

З. А. Булатова, И. З. Самситдинов

**МЕНЕДЖМЕНТ
В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ**

Учебно-методическое пособие

УФА-2016

Министерство образования Республики Башкортостан
Институт развития образования Республики Башкортостан

З. А. Булатова, И. З. Самситдинов

На сайте электронной библиотеки
учебники.информ2000.рф

НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и ПЕРЕРАБОТКА:

1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...
 2. Диссертации и научные работы
 3. Школьные задания
- Онлайн-консультации

Любая тематика, в том числе **ТЕХНИКА**
Приглашаем авторов

МЕНЕДЖМЕНТ
В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ

Учебно-методическое пособие

УФА-2016

УДК 37.0
ББК 74.04(2)
Б 90

Рецензенты:
заведующий кафедрой философии УГАТУ,
академик АН РБ, д. филос. н., профессор Файзуллин Ф.С.;
первый заместитель министра образования
Республики Башкортостан, к.педаг.н., доцент Хажин А.В.;

Булатова З. А., Самситдинов И. З. Менеджмент в сфере образования: учебно-методическое пособие / З. А. Булатова, И. З. Самситдинов – Уфа: Изд-во УГАТУ, 2016. – 138 с.

Учебно-методическое пособие «Менеджмент в сфере образования» направлено на освоение теоретических основ менеджмента и методов управления образовательной организацией в современных условиях.

Материалы учебно-методического пособия рекомендованы руководителям образовательных организаций и специалистам органов управления образованием, студентам.

©Авторы-составители: З. А. Булатова,
И. З. Самситдинов

ISBN

© Уфимский государственный
авиационный технический университет, 2016

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
ГЛАВА I. ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ.....	6
1.1. Сущность работы руководителя-менеджера.....	6
1.2. Общение и коммуникации в образовательной организации	40
ГЛАВА II. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ	55
ОРГАНИЗАЦИЕЙ.....	55
2.1. Методы решения проблем.....	55
2.2. Деловая беседа: стратегия и тактика ведения.....	59
2.3. Совещания: типы, стили, функции, причины неэффективности	65
2.4. Публичное выступление.....	74
2.5. Подготовка публичного отчета	89
2.6. Управление инновационной деятельностью на примере МБОУ «Школа № 101 с углубленным изучением экономики» ГО г. Уфа .	95
2.7. Метод моделирования в управлении образовательной	99
2.8. Метод проектов в управлении образовательной организацией.....	107
2.9. Методика разработки программы развития образовательной организации.....	122
ТЕСТ ИТОГОВОГО КОНТРОЛЯ	134
ГЛОССАРИЙ.....	138
ЛИТЕРАТУРА	141

ВВЕДЕНИЕ

Учебно-методическое пособие «Менеджмент в сфере образования» направлено на освоение инновационных практик управления развитием образовательной организации в условиях модернизации образования посредством организации аудиторной и самостоятельной работы обучающихся, а также посредством осуществления практико-ориентированных исследований.

Учебно-методическое пособие составлено на основе пособий Академии повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования г. Москвы: «Инновационный менеджмент» (Светенко Т.В., Галковская Г.В.), «Деловое администрирование» (Иванов А.В., Шимутин Е.Н.) и адресовано в первую очередь преподавателям, имеющим опыт преподавания научных основ менеджмента. Материалы пособия также будут полезны методистам центров и муниципальных методических служб, руководителям и специалистам органов управления образованием муниципального уровня, ведущим подготовку управленческих кадров системы образования.

Предлагаемое учебно-методическое пособие включает в себя два раздела: *Эффективное управление образовательной организацией* и *Методы управления образовательной организацией*.

В результате обучения обучающиеся смогут:

- создавать собственные проекты и целевые программы, направленные на решение стратегических задач образования;
- планировать управленческие действия, принимать решения по становлению новой образовательной культуры, основанной на принципах компетентного подхода, самостоятельной деятельности и созидания;
- организовывать, координировать, направлять и контролировать деятельность педагогов в условиях введения Федеральных государственных образовательных стандартов общего образования;
- приобретут умения стратегически мыслить, предугадывать тенденции развития образования, организовывать свою работу и работу педагогов с учетом перспективы.

ГЛАВА I. ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

1.1. Сущность работы руководителя-менеджера

Управленческая деятельность – принципиально отличающийся от других видов деятельности труд. Основные *психологические особенности управленческой деятельности* можно свести к следующим:

- большое разнообразие видов деятельности на разных уровнях управленческой иерархии;
- неалгоритмический, творческий характер деятельности, осуществляемый при недостатке информации и в условиях часто меняющейся, нередко – противоречивой обстановки;
- ярко выраженная прогностическая природа решаемых управленческих задач;
- высокая психическая напряжённость, вызываемая большой ответственностью за принимаемые решения.

Управленческая деятельность требует осуществления руководителями множества разнообразных управленческих работ. Специализированные виды этих работ именуются функциями управления. Всё содержание процесса управления расчленяется на специализированные функции, главным образом, для того, чтобы закрепить отдельные виды работ за определёнными исполнителями и тем самым придать процессу управления упорядоченность, обеспечить высокий профессионализм выполнения управленческих работ. К таким функциям относят целеполагание, планирование, организацию, координирование, стимулирование и контроль.

Функция *целеполагания* заключается в выработке основных, текущих и перспективных целей деятельности. Руководитель должен сверять свою деятельность с реальной ситуацией, сложившейся в обществе, в подразделениях организации, с решениями вышестоящих руководителей. При этом надо ещё и уметь корректировать текущие действия и стратегию, то есть пересматривать цели, менять их положение в системе ценностей.

Функция *планирования* заключается в выработке направлений, путей, средств и мероприятий по реализации целей деятельности организации. Предпосылкой планирования является прогнозирование – выявление и предвидение объективных тенденций, состояний развития организации в будущем.

Функция *организации*. Под организацией понимается процесс, деятельность, направленные на упорядочение взаимодействия людей, идей, процессов. Функция организации заключается, прежде всего, в объединении элементов (людей, идей и процессов) в системное целое, в результате чего образуется жизнеспособная, эффективная и устойчивая система.

Организация взаимодействия членов образовательной организации должна быть гибкой, оперативной, надёжной, экономичной и самокорректирующейся. Последовательность реализации функции организации обычно следующая:

- определение целей, задач и особенностей совместной деятельности членов организации;
- выявление потребности в ресурсах для осуществления целей и обеспечение бесперебойного снабжения этими ресурсами;
- установление последовательности действий исполнителей, продолжительности и контрольных сроков их выполнения;
- выбор способов осуществления необходимых действий и взаимодействий людей для достижения целей;
- установление между членами организации необходимых организационных отношений;
- создание соответствующей мотивации у членов организации в достижении стоящих целей.

Ключевым моментом реализации этой функции является процесс организации взаимодействия между подчинёнными. В числе принципов эффективной организации взаимодействия следующие:

- специализация исполнителей;
- количественная и качественная пропорциональность частей, образующих систему;
- параллельность действий;
- ритмичность деятельности.

После осуществления функции организации могут возникнуть некоторые несоответствия между всеми элементами созданной системы или механизма достижения целей. В этих случаях

появляется необходимость, во-первых, уточнить характер действий исполнителей, сделать их более согласованными, гармоничными и эффективными и, во-вторых, устранить отклонения от заданного организацией режима функционирования системы. Такая «тонкая настройка» системы получила название функции *координирования* и регулирования совместной деятельности.

Функция *стимулирования* включает в себя разработку и использование стимулов к эффективному взаимодействию субъектов совместной деятельности и их результативной деятельности. Руководитель при осуществлении этой функции должен придерживаться ряда принципов:

- зависимость величины стимула от конкретного вклада подчинённого в общее дело;
- связь стимулов с целями деятельности организации;
- единство интересов подчинённого, организации и общества в целом;
- разумное сочетание моральных и материальных стимулов;
- сочетание стимулирования с мерами наказания и принуждения.

В числе основных функций управления важная роль принадлежит функции *контроля, учёта и анализа* деятельности. Содержание этой функции включает комплексное изучение деятельности и предполагает:

- наблюдение за ходом, динамикой и закономерностями развития процессов в управляемой системе, измерение, регистрацию и группировку данных;
- сравнение её параметров с заданной программой функционирования;
- количественную и качественную оценку эффективности деятельности;
- выявление отклонений, узких мест в развитии системы;
- выявление причин сложившегося состояния;
- определение наиболее целесообразных путей восстановления работоспособности системы.

Как правило, объём всех вышеперечисленных функций превышает объём реально выполняемых, в которых наблюдается определённая избирательность, предпочтение одних функций перед

другими, поэтому у каждого руководителя определяется свой стиль деятельности.

Таким образом, профессиональная управленческая деятельность предъявляет к руководителю, входящему в эту деятельность, *определенный набор требований*. Если менеджер соответствует этим требованиям, мы называем его профессиональным управленцем. Понятно, что степень соответствия деятеля предъявленным ему требованиям может быть разная. Качественно определенные *степени соответствия менеджера требованиям профессиональной деятельности* будем называть **уровнями профессионализма** управленца. Каждый уровень должен иметь такую степень качественной определенности, которая бы позволяла бы легко отличать один уровень от другого. Характеристики уровня должны быть универсальны для любой деятельности данного типа. Ведь если мы говорим об уровнях профессиональной управленческой деятельности, то данные характеристики уровня должны позволить выделить этот уровень в любой профессиональной управленческой деятельности, к какой бы сфере деятельности это ни относилось.

В качестве основных **уровней профессионализма** выделяются два: *уровень решения управленческих задач* и *уровень решения управленческих проблем*, которые разбиваются на несколько подуровней. Переход с одного уровня на другой однозначно определяется степенью владения рефлексивной культурой, или системой норм, созданных на основе интеллектуальных ценностных критериев.

Задание 1.

Перечень качеств, которыми должен обладать современный руководитель, включает:

- 1) компетентность в избранной сфере деятельности;
- 2) способность эффективно действовать в современных условиях, детально знать менеджмент, маркетинг, уметь обеспечивать при любых ситуациях оптимальные результаты деятельности организации;
- 3) способность организовывать, координировать, направлять и контролировать деятельность подчиненных;

4) высокие нравственные качества: честность, правдивость, скромность, высокая требовательность к себе и к другим, развитые чувства долга и ответственности;

5) единство слова и дела, оперативность и гибкость в работе, умение самостоятельно и своевременно принимать оптимальное решение, добиваться исполнения его подчиненными;

6) глубокое знание человеческой психологии, способов контактирования с людьми; умение формировать коллектив с высоким творческим потенциалом;

7) стремление к наиболее рациональному распределению функций между собой и сотрудниками, объективная оценка результатов своей деятельности и работы сотрудников;

8) справедливость во взаимоотношениях с подчиненными, умение завоевывать их доверие, создавать в коллективе благоприятный психологический климат;

9) умение стратегически мыслить, предугадывать тенденции развития образовательной отрасли, организовывать свою работу и работу сотрудников с учетом перспективы;

10) постоянное обновление собственных знаний, поддержание их в соответствии с растущими потребностями общества;

11) забота о повседневных нуждах работников, их здоровье и работоспособности.

Вопросы:

1. Согласны ли вы с перечнем качеств, которыми должен обладать современный руководитель (управленец, менеджер), работающий в сфере образования?

2. Какими, на ваш взгляд, дополнительными качествами должен обладать руководитель-управленец в условиях введения ФГОС нового поколения?

3. Существуют ли какие-либо специфические требования к руководителю, действующему в условиях российской действительности, работающему в сфере образования?

Задача и проблема в управлении

В чем различия между *деятельностной задачей* и *проблемой* ?

Деятельностной задачей будем считать ситуацию наличия нормы и требований к ее реализации в конкретных условиях. Решение задачи в деятельности сводится к реализации нормы в

конкретных условиях этой деятельности. *Деятельностной проблемой* будем считать *отсутствие необходимой нормы* при наличии требования получения необходимого продукта. Есть ситуация – есть деятельность; изменились условия деятельности – непонятно, что нужно делать. Таким образом, решение проблемы в деятельности состоит в нахождении такого решения (создание такой нормы деятельности), которое позволит получить продукт в изменившихся условиях. Другими словами, решение проблемы в деятельности состоит в *сведении ее к деятельностной задаче*.

Итак, в профессиональной управленческой деятельности можно выделить два основных уровня: *уровень управленческих задач (А)* и *уровень управленческих проблем (В)*. Введем качественные определенности этих уровней.

Управленческая задача состоит в наличии управленческого решения и необходимости его выполнения, т.е. в случае возникновения затруднения в исполнительской деятельности управленец имеет представление о том, что и как нужно сделать, чтобы вывести деятельность из затруднения. Причем, если готового решения нет, но управленец знает, что нужно сделать чтобы его сформулировать, и может это сделать – это более сложный, но тоже задачный уровень.

Управленческая проблема будет состоять в отсутствии готового управленческого решения, в отсутствии представления о том, как надо выходить из сложившейся ситуации. Умение поставить, а затем и решить управленческую проблему характеризует управленца более высокого уровня профессионализма.

Очевидно, что уровень решения управленческих проблем базируется на способности решать управленческие задачи. Определенный уровень профессиональной управленческой деятельности может быть охарактеризован как требованиями, предъявляемыми к самой управленческой деятельности (например, наличие средств управленческой деятельности этого уровня, наличие технологий принятия управленческих решений на этом уровне и т.п.), так и требованиями, которые предъявляются к профессионалу-управленцу этого уровня.

А. Уровень решения управленческих задач

Общая характеристика уровня: первый уровень профессионализма в управлении характеризуется умением

управленца реализовывать имеющиеся управленческие решения. Этот уровень можно назвать *исполнительским звеном* в управлении.

Рост профессионализма управленца соответствует его переходу с одного подуровня на другой. Направление перехода задает требование обеспечить большую надежность и ответственность в непредсказуемых условиях. Каждый последующий подуровень, сохраняя возможности предыдущего, имеет свои отличительные черты.

Передвижение внутри каждого подуровня соответствует количественному и качественному усложнению рисунка действий управленца.

Успешная реализация конкретного управленческого решения

Управленческая деятельность позволяет выходить из определенного затруднения в исполнительской деятельности. Этот самый простой уровень профессиональной управленческой деятельности говорит о том, что управленец знает, когда нужно ввести управленческое решение, знает содержание этого решения и может все это проделать.

Самый простой вариант: управленец имеет одну схему решения, и каждый раз, когда возникает ситуация, в которой она действует, управленец ее реализует. Пример непрофессионализма этого подуровня: управленец имеет одну схему управленческого решения и применяет ее без разбора во всех подходящих и неподходящих ситуациях.

Успешная реализация типового управленческого решения

На этом подуровне управленец приобретает способность выходить из любого затруднения в исполнительской деятельности в пределах соответствующего типа затруднений и в рамках допустимого объема времени без сильного напряжения. Подуровень характерен тем, что управленец имеет набор типовых решений по данному типу затруднений, имеет представление об условиях, в которых каждое из них применимо, и в случае возникновения какого-либо затруднения из этого типа он выбирает наиболее подходящее и его реализует.

Пример непрофессионализма этого подуровня: при изменении внешних условий не происходит смены решения, или происходит

реализация правильно выбранного решения по схеме реализации другого решения.

Успешная реализация типового управленческого решения с самокоррекцией своих действий

Этот подуровень предполагает способность управленца выходить в рефлексию над своими действиями и, в случае обнаружения несоответствия своих реальных действий требуемым, вводить самокоррекцию, которая возвращает его к реализации требуемого решения. Управленец этого подуровня способен осуществлять контроль не только результата своих действий, но и самого процесса реализации решения. Вводится процессуальная характеристика его действий, она становится замечаемой и фиксируемой.

Пример непрофессионализма этого подуровня: неоправданная смена решения по ходу его осуществления: сначала реализовывалось одно решение; возникли какие-то трудности – это решение отбрасывается как негодное и начинается реализация другого.

Успешная реализация типового управленческого решения с его тактической коррекцией

На этот подуровень управленец переходит, получая способность локально изменять решение, не разрушая его, выявляя те звенья, которые необходимо оставить, и звенья, которые необходимо изменить, что позволяет адаптировать решение к конкретной ситуации.

Пример непрофессионализма этого подуровня: такое изменение звена принятого решения, которое противоречит всему решению, или такое изменение решения, которое делает вообще невозможным его реализацию, разрушает его. Этот подуровень, опыт пребывания на нем подготавливает управленца к переходу на более сложный уровень профессионализма – уровень решения проблем.

В. Уровень решения управленческих проблем

Общая характеристика уровня: этот уровень профессионализма в управлении, базируясь на способностях первого уровня, подразумевает умение управленца принимать новые, нетривиальные решения. На этом уровне можно выделить такие подуровни:

Участие в решении управленческих проблем, поставленных и снятых другими

Управленец приобретает опыт управления существенно изменяющейся деятельности на основе опыта управления прежней, соучаствует в процессе изменения прежней деятельности. Пример непрофессионализма этого подуровня: управленец начинает управлять меняющейся деятельностью так, будто это функционирующая деятельность.

Самостоятельная постановка и снятие проблем

Управленец приобретает способность к самостоятельной проблематизации и депроблематизации прежней деятельности. Любое достаточно серьезное изменение в деятельности перестает быть трагедией.

Пример непрофессионализма этого подуровня: изменение деятельности без достаточных на то оснований, постоянное экспериментирование.

Полная рефлексивная самоорганизация

На этом подуровне управленец приобретает способность легко переходить с одного подуровня на другой с адекватным типом пребывания на каждом из подуровней. Он умеет решать и проблемы, и задачи; когда необходимо, он реализует задачный тип существования в деятельности; если становится необходимым, то переходит к постановке и решению проблем. Приобретается некоторая завершенность, целостность пребывания в деятельности. Рассмотрим механизм, обеспечивающий переход с одного подуровня на другой.

Рефлексия и профессионализм управленца

Рефлексия – это психический механизм, обеспечивающий существование человеческой деятельности. Он не сводится к имеющимся у человека мышлению, сознанию, самосознанию, воли или личности, к другим психическим механизмам. *Рефлексия интегрирует все психические функции для одной цели: обеспечить существование человеческой деятельности как источника существования самого человека.* Рефлексия – это внутренняя часть деятельности, психологическая ее часть; ее предпосылки заложены природой в каждом человеке в виде физиологического механизма обратной связи – рефлексов. Однако до становления полноценной рефлексии психика человека должна пройти определенный путь.

В рефлексии выделяется следующая последовательность процессов: осуществление деятельности → фиксация затруднения в деятельности → выход из деятельности в пространство рефлексии → реконструкция ситуации → определение причины затруднения → перепроектирование действия → выход из рефлексии в деятельность → осуществление деятельности. Рефлексия есть непрерывный замкнутый цикл этой последовательности процессов.

Рефлексируется может как вся деятельность целиком, так и какие-то ее отдельные стороны. Существует определенный цикл смены акцентов в рефлексии:

- с результативности деятельности на **процесс** ее осуществления;
- с процесса на **организацию** процесса;
- с организации процесса на **критериальность** организации процесса.

Рефлективные процессы могут проходить как бы в двух режимах: первый режим – *консервирующий*, обеспечивающий *сохранение* прежнего способа действия; второй режим – *расконсервирующий*, направленный на *изменение* прежнего способа действия.

При естественной рефлексии все акценты, как правило, перемешаны. Изменение акцентов не замечается, все рефлективные процессы "склеены". Целенаправленное рефлексирование невозможно. Роль культуры состоит в придании рефлективным процессам целенаправленного, оформленного, организованного характера.

При искусственной рефлексии все ее акценты подконтрольны. Такая рефлексия протекает в строгом соответствии с системой норм осуществления рефлективного процесса. Культурные нормы рефлексии создаются на основании **ценностных и интеллектуальных критериев**, они не должны вести к разрушению психики человека, обязаны быть "экологичными" относительно человека. Совместить эти требования очень непросто.

Способность к рефлексии как специальному типу анализа своей деятельности лежит в *основании* профессионализма управленца. Эта способность, как отмечалось, **универсальна** относительно конкретной управленческой деятельности и не зависит от типа реальных управленческих процедур.

Деятельность и рефлексия находятся друг с другом в неразрывном единстве: изменения в деятельности рано или поздно

приводят к изменениям в рефлексии, изменения в рефлексии ведут к изменениям в деятельности. Чем культурнее рефлексия, тем эти изменения происходят быстрее, тем они более существенны, тем выше их значимость для социокультурной среды. Вне развития рефлексивно-аналитических способностей управленца ставится под сомнение и рост профессионализма этого управленца.

Общеизвестно, что успех достигается комплексно: на уровне организации, в команде и на индивидуальном уровне.

Ниже попытаемся сконцентрироваться на индивидуальных качествах лидера. Многочисленные исследования выявили определенную закономерность: выяснилось, что для успеха наиболее важны следующие пять качеств управленца (независимо от сферы деятельности):

1. Способность увидеть и сформулировать цели.
2. Стимулирование окружающих.
3. Способность руководить изменениями.
4. Умение добиться результатов.
5. Ориентация на потребителя.

В современной управленческой практике существуют две серьезные взаимосвязанные проблемы.

Первая из них возникает в связи с громадной разницей между тем, что руководители *ожидают* от своей работы (после назначения), и тем, что они *обнаруживают в действительности*.

Вторая проблема заключается в фундаментальных трудностях работы руководителя, так как она представляет собой обилие навыков, многие из которых до конца не осознаны стремящимися к успеху управленцами. Зачастую они даже не понимают, что нуждаются в них. Некоторым из этих навыков обучают в специализированных школах или на курсах, однако обучение может дать лишь малую часть этих навыков.

Ожидания менеджеров – это те мифы, которые развенчиваются реальностью, что часто приводит к разочарованию, внутренней неудовлетворенности и, может быть, сомнениям в правильности выбранного пути.

В контексте нашего пособия **роль** – набор определенных поведенческих правил, соответствующих конкретному учреждению или конкретной должности. Отдельная личность может влиять на характер исполнения роли, но не на ее содержание.

Роли не могут быть независимы одна от другой, они взаимозависимы и действуют для создания единого целого. Г. Минцберг выделил 10 управленческих ролей, которые сгруппированы в 3 области.

Таблица 1.

<i>Роль</i>	<i>Содержание</i>	<i>Характер исполнения</i>
<i>МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ РОЛИ</i>		
Глава	Официальный руководитель, выполняющий обычные обязанности правового или социального характера	Действия, обязываемые положением
Лидер	Ответственный за мотивацию и активизацию подчиненных, набор и подготовку сотрудников	Все управленческие действия с участием подчиненных
Связующее звено	Обеспечивает работу сети внутренних и внешних контактов и источников информации	Переписка, сторонние совещания, другая работа с внешними организациями и лицами
<i>ИНФОРМАЦИОННЫЕ РОЛИ</i>		
Собиратель (получатель)	Осуществляет поиск и получение разнообразной информации, выступает как координационный центр внешней и внутренней информации, поступающей в организацию	Осуществление контактов, связанных с получением информации
Распространитель	Распределяет информацию членам организации для исполнения, проработки или анализа	Контакты (вербальные, виртуальные) для передачи информации подчиненным (обзоры, беседы)
Представитель	Передает информацию для внешних контактов о планах, политике, действиях организации. Действует как эксперт в своей области.	Внешние заседания, выступления устные, через почту и СМИ
<i>РОЛИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ</i>		
Инициатор	Изыскивает возможности	Заседания по обсуждению

	внутри организации и за ее пределами, контролирует разработку проектов	стратегии, инициирование или разработка проектов по усовершенствованию деятельности
Устранитель проблем	При возникновении важных и неожиданных проблем отвечает за необходимую корректировку планов и действий	Обсуждение стратегических и текущих вопросов, включая проблемы и кризисы
Распределитель ресурсов	Ответственный за распределение всевозможных ресурсов организации – принятие (визирование) всех значительных решений	Составление графиков, запросы полномочий, составление и выполнение бюджетов, программирование работы подчиненных
Ведущий переговоры	Представление организации на всех значительных и важных переговорах	Ведение переговоров

Согласно Г. Минцбергу, все эти 10 ролей, взятые вместе, определяют объем и содержание работы управленца, независимо от характера конкретной организации, дают более адекватное описание того, чем занимаются менеджеры.

Важнейшими являются **информационные роли** – менеджер определяет приоритетность информации.

Межличностные роли вытекают из полномочий и статуса руководителя в организации и охватывают его сферу взаимодействия с людьми. Межличностные роли могут сделать руководителя пунктом сосредоточения информации, что дает ему возможность (и одновременно заставляет его) играть информационные роли и действовать в качестве центра обработки информации.

Принимая на себя межличностные и информационные роли, руководитель способен играть **роли, связанные с принятием решений**.

Конечно, выраженность тех или иных ролей менеджера может в разной степени соответствовать специфике тех конкретных проблем, с которыми приходится сталкиваться ежедневно. Допустим, человек может чувствовать себя уверенно, будучи в должности руководителя группы экспертов (например, при разработке образовательной программы или программы развития образовательного учреждения),

где преобладают информационные и межличностные роли, но, оказавшись на должности завуча/ руководителя методического объединения/ заведующего кафедрой/ директора ОУ (здесь доминируют собственно управленческие роли), этот же человек может оказаться явно не в своей тарелке.

Поэтому никогда не бывает так, что достаточно освоенная человеком роль является хорошей сама по себе. Все роли обнаруживают свою эффективность (или неэффективность) только по отношению к конкретной ситуации, которая включает в себя такие факторы, как привычность задачи, зрелость подчиненных и др. С учетом этого необходимо акцентировать внимание на том, что *у большинства преуспевающих менеджеров ярко выражены такие черты, как: гибкость, быстрая приспособляемость, творческий взгляд на способы решения возникающих проблем.*

Начинающие руководители/ менеджеры обычно сталкиваются с проблемами адаптации, когда начинают свою новую работу. Один из важнейших аспектов перехода в менеджмент – синдром менеджера-игрока: быть одним из членов команды или вести за собой эту команду. Если вы были успешным профессионалом-специалистом, трудно принять управленческую роль, не почувствовав, что некоторый ваш предыдущий опыт потерян. Возможно, вы также имеете сильную эмоциональную привязанность к своей старой профессиональной роли (например, учителя). Несмотря на это, необходимо приспособиться к своей новой роли. Важно узнать все аспекты вашей новой работы управленца, чтобы уметь сосредоточиваться на деятельности, которая действительно отличается от предыдущей, и на способах работы, которые дают наилучший результат от использования вашего времени и энергии.

Эффективное делегирование

Очень часто инструментом управления, выступающим в роли «последней надежды», становится делегирование, которое, к сожалению, применяется только тогда, когда руководитель уже перегружен работой. Чтобы стать супер-руководителем, необходимо научиться делегировать рано и часто.

Делегирование включает в себя раздачу заданий людям и предоставление им необходимых средств для выполнения этой работы. Процесс начинается на самом верху организации. То есть делегирование создает цепочку ответственности и полномочий,

которая распространяется до самого низшего уровня в организации. Делегирование улучшает деятельность руководителя и подчиненных.

Делегирование:

- не означает освобождения от полной ответственности и подотчетности своему вышестоящему руководителю;
- дает более высокие результаты, оставляя время для более важной работы;
- создает знающих подчиненных;
- повышает инициативность, квалификацию и уверенность подчиненных;
- дает возможность наблюдать подчиненных в действии и обучать тогда и там, когда и где это нужно;
- усиливает мотивацию, т.к. новые, бросающие вызов поручения удовлетворяют большие психологические потребности;
- расширяет сферу ответственности сотрудников, т.к. теперь она распространяется не только на результаты персональной работы, но и на результаты работы других и, таким образом, ценность такого человека в организации возрастает.

Правила делегирования

Для правильного делегирования необходимо знать, что и кому делегировать, каковы объемы полномочий, которые надо делегировать для выполнения данной работы и как осуществлять контроль над использованием делегирования.

Необходимо различать те виды работ, которые могут быть делегированы, и те, которые по тем или иным причинам делегированию не подлежат. Не могут быть делегированы работы, возникающие в связи с опасностью, моральными проблемами, специфические задания, работы, которые могут быть выполнены только при вашей квалификации.

Для более эффективного делегирования:

1. Давайте ясные инструкции, чтобы подчиненные точно знали, что от них ожидают.
2. Предоставляйте достаточные полномочия для работы. Трудно требовать ответственности, если исполнитель не имеет достаточных полномочий, чтобы выполнить работу.
3. Правильно выбирайте людей. Убедитесь, что человек не работает выше или ниже своего потенциала.

4. Держите линии коммуникации “открытыми”, чтобы существовал двусторонний поток информации.

5. Создайте правильную систему контроля, чтобы быть информированным о прогрессе вашего подчиненного.

6. Развивайте уверенность в себе и желание принимать делегирование, награждая тех, кто успешно выполняет делегированные задания.

Главное правило делегирования: давая подчиненному то или иное задание, надо непременно наделить его, во-первых, полномочиями, необходимыми для выполнения данной работы, а во-вторых, ответственностью за ее результаты и последствия.

Условиями успешного делегирования полномочий являются:

- обладание исполнителями достаточным опытом, знаниями, пониманием проблемы;
- заинтересованность, добровольное принятие людьми на себя обязанностей и ответственности;
- благоприятный морально-психологический климат в коллективе, взаимопонимание и доверие между руководителями и исполнителями;
- делегирование преимущественно новых обязанностей, с которыми людям прежде сталкиваться не приходилось;
- равномерное распределение заданий, оптимизация их объема, четкое разграничение участков работы;
- недопустимость излишнего вмешательства со стороны руководителя, поощрение самостоятельности и инициативы;
- ориентация в первую очередь на молодежь.

Существующая на Западе практика выработала **две модели делегирования полномочий.**

Традиционная модель (делегирование задач, или ограниченное делегирование) предполагает, что исполнителям даются задания, которые руководителю нецелесообразно выполнять самому, и предоставляется возможность проявлять инициативу в деле поиска путей их решения. Исполнители отвечают за результаты своей деятельности перед руководителем (а тот, в свою очередь, перед высшим руководством). Поэтому он вмешивается в действия сотрудников и иногда приписывает себе их успехи.

Бад-Гарцбургская модель Р. Хена (делегирование ответственности, или полное делегирование) состоит в том, что подчиненным делегируется не только решение задач, но и ответственность перед вышестоящим руководством за все, что они делают в рамках соответствующих функций. Работник в этих условиях не может больше прятаться за спину руководителя, а тот – приписывать полученные им результаты себе.

Правила делегирования

1. Передавайте свои полномочия не из соображений престижа, а исключительно для пользы дела. Дело, его польза, а не амбиции являются критериями делегирования.

2. Используйте делегирование как средство усиления уверенности подчиненных в своих силах. Это не менее (если не более) важно, чем решение самой поручаемой задачи.

3. Будьте готовы поддержать того, кому вы делегировали задачу. Даже самый самостоятельный и компетентный сотрудник нуждается в поддержке босса хотя бы для того, чтобы быть уверенным в том, что босс все еще считает его самостоятельным и компетентным.

4. Учитывайте то, что, получив задание, подчиненный может принять не самые точные, а порой и ошибочные решения. Конечно, есть задачи, которые должны решаться безошибочно, но как раз их и не следует поручать другим.

5. Делегируйте непосредственно, не используя передаточные звенья, чтобы избежать эффекта «испорченного телефона». Помните закон «расщепления» и искажения смысла управленческой информации, который может сослужить плохую службу.

6. В случаях, когда сотрудники совершают ошибки в выполнении делегированных функций, объективно разбирайте существо дела, суть ошибки, а не личностные качества, недостатки и просчеты подчиненного. Ведь, в конце концов, именно вы выбираете его для решения данной задачи. Так что критикуйте осторожно, требуйте не извинений, а объяснения причин, которые привели к ошибке, и конструктивных предложений по исправлению положения.

7. Передав подчиненному задачу и соответствующие полномочия, не вмешивайтесь в ход ее решения без довольно веских оснований, то есть до тех пор, пока не увидите, что могут возникнуть серьезные осложнения.

8. Принимайте на себя ответственность за все решения, которые сделаны вашими подчиненными, получившими от вас необходимые полномочия. В случае успеха отдайте его подчиненному – непосредственному исполнителю задания, в случае неудачи – возьмите ответственность на себя. Можете быть уверены, что это оценят по достоинству.

И последнее: если вы не хотите ошибиться, когда выбираете, кому делегировать задачу, действуйте по принципу: **«Делегировать задачу надо не тому, кто хочет, а тому, кто может и способен ее решить».**

Как видим, перечисленные рекомендации, несмотря на их важность, носят все-таки достаточно общий характер. Поэтому приведем правила эффективного делегирования, которые сформулированы западными исследователями.

Двадцать критериев успешного делегирования

1. Делегируйте заблаговременно. Решение о том, что и кому вы хотите или должны поручить, принимайте сразу после составления рабочего плана на день.

2. Делегируйте, сообразуясь со способностями и возможностями своих сотрудников.

3. Помните: делегирование без мотивации и стимулирования невозможно! Мотивируйте сотрудников во время делегирования.

4. Делегируйте задачу или работу, по возможности, целиком, а не в виде частичных изолированных заданий.

5. Каждый раз при делегировании объясняйте, о чем идет речь: о единичном случае или о постоянном делегировании.

6. Решение однородных задач лучше поручать одному и тому же сотруднику.

7. Убедитесь в том, что сотрудник может и хочет взяться за работу.

8. Остерегайтесь того, чтобы, так сказать, «для надежности», поручать одну и ту же работу двум сотрудникам, не знающим об этом.

9. Передавайте вместе с задачей полномочия и компетенции (вплоть до права подписи документов, если это необходимо).

10. Как можно более точно и полно инструктируйте сотрудников при делегировании. Удостоверьтесь в том, что порученное задание понято правильно. Помните, что подчиненный может сделать только

то, что вы ему скажете, а не то, что вы себе представляли или имели в виду при изложении задания (закон «неопределенности отклика»).

11. При инструктировании важно не только объяснять суть задания, но и его смысл и цель.

12. Крупные и важные задания рекомендуется поручать приказным путем в письменной форме. Это, конечно, не снимает необходимости мотивировать и тщательно инструктировать сотрудника.

13. Если задание сложное и новое, то, поручая его, следует применить пятиступенчатый метод. Ступени этого метода имеют определенный психологический смысл:

- подготовить сотрудника (мотивация);
- объяснить задачу (подробная инструкция);
- показать, как делать работу (дать образец);
- доверить сотруднику выполнение работы под наблюдением и корректировать его действия;
- передать сотруднику работу целиком, оставив за собой только контроль.

14. Предоставляйте подчиненному возможность дальнейшего профессионального обучения и даже служебного роста в целях лучшего выполнения порученных задач.

15. Обеспечьте доступ к любой необходимой информации. О важности задачи сотрудники судят во многом по тому, насколько полно и своевременно они получают информацию.

16. Избегайте того, чтобы без веских причин вмешиваться в рабочий процесс.

17. Вместе с тем, создайте у подчиненного уверенность в том, что в случае возникновения трудностей или проблем он всегда может попросить у вас совета или поддержки.

18. Договоритесь с сотрудником о том, когда, как часто и в какой форме он будет сообщать вам, как продвигается дело.

19. Контролируйте конечные результаты порученного и немедленно информируйте сотрудника об итогах контроля.

20. Конструктивно хвалите успехи и критикуйте недостатки в выполняемой работе.

Типичные ошибки делегирования

Приведем анализ некоторых типичных ошибок при делегировании. Знание их поможет вам выработать свой собственный стиль делегирования и разобраться в том, как можно его улучшить.

1. Неумение инструктировать. От того, как подчиненный понял указание, зависит, справится ли он со своей задачей. Инструктирование:

- показывает значимость, важность и ответственность поручаемого дела и тем самым настраивает сотрудника на качественное решение, на серьезное отношение к делу;

- позволяет избежать соблазна объяснить неудачу тем, что «меня плохо проинструктировали».

2. Фиктивное делегирование. Это ситуация, когда делегируются те задачи, функции и полномочия, которые подчиненные имеют в силу их должностных обязанностей. Чтобы этого не случилось, и чтобы вы своими действиями не дискредитировали себя, прежде чем делегировать, ознакомьтесь с должностными обязанностями сотрудников. А если таковых нет, разработайте их. Это полезно и даже необходимо с многих точек зрения. Удивительно, но факт: многие сотрудники плохо знают (или знают лишь в общих чертах) свои должностные обязанности. Об организации труда в таком коллективе едва ли можно говорить всерьез

3. Ошибка в выборе делегата. От этой ошибки никто не застрахован, однако соблюдение правил делегирования сведет возможность этой ошибки и ее последствия к минимуму.

4. Ориентация не на дело, а на личности. Ворчливость, несдержанность, излишняя эмоциональность в таком деликатном деле, как делегирование, недопустимы. А хладнокровие и ровные отношения с подчиненными необходимы.

5. Делегирование функций и полномочий группе сотрудников без определения индивидуальной ответственности.

6. Боязнь «уронить авторитет». Если вы чего-то не знаете, то лучше проконсультироваться у специалиста. Что касается сотрудников, то им можно признаться, что вы не знаете, как решить данную задачу. Это не нанесет сильного удара по вашему авторитету.

7. Наиболее опасной ошибкой при делегировании является перепоручение подчиненным объединяющей функции руководства. Основным координатором деятельности подчиненных является именно руководитель.

Управление временем

Если поинтересоваться значением словосочетания «управление временем» на любом из общедоступных порталов, то в первых же ссылках будут перечислены бесчисленные курсы, на которых обязательно учат правилам постановки целей, матрице Эйзенхауэра и принципу Парето.

Остановимся на них чуть подробнее: возможно, кому-то эта информация станет первой помощью в структурировании времени.

Управление временем во многом зависит от того, как мы ставим себе цель выполнения того или иного задания. Зачастую человек «не успевает» сделать что-то лишь потому, что у него нет четкого осознания, что именно и зачем он должен успеть.

Формулировка цели должна быть (SMART):

- конкретной (Specific);
- измеримой (должны быть определены условия, при которых можно считать цель достигнутой) (Measurable);
- реалистичной (Achievable); выраженной в терминах результата, а не процесса (например: «представить план работы ОУ на согласование УС 15 марта», а не «делать план до 15 марта»)
- (Relevant);
- ограниченной по времени (та самая дата «15 марта») (Timed).

SMART-цели

SMART-цели идеально приспособлены для задачных ситуаций: вы можете достаточно четко и подробно описать желаемый результат. Это создает основное преимущество SMART-целей: возможность программировать свое сознание на их достижение. Четко и детально вообразив результат, вы настраиваете свое сознание и подсознание на стремление к нему.

Недостатки подхода связаны с тем, что запрограммированность на конкретный осязаемый результат может помешать вам увидеть и использовать **новые возможности**, позволяющие достигнуть желаемого совершенно другим путем. Например, создать искомое конкурентное преимущество не выпуском SMART-осязаемого нового товара/образовательной услуги, а использованием подвернувшейся возможности заключить союз с нетривиальным стратегическим партнером (может быть, ранее никогда не связанным с образовательной сферой).

Принцип Парето

Принцип Парето – знаменитое соотношение 80/20. Этот принцип был сформулирован итальянским экономистом Вильфредо Парето в 1897 году и с тех пор подтверждался количественными исследованиями в самых различных сферах жизни. Применительно к управлению временем он звучит так: незначительные проблемы и ситуации отнимают 80% времени и дают 20% результата. И наоборот: жизненно важные проблемы и ситуации отнимают 20% времени, но дают 80% результата. Этот принцип учит отделять главное от второстепенного и, таким образом, достигать большего.

Способы постановки целей и задач в организации

Четкая цель всегда лучше, чем список дел, несколько неясных намерений и неопределенное желание. Цель выстраивает ваши задумки и планы в строгую линию, помогает спланировать следующий шаг и отмечать пройденный путь.

Одна из важнейших задач руководителя – обеспечить постановку общих целей и частных целей для каждого сотрудника. Можно выделить три основных способа решения задач целеполагания.

1. Руководитель сам определяет общую цель для всего коллектива и частные цели для подчиненных, а затем выдает индивидуальные задания.

2. Руководитель определяет общую и частные цели самостоятельно, затем организует их обсуждение и по итогам обсуждения самостоятельно корректирует цели, формулирует и выдает задания.

3. Руководитель разрабатывает проект общей цели. Совместно с сотрудниками он обсуждает и корректирует его. По его предложениям сотрудники сами разрабатывают цели для себя, и руководитель обсуждает с каждым его предложения. Только после этого он обсуждает совместно со всеми все частные цели и утверждает их.

Правильная процедура постановки целей требует от руководителя:

- определить общую и частные цели конкретно, то есть так, чтобы можно было проверить, достигнута цель или нет;
- обеспечить полноту частных целей, необходимых для достижения общей;

- обеспечить понимание заданий исполнителями;
- добиться принятия заданий исполнителями, т.е. готовности их выполнять;
- выделить связи (внутренние и внешние), которые нужно контролировать и координировать;
- определить частные цели так, чтобы общий результат был максимально близок к возможному с точки зрения его полезности.

Улучшение деятельности – это, собственно, улучшение самой жизни. Это позволяет вам получать от жизни больше с меньшими затратами.

Ключевые аспекты и сущность управленческого контроля

Руководитель контролирует людей, которые, как и он сам, имеют право на ошибку, а если ошибаются, то чаще всего без злого умысла. Контроль может быть любым при одном условии: он должен быть честным и открытым, не унижающим ни руководителя, ни подчиненного.

Какое место занимает контроль в системе управленческих действий? Немецкие исследователи В. Зигерт и Л. Ланг в книге «Руководить без конфликтов» утверждают, что есть только одна задача выше рангом – постановка целей. Контроль является совершенно необходимым по таким причинам:

1. Исчезает неопределенность. Никакие тщательно разработанные планы и программы действий не могут учесть все возможные осложнения и обстоятельства. Контроль нужен для того, чтобы, корректируя решение задачи, устранять или уменьшать неопределенность.

2. Появляется возможность предвидеть кризисные ситуации. Ошибки и мелкие нерешенные вопросы, которые есть всегда, порой так многочисленны, что превышают критическую массу. Конечно, это происходит в том случае, если их не решать. Так вот, контроль позволяет фиксировать и исправлять ошибки до того, как их последствия приведут к кризису.

3. Выявляются не только и не столько ошибки, сколько успехи. Контроль позволяет определить, какие именно направления деятельности наиболее перспективны.

Контроль как управленческое (или шире как социальное) действие не пользуется любовью как со стороны контролируемых, так и со стороны контролирующих. А общая нелюбовь

психологически сближает людей, делая контроль профформой. Во-вторых, если контроль – это сравнение того, что есть, с тем, что должно быть, значит, контролировать может только человек, который знает, что должно быть. Он доводит это до сведения подчиненных. И, конечно, он имеет достоверную информацию о состоянии дела, то есть знает, что есть. Из этого следует один очень важный вывод: своевременная подсказка, совет, информирование и корректирование действий сотрудников с учетом их права на ошибку есть несомненная услуга, которую шеф оказывает своим подчиненным. И это сближает людей, но уже не в негативном (нелюбовь к контролю), а в позитивном смысле.

Система внутреннего стимулирования (краткая характеристика)

В основе системы контроля, которая называется «системой внутреннего стимулирования», лежит принципиальный тезис – каждый сотрудник может и должен видеть в своей работе не только источник средств к существованию, но и путь к признанию, средство самоутверждения и завоевания авторитета. Эта система держится на положительных эмоциях.

1. Цели перед отдельными работниками или рабочими группами устанавливаются коллективно, и сложность их достижения учитывается в последнюю очередь.

2. Оценивая продвижение к целям, руководитель вместе с исполнителями ищет суть возникающих проблем и возможные решения, а не выносит «приговоры». Практически происходит раннее предупреждение кризисных ситуаций, а если они и возникают, то руководитель «не рубит головы» виновным, а вместе с ними ищет выход.

3. Уровень заработной платы связан с качеством работы и не зависит от частных количественных показателей, хотя и они учитываются.

Рациональный процесс контроля

Контроль – это процесс обеспечения успешного выполнения запланированных задач (этапы 3 и 4).

Этап 1: установите цели

Если Вы собираетесь взять на себя какую-либо инициативу, большую или маленькую, Вы сначала должны ясно представить себе,

чего Вы собираетесь достичь. Полезно также установить определенные критерии успешного достижения поставленной цели, чтобы знать, достигли Вы ее или нет.

Этап 2: составьте план, определите параметры и выполняйте задачи

Выяснив, чего Вы желаете достичь, важно далее спланировать, что следует сделать, а затем действительно начать выполнять запланированное. На этом этапе необходимо определить параметры – промежуточные контрольные показатели, которые можно рассматривать как критерии для оценки продвижения в направлении Ваших целей. Они помогут определить, как далеко Вы планировали продвинуться к указанной дате.

Этап 3: проводите мониторинг движения к цели

Недостаточно просто определить соответствующие показатели: должен обязательно происходить процесс сравнения текущих реальных результатов с плановыми показателями.

Пересмотрите цели.

Этап 4: действуйте в соответствии с результатами мониторинга

Контроль достигнутых результатов может показать, что все – хорошо, но, скорее всего, он покажет, что реальное продвижение не соответствует плану или даже что первоначальные цели изменились. Таким образом, мы могли бы оставить все как есть, пересмотреть задачи или, если это в пределах нашей компетенции, пересмотреть первоначальные цели. Затем мы продолжаем процесс мониторинга, проверки текущего состояния дел на предмет возможных отклонений от намеченного плана, принятия решений и перепланирования, в случае необходимости проходя еще и еще раз по контуру управления, пока задача не будет выполнена.

Рассмотрим каждый этап более подробно.

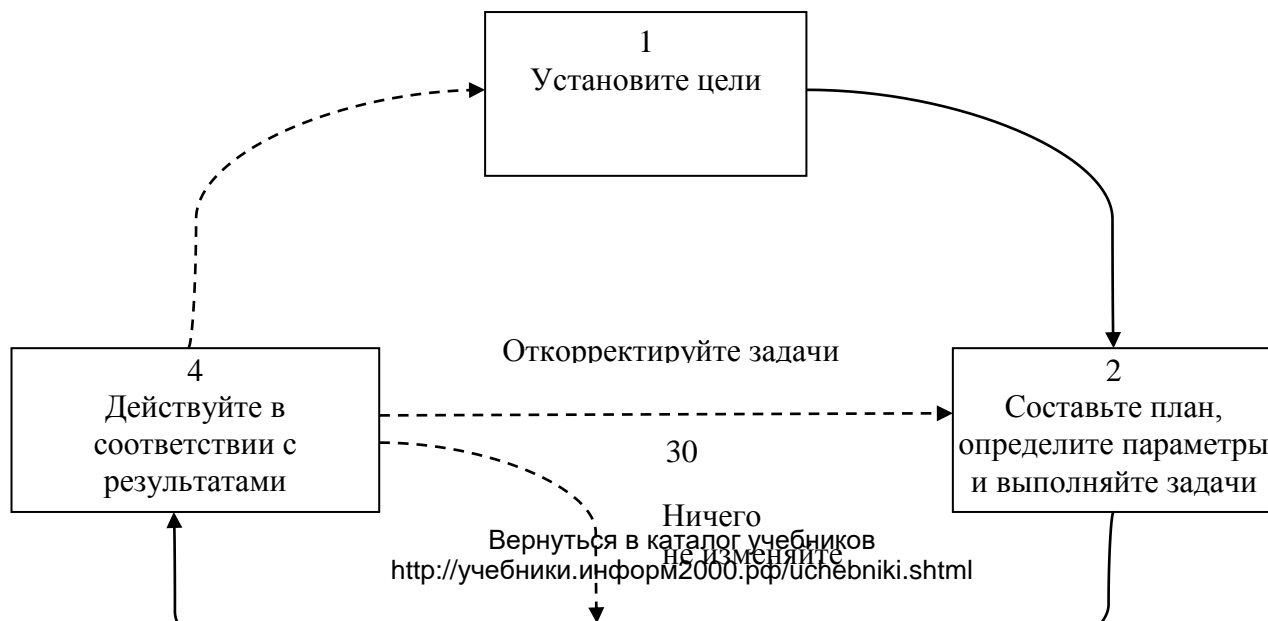


Рис. 1. Контур управления

Приведем краткое описание этапов.

Этап 1: установите цели

Сначала давайте рассмотрим необходимость установки целей. Возможно, в качестве *общей цели*, цели более высокого уровня, могло бы выступить открытие филиала образовательного учреждения или создание нового структурного подразделения или введение нового профиля в образовательной программе ОУ – в соответствии с установленным сроком и выделенным бюджетом. Возьмем, к примеру, цель – создание нового структурного подразделения школы – Компьютерного Центра. Хотя эта цель и так уже звучит довольно конкретно, нам, возможно, понадобится разбить ее на еще более конкретные цели, такие, как:

- наем персонала к ... (дата);
- подготовка (возможно, ремонт, подключение коммуникаций) помещения к ... (дата);
- приобретение нового оборудования к ... (дата);
- встраивание деятельности КЦ в общую структуру функционирования образовательного учреждения.

Последняя цель по своей природе совершенно отличается от первых четырех. В ней обоснованно учитываются человеческие аспекты процесса планирования, и опыт показывает, что это не только правильно, но и мудро. Например, возможность пользоваться некоторым оборудованием школы или его ресурсами могла бы помочь решить неожиданные проблемы, которые в противном случае

стали бы более серьезными. Кроме того, последняя цель больше относится к вопросу о том, *как* мы делаем что-либо, а не к тому, *что* достигается в конечном итоге. Все это указывает на возможный способ классификации целей, хотя следует иметь в виду, что существуют и другие способы классификации целей. Первые три цели довольно четко имеют отношение к тому, *что* мы собираемся достичь. Четвертая цель, следуя нашей классификации, показывает, *как* мы собираемся это сделать. Такую классификацию «что» и «как» можно более формально определить как *цели результата* (что мы достигнем) и *цели процесса* (как мы будем это делать). Цели могут и должны быть уточнены и сформулированы в рамках структурированного подхода SMART.

При постановке целей в интересах всех участников сделать так, чтобы они были ясными и однозначными. Это значит, что они должны обладать некоторыми определенными характеристиками. Эти характеристики можно запомнить по первым буквам английской аббревиатуры SMART, т.е. цели должны быть:

Конкретными (specific) – ясными и четкими в отношении того, что должно быть достигнуто.

Измеримыми (measurable) – т.е. указывать, как (чем) будет измеряться успех.

Согласованными (agreed) – в идеале с человеком, который будет работать ради достижения поставленной цели, и с любым, на кого может повлиять результат достижения цели.

Реалистичными (realistic) – достижимыми с учетом ограничений, накладываемых ситуацией, и необходимости согласования с другими целями.

Определенными по времени (timed) – для достижения цели устанавливается необходимое время. И все же, даже если мы имеем цели, соответствующие принципу SMART, нам все равно нужно что-то еще, что поможет нам удостовериться в достижении этих целей.

Мы не можем позволить себе ждать до окончания проекта, чтобы узнать о своем успехе или неудаче. Нам необходимо знать по мере продвижения вперед, как идут дела, и для этого нам и нужен план и параметры, по которым мы можем контролировать наше движение к цели.

Этап 2: составьте план, определите параметры и выполняйте задачи

По своей сути процесс планирования представляет собой:

Планирование:

- установка ясных целей;
- определение задач, которые следует выполнить;
- распределение людей и других ресурсов, необходимых для выполнения задач;
- составление рабочего плана, отвечающего Вашим потребностям как менеджера.

Контроль:

- мониторинг продвижения к цели;
- пересмотр планов согласно контуру управления.

Таким образом, при допущении, что цели, поставленные ранее для Компьютерного Центра, являются разумными, мы должны определить, какие задачи надо выполнить для достижения этих целей. Для этого мы рассмотрим два различных метода.

Первый метод – это **карты памяти**. На простой карте памяти – иногда их называют «паукообразными» схемами – можно увидеть основную проблему (или идею) в середине страницы, от которой Вы рисуете ответвления к каждой составляющей Вашего понимания проблемы. Каждая из таких составляющих, в свою очередь, делится на более детальные части. Таким образом, карты памяти могут помочь раскрыть и зафиксировать Ваше понимание проблемы в целом.

Второй метод – это «**дерево задач**». Такая схема является более логичной и структурированной по сравнению с картами памяти. Планируемый проект подразделяется на составные части. Вы начинаете с предполагаемой работы в целом, а затем задаете себе вопрос: «Какие два или три (четыре, пять) основных элемента составляют этот объем работ?» Затем каждый из этих элементов последовательно рассматривается и дробится до такой степени детализации, которая Вам необходима. Составление такой схемы является хорошим способом обеспечить определенный уровень логической согласованности, исчисляемый количеством сформулированных подзадач, на каждом уровне схемы.

Определив задачи, которые следует выполнить, Вы можете теперь заняться графическим представлением их последовательности в формате плана. Наиболее часто используемым в этих целях инструментом планирования является диаграмма Ганта, которая

представляет собой форму полосовой диаграммы (Вы можете встретиться с обоими терминами, обозначающими этот инструмент планирования). **Диаграмма Гантта** – это просто координатная сетка, на которой слева страницы перечислены все задачи, а в верхней части страницы находится временная шкала. Сетка заполнена полосками, обозначающими продолжительность каждой задачи (т.е. длина полоски показывает длительность выполнения задачи).

Больше информации о взаимозависимости задач можно получить с помощью метода, называемого **сетевым анализом (анализ критического пути** и названия множества соответствующих компьютерных программ связаны с этим методом). Она ценна для больших и специализированных проектов, и, если Вы занимаете положение, в соответствии с которым Вам приходится управлять такими проектами, Вы бы поступили очень благоразумно, используя один из множества существующих программных пакетов.

В основе сетевого анализа лежат две ключевые идеи. Первая – это то, что начало выполнения некоторых задач зависит от завершения других. Вторая идея: цепочка таких задач составляет некий «путь» (маршрут), проходящий через весь Ваш план, и этот путь оказывает значительное воздействие на временной график Ваших работ. Такой «путь» состоит из участков (элементов), определяющих кратчайший возможный временной график, независимо от других задач, выполняемых где-либо еще.

Список ключевых событий не является первичным инструментом планирования. Он должен составляться на основе более детализированного плана, чтобы обеспечить реальность и точность дат, указанных в документе (не забывайте, что и высшее руководство будет требовать, чтобы Вы их придерживались!).

Этап 3: проводите мониторинг движения к цели

Вы поставили цели, определили задачи, которые следует выполнить, составили план и обозначили различные контрольные точки, которые будут служить индикаторами. Теперь необходимо проверять, что происходит, и формировать некое суждение на основе полученной информации. Перечислим диапазон методов мониторинга, как формальных, так и неформальных:

- *наблюдение и личное участие*: важно просто наблюдать, что происходит, и быть доступным как для персонала, так и для коллег;
- *регулярная отчетность*: например, подготовка письменных

отчетов для руководства;

- *отчет об исключительных ситуациях*: подготовка отчета только в случае отклонения от плана;
- *опросы и обсуждения*: возможно, во время встреч по проекту или визитов;
- *учетные записи и типовая статистика*: например, составление бюджетных распечаток.

Этап 4: действуйте в соответствии с результатами мониторинга

После проведения мониторинга Вы можете выбрать одно из трех действий:

✓ *Пересмотреть цели*. Это весьма радикальная мера, но иногда случается, что по мере выполнения плана истинный характер первоначально заявленных целей становится очевидным, и весьма разумным является внесение в них изменений.

✓ *Внести изменения в задачи*, которые все равно следует выполнить, чтобы избежать отклонений от плана (или компенсировать их). Это самый распространенный способ действий. Обычно если мониторинг показывает возникновение некоторой задержки, то в предстоящие недели должно быть выполнено больше задач, либо намеченные задачи должны быть выполнены быстрее, чтобы компенсировать такую потерю времени. При этом может понадобиться перераспределение ресурсов.

✓ *Ничего не делать*. Это может оказаться разумным в том случае, если отклонения от плана незначительны.

Задание 2.

У руководителя (особенно – высокого уровня) всегда есть заместитель (иногда и не один). От их совместной деятельности, взаимодействия во многом зависит успех дела. Ниже приводятся основные заповеди, которыми следует руководствоваться в рамках деловых отношений руководителя и его заместителя.

Заповеди для руководителя

1. Обязательное полное информирование заместителя о состоянии дел.
2. Лояльность по отношению к заместителю. Руководитель должен не просто поддерживать своего заместителя, но и отстаивать его интересы.

3. Оказание заместителю всякого содействия: он должен иметь доступ к информации, ценному опыту.

Заповеди для заместителя

1. Действовать в духе отсутствующего руководителя. Не следует видеть в заместительстве шанс для проведения собственной политики.

2. Лояльность по отношению к отсутствующему руководителю. Ни по отношению к руководителю своего «шефа», ни по отношению к подчиненным заместителю не следует проводить собственной тактики.

3. Секретность. Необходимо хранить молчание обо всех происшествиях в подразделении. Конечно, заместитель не обязан скрывать ставшие ему известными факты, связанные с уголовными преступлениями.

4. Честность и благородство. Заместитель не должен использовать полученную им во время заместительства информацию ради собственной карьеры.

5. Ориентация на окончание сроков заместительства. Заместитель должен зафиксировать в рабочем дневнике (других аналогичных документах) все существенные дела и полностью информировать о них руководителя по его возвращении, чтобы тот мог без промедления приступить к работе.

Вопросы:

1. Со всеми ли заповедями вы согласны?

2. Что еще, по вашему мнению, нужно добавить к ним ради пользы дела?

3. От каких заповедей, на ваш взгляд, можно или нужно отказаться и почему?

4. Если бы вас назначили руководителем, руководствовались бы вы приведенными ранее рекомендациями во взаимоотношениях со своим заместителем? Поясните свою позицию.

Мотивация

Мотивация (как процесс) – есть процесс эмоционально-чувственного сопоставления образа своей потребности с образом внешнего предмета (претендента на предмет потребности). Или: **мотивация** (как механизм) – это **внутренний психический механизм человека**, который обеспечивает опознание предмета, соответствующего потребности, и запускает направленное поведение

по присвоению этого предмета (если он соответствует потребности). Практики-менеджеры употребляют термины "мотивация" и "стимулирование" как близкие по значению синонимы.

Давайте попробуем внести ясность, в первую очередь, по различению "стимула" и "мотива".

Стимул (лат. *stimulus* - стрекало, погонялка) – **внешнее побуждение к действию, толчок, побудительная причина** [Словарь иностранных слов. Под ред. И.В. Лехина и проф. Ф.Н. Петрова. – М.: ЮНВЕС, 1995].

Стимулирование – это процесс воздействия на человека посредством **потребностно-значимого** для него **внешнего** предмета (объекта, условий, ситуации и т.п.), побуждающий человека к **определенным** действиям (пребывание в комфортных условиях и т.п.).

Из определения видно, что стимул – это нечто **внешнее** по отношению к человеку. Стимулу свойственна способность "раздражать" органы чувств человека, то есть воздействие в функции стимула должно осуществляться в пределах порога чувствительности человека. Теперь о "мотиве". Мотив, по убеждению профессора Виханского О.С., – внутри человека. Другими словами, мотив – это идеальный образ во **внутреннем** плане сознания человека. Это не просто идеальное представление, а энергетически насыщенный образ необходимого, **потребностно-значимого** предмета. Источником побудительной силы мотива выступают **потребности**. Как справедливо отмечал классик психологии деятельности А.Н. Леонтьев, «лишь в результате встречи потребности с отвечающим ей предметом, она впервые становится способной направлять и регулировать деятельность».

Мотивация помогает людям:

- достигать целей;
- получать положительную перспективу;
- давать силы для перемен;
- повышать самоуважение и возможности;
- управлять своим развитием и помогать другим.

Для успешной мотивации сотрудников существуют некоторые препятствия.

Чтобы убедить ваш штат, что пришло время перемен, поступайте следующим образом:

- Признайте, что не можете ответить на все вопросы.
- Уделите время, чтобы узнать, как можно заслужить доверие.
- Ведите, вдохновляйте и помогайте сотрудникам – не заставляйте их что-то делать силой.
- Высказывайте им свое мнение.

А вот этого делать не стоит:

- подгонять сотрудников;
- думать, что все люди одинаковы;
- заставлять людей силой делать то, что в принципе для них хорошо;
- пренебрегать необходимостью воодушевления.

Главное – не работа, а отношение к ней!

Формы поощрения могут быть самыми разными:

- разовая премия;
- ценный подарок;
- направление на престижные курсы переподготовки и повышения квалификации;
- выделение бесплатной туристической путевки или путевки в дом отдыха;
- публичная похвала на собрании, представительном совещании;
- благодарность в приказе;
- работа в «продвинутых» классах;
- направление на различные проблемные конференции и семинары;
- предоставление часов на методическую работу;
- персональная выставка творческих работ;
- творческий отпуск в каникулярное время;
- дополнительные дни к отпуску;

- проведение курсовой подготовки, открытых уроков и семинаров различного уровня;
- доброжелательный предметный разговор с позитивной оценкой конкретной работы;
- повышение самостоятельности (расширение полномочий);
- перевод на самоконтроль;
- увеличение степени трудности решаемых задач или нагрузки;
- представление к званию «Заслуженный учитель».

1.2. Общение и коммуникации в образовательной организации

Система организационного общения – это совокупность каналов общения, связывающих элементы организационной структуры. Такая система предназначена для сбора, передачи и обработки информации. Обработка предполагает не только анализ и тиражирование информации, но и ее хранение и своевременное обновление.

Общение – осуществляемое знаковыми средствами взаимодействие людей, сопровождающееся изменениями в поведении, состоянии, мыслях и чувствах партнеров. То есть это сложный, многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятия и понимания другого человека.

Соответственно, **основные цели и функции общения:**

- прием и передача информации (коммуникативная функция);
- согласование действий при осуществлении совместной деятельности (регулятивная функция);
- установление эмоциональных отношений на основе взаимного восприятия партнерами друг друга (перцептивная функция).

Коммуникативная функция общения

Перед тем как дать анализ коммуникативной функции общения, необходимо уточнить различия между понятиями «общение» и «коммуникация».

Коммуникация – связь, в ходе которой осуществляется обмен информацией. Коммуникацию также определяют как использование слов, букв, символов или аналогичных средств для получения информации об объекте или событии.

Регулятивная функция общения

Общение почти всегда предполагает *воздействие* на психическое состояние и/или поведение партнера. Эффективность общения измеряется именно тем, насколько удалось это воздействие. В этом

контексте информация, исходящая от адресата, может быть двух типов: побудительная и констатирующая.

Побудительная информация выражается в приказе, совете, просьбе. Она рассчитана на то, чтобы стимулировать какое-то действие. Стимуляция, в свою очередь, может быть различной. Прежде всего, это может быть *активизация*, т.е. побуждение к действию в заданном направлении. Это может быть *интердикция*, т.е. побуждение, не допускающее определенных действий, запрет нежелательных видов деятельности. Наконец, это может быть *дестабилизация* – рассогласование или нарушение некоторых автономных форм поведения или деятельности.

Хотя *констатирующая информация* выступает в форме нейтрального сообщения и не предполагает непосредственного изменения поведения, она, тем не менее, воздействует на поведение.

В многочисленных классификациях видов взаимодействия самым распространенным является деление на два противоположных вида: *кооперация* и *конкуренция*. Разные авторы обозначают эти два основных вида взаимодействия различными терминами. Наряду с кооперацией и конкуренцией говорят о *согласии* и *конфликте*, *приспособлении* и *оппозиции*, *ассоциации* и *диссоциации* и т.д. За всеми этими понятиями ясно виден принцип выделения противоположных видов взаимодействия. С одной стороны, это виды взаимодействия, способствующие совместной деятельности и с этой точки зрения являющиеся «*позитивными*». С другой стороны, существуют негативные проявления взаимодействия, расшатывающие совместную деятельность и препятствующие ее эффективному выполнению.

Перцептивная функция общения

Общение как взаимодействие начинается с восприятия человека и формирования представления о возможном партнере по контакту. То, каким будет это представление, зависит не столько от некоей «*объективно воспринимаемой реальности*», сколько от индивидуального опыта воспринимающего, от его понимания ситуации и от самоподачи партнера.

При установлении контакта мы проходим несколько этапов:

1. Восприятие внешних характеристик партнера. Оценивается выражение лица, мимика, жесты, походка, поза, рост, речь и голос, одежда и прическа, возраст.

2. Эмоциональная оценка увиденного.

3. Попытка понять причины поступков другого человека, чтобы более точно прогнозировать стратегию его поведения.

4. Создание собственной стратегии поведения.

Перечислим **типичные ошибки восприятия**.

- **Ошибка неравенства:** качества человека, значительно превосходящего нас по социальному, интеллектуальному, групповому статусу, переоцениваются (или резко недооцениваются). По каким же признакам мы судим о превосходстве человека в социальном положении? В первую очередь, по одежде, всем внешним атрибутам, включая знаки различия, очки, прическу, драгоценности и даже машину, кресло, оформление кабинета. Высокостатусным считается силуэт, приближающийся к вытянутому прямоугольнику с подчеркнутыми углами, а низкостатусным – приближающийся к шару. Не менее значима манера поведения. Высокостатусная – независимость от неписаных законов общения (слишком расслабленная поза, употребление специальных терминов), а также от ситуации общения: человек как бы не замечает наличия свидетелей, неудачно выбранного момента. Интересно, что сообщать о статусе может даже адрес проживания.

- **Ошибка общей эстетической выразительности человека:** если человек нам нравится внешне, мы склонны приписывать ему лучшие личностные качества.

- **Ошибка отношения к нам:** те люди, которые нас любят, кажутся нам гораздо лучше.

Интерес представляют многочисленные психологические исследования того, как мы объясняем себе неудачи и бедственное положение других людей. Было обнаружено, что страдающий человек зачастую воспринимается сторонним наблюдателем как достойный своей участи, заслуживший то, что с ним произошло. Гораздо комфортнее человек чувствует себя, когда считает, что может контролировать свою жизнь, является хозяином своей судьбы и творцом своего счастья.

Вербальные и невербальные средства коммуникации

Передача любой информации возможна лишь посредством знаков, точнее, знаковых систем. Существует несколько знаковых систем, которые используются в процессе общения. Различают вербальную коммуникацию, при которой в качестве знаковой

системы используется речь, и невербальную коммуникацию, при которой используются различные формы неречевых знаковых систем.

Вербальное общение использует в качестве знаковой системы человеческую речь, естественный язык. Речь является универсальным средством коммуникации, поскольку при речевой передаче информации менее всего теряется смысл сообщения. Когда два человека общаются друг с другом, происходит обмен не только информацией об идеях, но и обмен чувствами и эмоциями. Среди **невербальных средств коммуникации** можно выделить следующие знаковые системы: оптико-кинестетическую, паралингвистическую, экстралингвистическую, проксемическую, визуальное общение.

Оптико-кинестетическая система знаков – это использование общей моторики различных частей тела для выражения эмоциональных реакций. Она включает в себя движения рук (жестикуляцию), движения головы и мышц лица (мимику) и использование различных поз и движений тела (пантомимику), что придает общению дополнительные нюансы, которые нередко имеют различный смысл в различных сообществах. В настоящее время сформировалась специальная область знания – кинесика, исследующая этот вид общения.

Например, открытая ладонь ассоциировалась с искренностью, честностью, преданностью и доверчивостью. Клятвы даются с ладонью на сердце, а присяга – поднятием открытой ладони. Даже рукопожатия в основе своей несут информацию о человеке. Еще со времен первобытного строя протягивание раскрытой ладони для рукопожатия было демонстрацией безоружности. Не случайно мужчины чаще пожимают друг другу руки при встрече. Это отголосок давней традиции – демонстрировать свою мужественность, силу, но и добрые намерения. С первых же секунд рукопожатия мы чувствуем, с чем пришел человек – дружить или подчинить.

Крепкое рукопожатие обычно ассоциируется с сильным характером, вялое – со слабым, с нежеланием общаться, с настороженностью. Однако если вы сожмете ладонь другого человека до хруста, вам припишут агрессивность, стремление показать свое превосходство. Не всегда уместно производить такое впечатление, так что во всем нужна мера. Кстати, рукопожатие – вполне приемлемый способ завуалировать волнение в какой-то формальной ситуации, например при встрече с малознакомыми, но статусными

людьми. Пока вы пожимаете руки, вы имеете возможность быстро оценить ситуацию.

Когда на вас направлено множество глаз и вам нужно продемонстрировать уверенное спокойствие и дружелюбие, можно убрать руки за спину. Этой позой люди сигнализируют о том, что не чувствуют необходимости защищаться. Одно недопустимо – держать руки в карманах, особенно – расставив локти. Будете выглядеть агрессивно, наступательно, вызывающе.

Паралингвистическая и экстралингвистическая системы знаков также представляют собой дополнения к вербальной коммуникации. Паралингвистические знаки охватывают собой систему вокализации, т.е. качество голоса, его диапазон, тональность. Экстралингвистические знаки – паузы, покашливание, плач, смех, вариации речевого темпа и т.п.

Повышение тона сверх допустимого уровня воспринимается как покушение на личное достоинство. Малая громкость голоса в процессе общения чаще всего ассоциируется у слушателей со сдержанностью, скромностью, нехваткой жизненной силы. Наиболее эффективной в практике общения признается тактика постоянного изменения громкости голоса. Часто слово, произнесенное тихим голосом на фоне громкой речи, привлекает к себе большее внимание, чем слово, усиленное криком.

Быстрый темп речи может свидетельствовать об импульсивности, уверенности в себе, а спокойная медленная манера указывает на невозмутимость, рассудительность, основательность. Чем более прерывиста речь, чем больше в ней запинок, слов-паразитов («значит», «так сказать» и т.п.), тем более некомпетентным докладчик кажется слушающим. Нужно иметь в виду, что сбивчивая речь часто принимается за попытку обмануть партнера. Ровная – ассоциируется в представлении слушателей с уравновешенностью, хорошим настроением собеседника, богатством чувств. Однако умение держать паузу – порой незаменимое средство ведения разговора. Несколько секунд молчания могут быть красноречивее слов, они помогают собраться с мыслями, дают возможность овладеть собой, привлечь или переключить внимание.

В процессе общения смысловую нагрузку нередко несут **пространственные и временные характеристики** коммуникативного процесса. Так, например, размещение боком к

партнеру по общению не способствует возникновению контакта, символизируя невнимание или желание поскорее закончить разговор. Своевременный приход на встречу с партнером косвенно выражает уважение и вежливость, а даже обоснованное опоздание выглядит как проявление неуважения.

Нормами пространственной и временной организации общения занимается *проксемика*, которую ее основатель Э. Холл рассматривал в качестве «пространственной психологии». Им была предложена методика оценки интимности общения на основе анализа ее пространственных характеристик.

Необходимым «сопровождением» непосредственного вербального общения выступает визуальное взаимодействие, или «контакт глаз». «Контакт глаз» – атрибут, прежде всего, интимного общения.

Частота и выразительность невербальных сигналов зависит от возраста человека (у детей, например, они читаются легче), пола, национальности (сравните жестикуляцию южных и северных народов), типа темперамента, социального статуса, уровня профессионализма (чем выше статус и профессионализм человека, тем сдержаннее его мимика и жестикуляция, скупее телодвижения).

Чтобы не ошибиться в трактовке невербальных сигналов, можно руководствоваться некоторыми правилами:

- Судить следует не по отдельным жестам (они, как и некоторые слова, могут иметь несколько значений), а по их совокупности.

- Жесты нельзя трактовать в отрыве от контекста их проявления. Один и тот же жест (к примеру, скрещенные на груди руки) на переговорах может означать скованность, нежелание участвовать в обсуждении проблемы, возможно, недоверие, а человек, стоящий со скрещенными руками зимой на автобусной остановке, наверняка попросту замерз.

- Следует учитывать национальные и региональные особенности невербальной коммуникации. Один и тот же жест у разных народов может иметь совершенно разные значения. Известно, например, что болгары свое согласие выражают «отрицательным» (с нашей точки зрения) покачиванием головы. И наоборот, не соглашаясь, они кивают головой (в нашей культуре это знак согласия).

- Трактуя жесты, старайтесь не приписывать свой опыт или эмоциональное состояние собеседнику.

•Помните о «маске», которую в той или иной степени носит каждый человек. Иногда с ее помощью индивид пытается скрыть свое истинное лицо, маскирует недостатки или негативные качества. Важно принимать во внимание и другие факторы, способные исказить интерпретацию жестов. К примеру, у близоруких зрачки всегда расширены, а у дальновзорких – сужены. Больные полиартритом предпочитают избегать рукопожатия, опасаясь боли в суставах. Кроме того, на ширину зрачка также влияет яркость света, а на стремление избежать рукопожатия – профессия. Последнее касается художников, музыкантов, хирургов и людей других профессий, где требуются чуткие пальцы.

Вместе с вербальной системой коммуникации невербальное общение обеспечивает обмен той полнотой информации, которая необходима для организации совместной деятельности.

Барьеры общения

В условиях общения могут возникать совершенно специфические *коммуникативные барьеры*. Эти барьеры не связаны с уязвимыми местами в каком-либо из каналов коммуникации или с погрешностями кодирования и декодирования. Это могут быть социальные, политические, религиозные, профессиональные различия, которые не только порождают разную интерпретацию понятий, но и различное мироощущение, мировоззрение, миропонимание. Такого рода барьеры порождены объективными социальными причинами, принадлежностью к различным социальным группам. Процесс общения осуществляется и при наличии этих барьеров, ведь даже военные противники ведут переговоры.

Итак, что же может стать барьером в общении:

- Ошибки, обусловленные особенностями восприятия.
- Ошибки, связанные с различиями в социальных, профессиональных и жизненных установках людей, вступающих в коммуникативный обмен.
- Статусные ошибки.
- Семантические барьеры.
- Психофизиологические барьеры.
- Невербальные преграды.
- Барьеры личного пространства.
- Неумение слушать и (или) неэффективная обратная связь.

- Фальсификационные ошибки.
- Преждевременные оценки.

Ошибки, обусловленные особенностями восприятия. Все мы по-разному воспринимаем одни и те же ситуации, выделяем в них главные особенности.

Ошибки, обусловленные различиями в социальных, профессиональных и жизненных установках людей, вступающих в коммуникативный обмен. Если, допустим, у руководителя в прошлом опыте сложилась стойкая отрицательная установка к восприятию какого-либо члена трудового коллектива, ее будет чрезвычайно трудно преодолеть даже в том случае, если подчиненный сообщает действительно важную и нужную информацию. Эта информация будет либо отторгаться, либо пониматься ошибочно, либо восприниматься с повышенным недоверием.

Статусные ошибки, случающиеся вследствие больших различий в организационном статусе. Хорошо известно, как трудно бывает понять «большому руководителю» нужды «простого рабочего». Общим здесь является правило: чем больше статусные различия, тем выше вероятность такого рода недопонимания. Когда двое работников общаются друг с другом, их поведение отражает тот статус и ту власть, которыми они обладают в данной организации. Человек с более высоким статусом, как правило, доминирует в беседе, часто высказывая личное мнение или перебивая собеседника. Лицам с более низким статусом свойственно стремление произвести благоприятное впечатление на высокопоставленного коллегу, продемонстрировать свое уважение и согласие с его представлениями или, по крайней мере, избегать открытой конфронтации.

Семантические барьеры. Возникают из-за того, что понятия естественного языка обладают свойством многозначности, богатством смысловых оттенков. Следовательно, они допускают возможность неоднозначного понимания говорящим и слушающим, что усиливается при различиях в их установках, целях, статусе, а также зависит от общего контекста коммуникаций.

Язык, используемый в сообщении, редко имеет полностью одинаковое значение и для источника, и для адресата. Значения тех или иных слов и выражений в большей мере связаны с индивидуальным опытом участников (личностный смысл), чем с самими словами или символами. Часто слово или символ имеет

несколько различных значений, а источник сообщения не считает нужным уточнить (ведь это для него очевидно!), какое из них он имел в виду.

Конкретное значение слова – это значение, о котором уже договорились, или стандартное – например, определение в словаре. Когда слово усваивается, добавляются собственные значения. Сопутствующие значения слов у людей совпадают не всегда. Приведем пример. Когда произносят «яблоко», одни слышат (или видят) красное яблоко, другие – зеленое, третьи – яблочный пирог, а четвертые – компьютер.

Вероятность принятия сообщения значительно возрастает, когда адресат относится к источнику информации с симпатией или отождествляет себя с ним. И наоборот, сообщение из уст незнакомца или врага почти всегда будет отвергнуто.

Психофизиологические барьеры. Например, слишком длинное коммуникативное сообщение. Слушающий успевает забыть, о чем ему говорилось в начале сообщения. Исследования показывают, что из-за этого теряется до 50% всей коммуникативной информации. Сюда же относится игнорирование «внешнего шума». То есть того, что сопровождает сообщение в процессе его передачи. Проблема информационной перегрузки, т.е. получения слишком большого объема информации, чтобы ее можно было разумно использовать, распространена гораздо шире, чем многие привыкли считать.

Ученые установили, что оптимальная продолжительность совместной умственной деятельности большого числа людей составляет всего 40-45 минут. Спустя 50 минут у участников ослабляется внимание: возникают шум, лишние движения, отвлеченные разговоры. Если и дальше продолжать совещание без перерыва, то у большинства людей наступает утомление. После 30-40-минутного перерыва у присутствующих улучшается самочувствие, восстанавливается нормальное состояние, и обсуждение проблем можно продолжить.

После 90 минут работы внимание и интерес к обсуждаемым проблемам падают. Данный этап совещания специалисты называют периодом отрицательной активности. В этот момент человек становится неуправляемым, ко всему относится нервозно и недоверчиво. Решения, принимаемые в такое время, отличаются обычно экстремизмом. Если совещание продолжается 2 часа без

перерыва, то более 90% его участников согласны на любое решение, лишь бы это совещание побыстрее закончилось. Оптимальная продолжительность совещания не должна превышать 1 часа. Если обстоятельства дела требуют более длительной работы, то после 40 минут заседания необходимо объявлять перерыв на 10-15 мин.

Невербальные преграды. Поскольку вербальные и невербальные средства используются, как правило, совместно, то неправильная интерпретация невербальных знаков может приводить к ошибкам в понимании словесных сообщений. Альберт Мехрабиан, эксперт по невербальной коммуникации, подсчитал, что целых 93% наших отношений выражается посредством непроизносимых посланий и только 7% являются результатом словесного воздействия.

Часто наша невербальная коммуникация ставит под сомнение словесную. Почему же мы предпочитаем верить вербальному посланию, если между ними есть противоречия? Видимо, потому, что людям легче управлять словами, чем невербальными средствами общения. Многие думают, что невербальные сообщения точнее отражают мысли человека. Но здесь нужно обязательно учитывать культурные и национальные традиции.

Исследования, проведенные в США, показали, что навыки использования взгляда в общении, будучи однажды усвоенными в детстве, на протяжении жизни почти не меняются, даже если человек попадает в другую национальную среду. Иногда это может приводить к недоразумениям и неудобству.

Шведы, разговаривая, смотрят друг на друга больше, чем англичане. Индейцы племени навахо учат детей не смотреть на собеседника. У южноамериканских индейцев племен витуто и бороро говорящий и слушающий смотрят в разные стороны, а если рассказчик обращается к большой аудитории, он обязан повернуться к слушателям спиной и обратить свой взгляд вглубь хижины. Японцы при разговоре смотрят на шею собеседника, куда-то под подбородок, таким образом, что глаза и лицо партнера находятся в поле периферийного зрения. Прямой взгляд в лицо, по их понятиям, невежлив. У других народов такое правило распространяется лишь на определенные случаи общения. Так, у кенийского племени зять и теща во время разговора должны повернуться друг к другу спиной. У других народов, например у арабов, считается необходимым смотреть на того, с кем разговариваешь. Детей учат, что невежливо

беседовать с человеком и не смотреть ему в лицо. В беседе с англичанином нельзя быть уверенным, понимает ли тебя собеседник: правила вежливости не позволяют ему подавать какие-либо знаки. Никаких междометий, кивков или мычания. Максимум – помаргивание в такт речи.

Однако у большинства народов существует неписанный закон, своего рода табу, запрещающий в упор рассматривать другого человека, особенно – незнакомого. Это считается дерзостью, вызывающим или даже оскорбительным поведением.

Женщины, как правило, используют прямой взгляд гораздо чаще мужчин. Возможно, это – врожденное отличие, во всяком случае, уже с шестимесячного возраста девочки «глазастее» мальчиков. С возрастом эта разница увеличивается.

Барьер личного пространства. У каждого из нас есть личная территория, которую мы носим как своеобразную оболочку, как продолжение в пространстве нашего физического тела. Ученые установили, что существуют четыре зоны такого пространства:

- Интимная зона – 15-46 см. Это главная зона, и она охраняется человеком особо ревностно. В эту зону разрешается проникать только тем лицам, с кем находишься в тесном эмоциональном контакте.

- Личная зона – от 46 см до 1,2 м. Это расстояние, которое обычно разделяет нас, когда мы находимся на вечеринках, официальных приемах, вечерах, дружеских встречах.

- Социальная зона – от 1,2 до 3,6 м. На таком расстоянии мы держимся от людей, которых не очень хорошо знаем.

- Общественная зона (более 3,6 м). Когда мы говорим с большой группой людей, то удобнее всего стоять именно на этом расстоянии от аудитории.

Нарушение личного пространства может стать серьезным поводом для быстрого сворачивания взаимодействия.

Здесь также существуют социокультурные различия. Для американца отказ разговаривать с человеком, находящимся с ним в одном помещении, означает крайнюю степень отрицательного к нему отношения. В Англии это – общепринятая вещь. Среди английских поведенческих ритуалов важное место занимает такое понятие, как «прайвеси» (его можно в широкой трактовке перевести как «уверенность в том, что ваш покой не будет нарушен без специального приглашения»). Когда американец желает побыть один,

он уходит в комнату и закрывает за собой дверь; таким образом, он зависит от внешних элементов для самоизоляции. Англичанин же с детства не привык пользоваться пространством для того, чтобы отгородиться от других. Зато он обладает набором «внутренних барьеров» психического свойства, которые окружающие обязаны распознавать.

Неумение слушать и (или) неэффективная обратная связь также является одним из источников ошибок коммуникаций.

Большинству из нас мешают слушать плохие привычки, которые перечислены ниже:

1) Наш ум не хочет ждать. Наши мысли бегут в 4-10 раз быстрее, чем речь большинства людей. И вот пока мы ждем, когда будут произнесены слова, наш мозг то отключается от того, что говорится, то опять включается... В результате в нем оседает лишь несколько слов, и мы теряем смысл сказанного.

2) Нам кажется, что это мы уже знаем, поэтому многое мы пропускаем мимо ушей.

3) Мы смотрим, а не слушаем: сколько раз вы не улавливали имени нового знакомого только потому, что ваши мысли были заняты его внешним видом или манерами.

4) Мы слушаем, будучи все время занятыми: мы пытаемся слушать, отдавая часть своего внимания газете, радио или телевизору.

5) Мы забываем самое главное: внимаем словам, а не мыслям.

Фальсификационные ошибки. Все коммуникативные потоки осуществляются не беспристрастными передатчиками. Человек, преследуя свои цели (осознанно или нет), искажает информацию.

Преждевременная оценка. Эта ошибка связана с тем, что слушающий делает преждевременную эмоциональную оценку сообщению, не дождавшись его окончания. Наши эмоции оглушают нас: когда кто-либо пытается высказать мнение, противоположное тому, которое мы считаем единственно верным, мы бессознательно чувствуем, что слушать рискованно, ведь мы можем услышать нечто такое, что заставит нас усомниться в справедливости собственной точки зрения. Мы перестаем мысленно воспринимать говорящего и начинаем планировать свою собственную словесную контратаку. Радикальным вариантом этой ошибки является ситуация, когда такая установка полностью блокирует восприятие информации.

Преодоление коммуникативных барьеров

Все рассмотренные типы ошибок и «барьеров» являются негативными факторами, препятствующими реализации коммуникативной функции. Итак, чего не делать – понятно, а что же делать? Действенным средством становится соблюдение **правил и принципов построения эффективных коммуникаций**.

Основное правило. Нельзя приступать к сообщению идеи, если она не понятна самому себе. Проясняйте для себя свои идеи перед началом их передачи.

Правило «постоянной готовности к непониманию» и допущения за исполнителями «права на непонимание». Будьте готовы дать дополнительные разъяснения.

Правило конкретности. Следует избегать неопределенных, двусмысленных, расплывчатых выражений и слов, а без необходимости не пользоваться незнакомыми или узкоспециальными терминами.

Правило контроля за невербальными сигналами. Недостаточно контролировать только свою речь и содержание сообщения. Необходим также контроль за его формой – в той части, которая касается его внешнего «сопровождения»: мимики, жестов, интонации, позы.

Правило адресата. Формулируйте свое сообщение «на языке собеседника», т.е. учитывайте его жизненный и профессиональный опыт, индивидуальные особенности, культурно-образовательный уровень, его ценности и интересы.

Правило «собственной неправоты». При коммуникации всегда необходимо допускать, что личная точка зрения может быть неправильной.

Правило «места и времени». Эффективность любого сообщения, а в особенности – руководящего распоряжения, резко возрастает в случае его своевременности и выбора наиболее адекватной ситуации, обстановки, в которой оно реализуется.

Правило открытости означает готовность к пересмотру своей точки зрения под влиянием вновь открывающихся обстоятельств, а также способность принимать и учитывать точку зрения собеседника.

Правило активного и конструктивного слушания – одно из основных условий эффективных коммуникаций. На эту тему есть интересное высказывание: «Природа дала человеку два уха, но только

один язык, намекнув, что лучше больше слушать, чем говорить». Одно ухо – чтобы воспринимать смысл речи, другое – чувства говорящего. В любом слушании очень важен момент обратной связи, когда у собеседника создается впечатление, что он говорит не в пустоту, а с собеседником, его понимающим.

Выделяется **три необходимых этапа конструктивного слушания: поддержка – уяснение – комментирование.**

На этапе поддержки важно дать возможность человеку выразить свою позицию. Уместная реакция слушателя на этом этапе: молчание, поддакивание, повторение высказываний говорящего, эмоциональное сопровождение. **На этапе уяснения** цель – убедиться, что вы правильно поняли собеседника, для этого задают уточняющие, наводящие вопросы. **На этапе комментирования** слушатель высказывает свое мнение по поводу услышанного. При этом нужно избегать некоторых ошибок, которые способны помешать даже лучшим побуждениям. В число таких промахов входят:

- **Критика.** Пока полностью не уясним то, что говорит собеседник, не критикуем ни его, ни его идею. Удивительно, но когда человек хорошо понимает мысль собеседника, у него пропадает желание его критиковать.

- **Защитная реакция.** Чтобы быть активным слушателем, не обязательно соглашаться со всем, что нам говорят. Но если мы раздражаемся или переходим в контратаку, как только слышим идею, с которой не согласны, то показываем, что не способны ни слушать, ни понимать.

- **Полемика.** Некоторые хотят доказать свое превосходство, подвергая сомнению и оспаривая каждую услышанную фразу. Если собеседнику постоянно приходится доказывать свое право на собственное мнение, то мы никогда не поймем, что же он хочет сказать.

- **Советы.** Хотя все любят давать советы, лучше всего это делать только тогда, когда нас об этом просят. Не всякая озвученная мысль – это проблема, требующая немедленного решения. Активные слушатели прежде всего пытаются понять сказанное и приступают к решению проблемы, только если она действительно существует.

- **Концентрация внимания на самом себе.** Если наши ответы на чье-то сообщение переводят разговор на нас, наше мнение и наши

интересы, значит, мы перестали слушать и стали доминировать в беседе.

Правило обратной связи. О важности обратной связи как общего принципа построения коммуникативного процесса уже было сказано. Именно обратная связь, в конечном итоге, обеспечивает достижение главной цели коммуникативного процесса – взаимопонимания. Технически обратная связь может обеспечиваться посредством уточняющих вопросов или просьбой повторить сказанное.

Основные принципы эффективной обратной связи:

- В своих замечаниях затрагивать особенности конкретного поведения партнера, а не его личности.
- Говорить больше о своих наблюдениях, а не об умозаключениях и выводах.
- Высказываться, скорее, в описательном ключе, а не в форме оценок.
- Стараться высказывать как можно меньше советов; лучше говорить, как бы делаясь своими мыслями с партнером.
- Давая человеку обратную связь, стараться сосредотачиваться на том, что может быть наиболее ценным именно для него.
- Выбирать подходящий момент.

Задание 3. Опираясь на результаты выполненных заданий, напишите эссе (сочинение-размышление) на тему «Воспоминание о будущем моей школы», в котором будут представлены во взаимосвязи прошлое, настоящее и будущее вашей школы.

«Легенда школы», которая может «родиться» из вашего эссе, станет тем «знаменем», под которым соберется коллектив, чтобы достичь желаемого образа.

ГЛАВА II. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

2.1. Методы решения проблем

Одной из первичных функций менеджмента является решение проблем и, соответственно, принятие решений. Даже не очень заметные на первый взгляд решения в совокупности составляют значительную часть любой деятельности в жизни – и личной, и профессиональной. Управленец должен уметь решать проблемы, отвечать за принятие решений, планирование работы, находящейся в сфере его полномочий, и обеспечение бесперебойной работы в соответствии с планами. Таким образом, менеджер принимает организационные решения и реализует их через сотрудников, находящихся в его подчинении.

Этапы решения проблемы

Разница между хорошим и плохим менеджером состоит в том, насколько они способны применять системный подход к решению проблемы. В большинстве современных моделей акценты сделаны на следующих ключевых этапах:

1. **Анализ проблемы** – на этой стадии собирается информация для определения реальности существования проблемы и причин ее возникновения, а также оценивается ее важность.

2. **Постановка цели и определение критериев успеха** – здесь нужно иметь ясное представление о цели и о том, как и с помощью каких показателей будет оцениваться успех в ее достижении.

3. **Накопление информации** – на данном этапе требуется собрать данные и выдвинуть идеи, из которых затем можно будет выбрать варианты и оценить их сравнительную полезность.

4. **Принятие решения** – после оценки принимается решение в пользу наилучшего направления деятельности.

5. **Реализация, осуществление** – планируется все то, что нужно сделать, и выполняется план действий.

6. **Рассмотрение достигнутых результатов** – дается оценка тому, что прошло хорошо, что – менее хорошо, и высказываются

замечания на будущее (это исключительно важная стадия, которая часто опускается).

На процесс принятия решения влияет множество внутренних и внешних факторов, среди которых:

- знания и опыт человека, принимающего решения;
- наличие своевременной информации;
- способность применять специальные техники принятия решений;
- время, предоставленное для принятия решения;
- уровень полномочий человека, принимающего решение;
- система ценностей человека, принимающего решение;
- способность человека, принимающего решение, отстоять принятое решение.

Проблемы, с которыми управленец сталкивается на работе, делятся на проблемы, с которыми встречался ранее, и проблемы, которые для него являются новыми. Соответственно эти проблемы классифицируются (*по Саймону*) как запрограммированные и незапрограммированные. Большинство решений, которые приходится принимать, являются запрограммированными, и с ростом опыта руководителя таких проблем становится в процентном соотношении больше. Однако не всегда следует использовать готовые решения – меняется время и многие проблемы требуют незапрограммированного решения.

Данная модель отражает расширенное понимание процесса принятия решения и содержит в качестве его составляющих также этапы реализации, мониторинга и подведения итогов.

Управленческое решение – это результат конкретной управленческой деятельности менеджера.

Решение – это выбор альтернативы. Принятие решения обуславливают следующие факторы:

- каждая управленческая функция связана с несколькими общими решениями, требующими реализации;
- планирование: установление основной задачи бизнеса, его целей, изменений во внешнем окружении и прогноз их влияния на будущее предприятия (фирмы);
- организация деятельности: установление структуры предприятия (фирмы), укрупнение блоков выполняемых работ; координация функций этих блоков; распределение обязанностей

руководителей, работников; выявление необходимости изменения структуры предприятия из-за изменений во внешнем окружении;

- мотивация: установление потребностей подчиненных и степени удовлетворения этих потребностей в ходе деятельности, направленной на достижение целей организации; выявление причин удовлетворения работой и роста производительности труда; определение возможностей дальнейшего роста производительности подчиненных;

- контроль: установление показателей изменения результатов работы; определение регулярности оценки результатов;

- сопоставление результатов с поставленной целью; выявление причин, мешающих достижению цели, и внесение корректив в деятельность предприятия для устранения этих причин.

Таким образом, принятие решения – это психологический процесс, которым движет и логика, и чувство.

Существует множество методик успешного решения проблем. Многие из них включают оценку ситуации и анализ важности полученных результатов. Задаются четыре ключевых вопроса:

1. Почему проблема является важной?

2. Насколько важен результат решения проблемы в сравнении с другими вещами, также требующими внимания?

3. Кто будет участвовать в решении проблемы?

4. С каким реальным давлением и с какими ограничениями придется столкнуться?

Мозговой штурм (brainstorming), метод «рыбий скелет», диаграммы Парето и гистограммы – все это относится к методам накопления информации или анализа.

Сущность решений в менеджменте

Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод: процесс принятия решения носит интуитивный, основанный на суждении или рациональный характер.

Интуитивное решение – это выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен. С точки зрения статистики, шансы на правильный выбор без какого-либо приложения логики невысоки.

Решение, основанное на суждении, – это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Суждение не всегда равнозначно ситуации. Руководитель, ориентируясь на накопленный опыт, может сознательно или бессознательно избегать новых

возможностей, которые могли бы оказаться более эффективными, чем знакомые варианты выбора.

Рациональное решение обосновывается с помощью объективного аналитического процесса.

Все решения взаимосвязаны. Способность видеть взаимодействие в системе управления становится все более важной по мере продвижения на верхние этажи власти, поэтому эффективно работающий руководитель должен выбирать решения, которые вносят наибольший вклад в достижение общих целей организации.

2.2. Деловая беседа: стратегия и тактика ведения

Деловая беседа – это осмысленное стремление одного человека или группы людей посредством слова вызвать желание у другого человека или группы людей к действию, которое изменит хотя бы одну из сторон или установит новые отношения между участниками беседы.

Деловая беседа, разворачиваясь, проходит несколько важных **этапов**, на каждом из которых решаются свои задачи.

Первый этап – начало беседы.

Мы устанавливаем контакт с собеседником, создаем приятную рабочую атмосферу, пробуждаем интерес к разговору и одновременно показываем, в чьих руках будет управление происходящим.

Правильное начало беседы предполагает:

- точное описание целей беседы;
- взаимное представление собеседников;
- название темы;
- представление лица, ведущего беседу;
- объявление последовательности рассмотрения вопросов.

Второй этап деловой беседы – передача информации. Для успешного решения основной задачи этого этапа необходимо понять мотивы и цели собеседника, его запросы и пожелания. Подчеркнутое внимание к собеседнику – важное правило. Грамотно организованное выступление тоже является способом выразить уважение к партнерам:

- **изменяйте тон голоса**, ведь монотонность «усыпляет», рассеивает внимание. Внезапное повышение или понижение тона голоса выделяет слово или фразу на общем фоне;

- **изменяйте темп речи** – это придает ей выразительность;

- **делайте паузу** до и после важной мысли;

- **регулируйте громкость речи**. Снижение громкости в «важном» месте разговора – лучший способ привлечь внимание.

Третий этап деловой беседы – аргументация.

Аргументирование – наиболее трудная фаза деловой беседы. Оно требует профессиональных знаний и общей эрудиции, концентрации внимания, выдержки, решительности и корректности. При этом мы во

многим зависим от собеседника. Ведь именно ему решать, принимает он наши аргументы или нет.

В **структуру аргументации** входят тезис, аргументы и демонстрация.

Тезис – это формулировка вашей позиции (вашего мнения, вашего предложения другой стороне и т.д.).

Аргументы – это доводы, положения, доказательства, которые вы приводите, чтобы обосновать свою точку зрения. Аргументы отвечают на вопрос, почему мы должны верить во что-то или делать что-то.

Демонстрация – это связь тезиса и аргумента (т.е. процесс доказывания, убеждения).

С помощью аргументов можно полностью или частично изменить позицию и мнение своего собеседника. Для достижения успеха в деловой беседе необходимо придерживаться некоторых важнейших правил:

- Оперировать простыми, ясными, точными и убедительными понятиями.
- Способ и темп аргументации должны соответствовать особенностям темперамента собеседника.
- Вести аргументацию корректно по отношению к собеседнику: это, особенно при длительных контактах, окажется для вас же намного выгоднее:
 - всегда открыто признавать правоту собеседника, когда он прав, даже если это может иметь для вас неблагоприятные последствия;
 - продолжать оперировать можно только теми аргументами, которые приняты собеседниками;
 - избегать пустых фраз.
- Приспособить аргументы к личности вашего собеседника:
 - направлять аргументацию на цели и мотивы собеседника;
 - избегать простого перечисления фактов;
 - употреблять терминологию, понятную вашему собеседнику.
- Избегать неделовых выражений и формулировок, затрудняющих аргументирование и понимание.
- Попытаться как можно нагляднее изложить собеседнику свои доказательства, идеи и соображения.

Любая деловая беседа есть, с психологической точки зрения, поиск общего (общей позиции, общего подхода к обсуждаемому вопросу). Чтобы поиск общего шел легче, **не следует:**

- **начинать разговор с тех вопросов, по которым вы расходитесь во мнениях.** Лучше, чтобы собеседник с самого начала разговора ответил на ваш вопрос утвердительно или согласился с вашей мыслью. Если дается отрицательный ответ, то человек оказывается в позиции, которая требует, чтобы он оказался верен сказанному;

- **спешить на предложение партнера говорить «нет».** Лучше использовать прием «Да, но...». Например, в ответ на неприемлемое предложение лучше всего сказать: «Да, но я хочу, чтобы при этом соблюдалось... (здесь вы тактично высказываете свое условие)». Этот прием заставляет собеседника искать пути для соблюдения ваших интересов и создает ощущение, что предлагаемый им подход вами принимается.

Четвертый этап деловой беседы – опровержение доводов собеседника или нейтрализация его замечаний.

Почему возникают замечания даже после самой блестящей аргументации? Во-первых, оппонент может просто разыгрывать определенную роль (например, скептика, эксперта, циника). Иногда опровержение является вариантом защитной реакции. Чувствуя слабость своей позиции, собеседник начинает «нападать» через отрицание ценности представленных идей. Не стоит забывать и о том, что партнер может быть не согласен с нашими аргументами, может придерживаться другого подхода. Иногда выдвижение контраргументов – это попытка застопорить дискуссию, выгадывая время для тактических раздумий.

Критика оппонента, его позиции, точки зрения по обсуждаемому вопросу вовсе не всегда является атрибутом деловой беседы. Поэтому прибегать к критике следует лишь в крайних случаях и только при соблюдении следующих рекомендаций:

• Для более спокойного реагирования вашего собеседника на критику необходимо **создать благоприятный психологический фон** ее восприятия. Главное правило здесь состоит в том, что всякое замечание воспринимается легче, если оно следует за одобрением.

•Прежде чем критиковать, **укажите на собственные ошибки.** Вашему собеседнику будет психологически легче выслушать перечисление своих ошибок, если критикующий начнет с признания, что сам не безупречен.

•**Разумнее самому признать свои недостатки, чем выслушивать осуждение со стороны.** Это хороший способ «обезоруживания» оппонента.

•Если вы хотите, чтобы люди придерживались вашей точки зрения, дайте им понять, что **идея, которую вы излагаете, принадлежит этим людям.**

Пятый этап деловой беседы – принятие решения. Здесь происходит закрепление и подтверждение тех позиций, которые приняты и одобрены собеседником, а также перекидываются мосты для дальнейшего сотрудничества.

Несколько общих советов в связи с окончанием беседы:

•Свободно обращайтесь к собеседнику с вопросом: согласен ли он с вашими аргументами.

•Не проявляйте неуверенности в фазе принятия решения. Если вы колеблетесь в момент принятия решения, то не удивляйтесь, если начнет колебаться и собеседник.

•Всегда оставляйте в запасе один сильный аргумент, подтверждающий ваш тезис, на тот случай, если собеседник в момент принятия решения начнет колебаться.

•Пользуйтесь достоверными аргументами, так как лучше, если собеседник примет решение сейчас, чем потом.

•Не отступайте, пока собеседник несколько раз отчетливо не повторит «нет».

•Не сдавайтесь на милость собеседника до тех пор, пока не попробуете все известные методы форсирования.

•Следите за поведением собеседника, чтобы вовремя понять, что беседа подходит к концу. Закончите беседу в нужный момент.

•Достигнув цели, попрощайтесь с собеседником. Как только решение будет принято, поблагодарите собеседника, поздравьте его с разумным решением.

Чтобы оценить, **насколько эффективной была проведенная беседа,** нужно проанализировать ее, ответив на три вопроса:

1. Были ли решены поставленные задачи?

2. Был ли соблюден запланированный регламент?

3. Остались ли возможности для следующих бесед?

Если вы можете положительно ответить на все три вопроса, значит, вам удалось провести беседу блестяще. Отрицательный ответ покажет слабое место. Важно, что в последнем вопросе нужно оценивать именно возможности, а не необходимость. Возможности указывают на конструктивность проведенной беседы, позитивный настрой участников, стремление к дальнейшему сотрудничеству.

Задание 4.

В начале упражнения приведем несколько полезных правил.

Как способствовать тому, чтобы человек принял вашу точку зрения

Правило первое: убеждать человека в чем-либо не значит спорить с ним. Недоразумения нельзя уладить спором, их можно устранить лишь с помощью такта, стремления к примирению и искреннего желания понять точку зрения другого.

Правило второе: уважайте мнение других людей, никогда не говорите человеку резко, что он не прав, особенно при незнакомых людях, так как в этом случае ему будет трудно согласиться с вами. Никогда не начинайте с заявления: «Я готов вам доказать». Это равносильно тому, как если бы вы сказали: «Я умнее вас». Это своего рода вызов. Такое обращение настраивает собеседника против вас еще до того, как вы начнете его убеждать. Если человек высказывает какую-то мысль, и вы считаете ее неправильной или даже абсолютно уверены в ее ошибочности, тем не менее, лучше обратиться к своему собеседнику примерно с такими словами: «Я могу ошибаться. Давайте разберемся в фактах». Вы никогда не окажетесь в затруднительном положении, если будете признавать, что можете ошибаться. Это остановит любой спор и заставит вашего собеседника быть столь же справедливым и откровенным, как и вы, вынудит его признать, что он тоже может ошибаться.

Правило третье: если вы не правы, то признавайтесь в этом быстро и решительно. Гораздо легче самому признать свои ошибки или недостатки, чем выслушивать осуждение со стороны другого человека. Если вы предполагаете, что кто-то хочет отозваться о вас отрицательно, скажите это раньше сами. Вы его обезоружите. В некоторых случаях гораздо приятнее признать себя неправым, чем

пытаться защищаться. Признание ошибки, как правило, вызывает снисхождение к тому, кто ее совершил.

Правило четвертое: когда вы хотите убедить человека в правильности вашей точки зрения, ведите разговор в доброжелательном тоне. Не начинайте с вопросов, по которым ваши мнения расходятся. Говорите о том, в чем ваши мнения совпадают.

Правило пятое: предоставьте другому человеку право больше говорить, а сами старайтесь быть немногословным. Истиной является то, что даже наши друзья предпочитают больше говорить о своих успехах, чем слушать, как хвалимся мы. Большинство людей, пытаясь добиться того, чтобы собеседник понял их точку зрения, сами много говорят - это явная ошибка. Дайте возможность другому высказаться, поэтому лучше научитесь сами задавать вопросы собеседникам.

Правило шестое: дайте человеку почувствовать, что идея, которую вы ему подали, принадлежит ему, а не вам.

Правило седьмое: если хотите убедить людей в чем-либо, старайтесь смотреть на вещи их глазами.

У каждого человека есть причина поступать именно так, а не иначе. Найдите эту скрытую причину, и у вас будет «ключ», вы поймете его действия и, может быть, даже личные качества. Попробуйте поставить себя на его место. Вы сэкономите много времени и сохраните свои нервы.

Правило восьмое: чтобы изменить мнение или точку зрения кого-либо, обращайтесь к благородным мотивам. Человек обычно руководствуется двумя мотивами в своих действиях: один тот, который благородно звучит, а другой истинный. Сам человек будет думать об истинной причине. Но все мы, будучи идеалистами в душе, любим говорить о благородных побуждениях.

Правило девятое: используйте принцип наглядности для доказательства своей правоты. Выразить правду только словами порой бывает недостаточно. Правда должна быть показана живо, интересно, наглядно.

Вспомните примеры, когда вы не смогли убедить своего собеседника. Какие из этих девяти правил были нарушены? Почему? В чем причина?

2.3. Совещания: типы, стили, функции, причины неэффективности

Совещание – форма организованного, целенаправленного взаимодействия руководителя с коллективом посредством обмена мнениями.

Совещание – это деятельность, связанная с принятием решений группой лиц.

Совещания – это средство управления, и оно должно быть использовано для того, чтобы достичь желаемого результата, поставленного руководителем.

Типы совещаний

Совещания не обязательно должны быть такими, какими они видятся критикам. Это полезный инструмент, без которого нельзя обойтись при планировании и реализации проекта.

Совещания разных типов существенно отличаются друг от друга как своими целями, так и результатами, а также правилами проведения, а также требуют различного подхода к их организации и проведению, поэтому попытка совмещения, вероятнее всего, к положительному результату не приведет.

Всего можно выделить **4 общих типа совещаний**:

- **информационные;**
- **проблемные;**
- **стратегические;**
- **финальные.**

Информационные совещания. Организации, характеризующиеся централизованной системой управления, будут наиболее часто прибегать к информационным заседаниям.

Цели таких совещаний – инструктаж работников, передача распоряжений, указаний и просто информации.

Проблемные совещания. Такие совещания имеют формально утвержденную повестку дня и проводятся с целью обсуждения значимых для организации вопросов, решения возникших проблем и обмена информацией.

Стратегические совещания. Такие совещания бывают посвящены разработке политики и стратегии организации,

планированию ее текущей и будущей деятельности, выявлению ее краткосрочных и долгосрочных целей.

Финальные совещания. Такие совещания и заседания проводятся с целью заслушивания отчетов о результатах проделанной работы, обсуждения достигнутых успехов, оценки прогресса, достигнутого организацией, а также анализа допущенных в ходе деятельности ошибок.

Функции совещаний

Комитеты (творческие группы), которые порой называют рабочими группами, являют собой наименее формальный тип совещаний.

Утверждения о бесполезности совещаний часто необоснованны, и их, несомненно, можно оспорить. В любой организации, в том числе и в учебном заведении, процесс проведения совещания является распространенным методом общения участников. В целом совещания имеют несколько функций, объединенных в следующие группы:

- работа с информацией;
- оценка состояния дел;
- принятие решений;
- распределение ресурсов и обязанностей.

Работа с информацией. Помните: успешное выполнение функции по оценке состояния дел напрямую связано с эффективной обработкой информации.

Это наиболее обширная группа функций важна на всех этапах работы и включает в себя сбор информации (в том числе озвучивание знаний, опыта и претензий участников совещаний), предоставление информации и озвучивание выводов из имеющихся данных.

Оценка состояния дел. Оценивая сложившееся положение, важно не только суметь сосредоточиться на текущем состоянии дел, но и попытаться спрогнозировать последствия как положения в настоящий момент, так и планируемых изменений в учебном заведении.

Принятие решений. Принятие решений (как организационных, так и стратегических) о будущих действиях вытекает, в свою очередь, из процесса оценивания состояния дел в учебном заведении.

К этой группе функций относится и решение проблем, возникших в результате неэффективной работы с информацией, неверной оценки ситуации или по каким-либо другим причинам.

Распределение ресурсов и обязанностей. Продуктивность совещания напрямую зависит от степени понимания стиля совещания и соответствия этому стилю. Примером такой продуктивности может служить как более эффективное использование уже имеющихся в нашем распоряжении возможностей, так и оказание влияния на сам стиль совещания, изменение его на более приемлемый и способствующий оптимальному достижению целей, поставленных организацией.

Данная группа функций включает в себя распределение ресурсов, которыми располагает фирма для реализации проекта, и распределение обязанностей между участниками и исполнителями. Кроме того, к этой группе следует отнести повышение духа сотрудничества и развитие инфраструктуры организации, а также развитие умения согласовывать действия отдельных участников.

Двумерный анализ совещаний

Здесь речь пойдет о стилях совещаний. Стиль совещания определяет характер и объем работы, с которым может справиться совещание, характер принимаемых решений и доступных участникам способов влиять на ход и результаты совещания, равно как и степень эффективности совещания и удовлетворенности его участников.

Стили совещаний

Всего можно выделить два стиля совещаний, отражающих не только организационный принцип их проведения, но также и культуру организации: **стиль противопоставления и стиль взаимоприемлемости.**

Эти стили выделяются на основе общности или разности интересов, подхода к обсуждению разногласий и решению проблем.

Стиль противопоставления. Этот стиль характеризует совещания, интересы и мнения участников которых принципиально различны. Проведение таких совещаний, как правило, характеризуется частыми дискуссиями и обсуждением всех возникающих проблем и разногласий, при этом каждый участник может высказать свое мнение и отстаивать его, но прийти к единому мнению удастся очень редко.

Стиль взаимоприемлемости. Совещания, участники которых имеют схожие мнения и интересы, можно отнести именно к этому стилю. Такие совещания сопровождаются обменом мнениями в атмосфере доверия и взаимопонимания.

При проведении совещаний есть несколько простых правил, которым целесообразно следовать:

1. Поставьте конкретную цель – зачем вы проводите совещание. Обязательно проверьте, действительно ли эта цель может быть достигнута с помощью совещания.

2. Определите, с помощью каких приемов вы достигнете этой цели.

3. Установите время совещания и добейтесь того, чтобы оно не только началось, но и закончилось вовремя.

4. Вне зависимости от цели совещания обязательно оставьте время на то, чтобы участники задали вопросы и высказали свою позицию.

5. Определите лимит выступления участников, в том числе и свой лимит. Речи, занимающие более семи минут, недопустимы, даже если слово берет руководитель.

Виды совещаний

Деление совещаний на виды позволяет директору школы точнее выбирать инструментарий подготовки, а также подбирать для каждой группы целей и задач свои, адекватные виды работы.

Совещания можно разделить по следующим условиям:

- по принадлежности к сфере общественной жизни: административные (с участием только АУПа (административно-управленческого персонала) школы), научные или научно-методические (семинары, круглые столы, конференции), собрания педагогического коллектива и заседания профсоюзной направленности, объединенные совещания в виде педагогических советов или педагогических консилиумов;

- по масштабу привлечения участников: международные, республиканские, отраслевые, региональные, областные, городские, районные, ступени, методического объединения (кафедры), параллели, класса, структурного подразделения;

- по месту проведения – в школе, на выезде;

- по периодичности проведения – регулярные (в рамках циклограммы школы, района, региона), постоянно действующие (собираются периодически, но без устойчивой регулярности);

- по количеству участников: в узком составе – до 5 человек, в расширенном составе – до 20 человек, представительные – более 20 человек.

Совещания могут классифицироваться по тематике рассматриваемых вопросов, по форме проведения, по основной задаче.

Совещания подразделяются на инструктивные, оперативные (диспетчерские) и проблемные.

Цель инструктивных совещаний – передача необходимых сведений и распоряжений сверху вниз по схеме управления для скорейшего их выполнения (например, приказа Министерства образования и науки РФ или регионального департамента образования). На таких совещаниях до сведения участников доводятся принятые директором школы по поводу этих документов решения, распределяются задачи с соответствующим инструктажем, определяются сроки и способы выполнения поручений. Инструктивные совещания целесообразно использовать в случае отсутствия времени для письменных распоряжений или при желании директора школы придать ситуации верную эмоциональную окраску для подчиненных (важности, угрозы, перспективы, необходимости и т.д.).

Цель оперативных (диспетчерских) совещаний – получение информации о текущем функционировании школы. В отличие от инструктивных совещаний информация поступает снизу вверх по схеме управления. Участники такого совещания сообщают сведения о ходе работы директору по своим секторам ответственности (методическая работа, успешность подготовки к ЕГЭ, воспитательная работа и пр.). Оперативные совещания проводятся регулярно, всегда в одно и то же время, список участников постоянный, специальной повестки дня не имеется, они посвящаются неотложным задачам текущего и последующих дней.

Цель проблемных совещаний – поиск наилучших решений проблем, возникших в процессе функционирования школы, либо связанных с аспектами ее развития. Такая форма предполагает вынесение на обсуждение всего спектра проблем – от хозяйственных

до содержательных, а также рассмотрение организационных перспектив и обсуждение инновационных проектов.

Оптимальное решение в этом случае можно получить, используя следующие подходы:

- нахождение решения без его предварительной подготовки на основе обсуждения всех предложений, внесенных участниками в ходе заседания;

- выбор оптимального решения из двух или нескольких вариантов, заранее подготовленных к обсуждению;

- принятие решения, найденного руководителем до заседания, посредством убеждения сомневающихся в его правильности.

Мозговой штурм. Проблемное совещание может включать мозговой штурм – способ работы группы, при котором первоочередной целью является нахождение новых вариантов решения задачи.

Доклад – один участник выступает с докладом по определенной теме. Важно, чтобы доклад занимал не более 7 минут, так как это именно то время, в течение которого в среднем способны удерживать свое внимание слушатели.

Обмен мнениями (обмен информацией) – каждый из участников по очереди высказывается на определенную тему (отвечает на конкретный вопрос). Например: «Ситуация в классах новой комплектации за последнюю неделю», «Как учителя математики используют поставленное в их классах ИКТ-оборудование» или «Оценка рисков в отношении введения проектных методов обучения в старшей школе». Метод хорош тем, что позволяет создать целостную картину за счет того, что каждый участник совещания берет слово.

Обсуждение – любой из участников может взять слово по имеющемуся вопросу, но не все должны высказываться в обязательном порядке. Этот метод полезен, когда проблема уже обсуждалась и все имели возможность выступить, однако еще остались спорные моменты и вопрос на сегодняшний день не решен.

Таблица 1.

Этапы подготовки совещания

<i>Задача ведущего по существу вопросов</i>	<i>Задача ведущего по регулированию отношений между участниками</i>
1. Подготовительный этап	
Дать необходимую для участия в	Эмоционально настроить на

<p>совещании информацию (иногда это просто повестка дня, иногда участникам необходимо предварительно ознакомиться с несколькими вариантами нового проекта и т.п.).</p>	<p>конструктивное взаимодействие, сформировать "правильные" ожидания у участников (это особенно важно, если обсуждаемый вопрос вызывает споры и разногласия в коллективе или в силу каких-либо других причин сложилась конфликтная ситуация).</p>
--	---

2. Начало совещания	
Сформулировать тему и цель совещания. Это можно сделать на доске или листе флипчарта (ватмана).	Задать тон всему совещанию (часто для этого используются своеобразные ритуалы: рассаживание участников, приветствие).
3. Основная часть совещания	
1. Озвучить проблему (либо задачу), ради которой собрано совещание. Предоставить возможность участникам высказать свое мнение, обозначить интересы.	Организовать свободное обсуждение темы совещания, создать атмосферу, способствующую генерации идей, конструктивному принятию решения.
2. Утвердить вопросы, по которым должно быть принято решение на совещании.	
3. Обеспечить процесс выработки группой (отдельными участниками) вариантов решения задачи.	
4. Обеспечить процесс принятия решений по выдвинутым вопросам, добиться распределения ответственности между исполнителями.	
4. Завершение совещания	
Раздать участникам решения или другие результаты совещания в письменном виде. Если не успеете сделать это сразу, сделайте через час-два после совещания.	Эмоционально завершить разговор и взаимодействие (это особенно важно, когда в процессе совещания велись горячие споры).

Задание 5.

Вы проводите совещание по проблеме введения ФГОС. Вам предстоит вначале дать короткую 3-5-минутную «установку» для обсуждения.

Обработайте предлагаемый текст для создания «установки». Ваша задача – использовать все известные вам средства убеждения, уложившись в 3-5 минут, дополнить информацию и подать ваше сообщение так, чтобы:

а) оно звучало нейтрально, чтобы не вызвать отрицания присутствовавшими на совещании психологами;

б) его нельзя было опровергнуть, подвергнуть нападкам, всячески очернить;

в) подать в самом позитивном тоне, чтобы оно звучало, например, как единственное условие успешного развития школы на ближайшие пять лет.

«Психологи отмечают, что успех предопределен как элементами везения, так и определенной логикой и стереотипами поведения, заложенными в нас самих. Делового человека отличает организованность, умение четко вести дела, правильно организовать рабочее место, время и себя, совместить в своем имидже элегантность и деловитость. Необходимо иногда пересматривать свои реальные возможности, ценности, круг общения – это позволит делать планы более реальными, а жизненные горизонты более осязаемыми. Умейте избавляться от ненужных эмоций: негативные состояния тормозят ваше продвижение вперед. Помните, что возможных решений всегда больше, чем мы думаем. Развивайте в себе уверенность, она передастся другим, что скажется позитивно на состоянии ваших дел. Учитесь умению общаться: слушать, разговаривать, задавать вопросы, отвечать на них. Усиьте свои возможности, обратившись к языку деловой одежды. Учитесь расслабляться и восстанавливать свои внутренние ресурсы. Залог успеха – в нашем желании расти над собой, в совершенствовании своей внешности и личностных качеств. Успех приходит к тем, кто в него верит. Дорогу осилит идущий...»

2.4. Публичное выступление

Особенность публичного общения предполагает непосредственный контакт выступающего со слушателями в процессе передачи информации, обращенность к конкретной аудитории, учет обстановки, сочетание словесных средств с несловесными, прямое воздействие на аудиторию. Эти задачи докладчик решает главным образом через организацию различных форм диалога со слушателями:

- собственно диалог;
- различного рода обращения к аудитории в начале и по ходу речи;
- обращение к авторитету слушателей;
- использование риторических вопросов и восклицаний;
- введение цитат, афоризмов, пословиц и поговорок, предполагающих «разноголосье» в поддержку позиции оратора;
- искреннее выражение оценки того или иного факта и ожидание ответного сопереживания от слушателей;
- драматизация изложения, сопоставление всех «за» и «против» при решении поставленного вопроса и т.д.

Публичное общение предполагает также еще одну специфическую форму диалогизации речи – ее полемичность. Различают два вида полемичности: 1) скрытую, внутреннюю и 2) открытую, внешнюю. Первый вид полемичности проявляется практически во всех речах, поскольку оратору приходится убеждать аудиторию в своей правоте, не называя возможных несогласных слушателей или оппонентов (это особенно важно в предвыборных выступлениях, чтобы не делать рекламы соперникам), но при этом выступающий все время как бы обращается к неизвестному оппоненту. Открытая полемичность проявляется тогда, когда оратор, стремясь выразить свои взгляды, опровергает идеи конкретных оппонентов, цитируя их реальные или воображаемые речи.

Основная часть приемов диалогизации базируется на такой специфической черте ораторской речи, как ее устность, то есть выступление не «по бумажке» а в форме свободного монолога. Устный текст – более личностный, в нем ярче проявляется личная позиция самого выступающего (но еще более ярко – ее отсутствие или сомнения, неуверенность по поводу того, в чем он стремится

убедить публику). Кстати, нельзя рассматривать заученный текст в качестве устного. Наоборот, он сковывает оратора, и тот теряет свободу в выражении нужного содержания. В целом выступление по заученному тексту производит более невыгодное впечатление, чем оговорки и неточности формулировок выступающего.

Устная речь «не по бумажке» имеет еще одно преимущество. В отличие от выступлений по заготовленному тексту она более богата (а значит, и привлекательна для слушателя) невербальными (несловесными) средствами коммуникации. Практически все ученые, занимающиеся изучением речи, утверждают, что от 50 до 70% воспринимаемой в процессе слушания информации передается с помощью невербальных средств: жестов, мимики, телодвижений, взгляда, интонации. По сути, в данном случае имеются в виду два разных, но почти всегда сочетающихся языка: словесный и несловесный.

Знаменитое «по одежке встречают – по уму провожают» – это констатация того, что первое впечатление о человеке мы получаем по тому облику (образу), который создается, в первую очередь, несловесными средствами. 85% людей строят свое первое впечатление от человека на основе его внешнего облика. Это проявляется, в частности, в том, что первые 30 секунд общения оно происходит на невербальном уровне (участники общения рассматривают друг друга, ориентируются в выбранной инициатором общения тональности разговора, в соответствии с этим определяют свою речевую стратегию).

В то же время несловесные средства – это не только костюм и внешний вид в целом. Основные невербальные средства для публичного общения делятся на визуальные и акустические.

Визуальные невербальные средства – это те, которые включают физический облик человека: постоянные его параметры (телосложение, национальные, возрастные параметры и т.п.) и переменные (настроение, состояние здоровья и пр.); костюм (в том числе и украшения, прическа, макияж, всевозможные аксессуары и др.) – как способ социального оформления внешности, манеры. Все эти средства создают облик человека в целом, обозначают его статус в ситуациях общения. Среди различных невербальных средств большое значение имеют речевые визуальные средства устной речи –

значащие движения: прежде всего жесты, мимика, позы и взаиморасположение оратора и аудитории в пространстве.

В письменной речи визуальный канал остается основным, но ведущими невербальными средствами на письме являются другие – средства, которые возможны только на письме: графики, схемы, таблицы, диаграммы, рисунки, фотографии, шрифты, почерк, расположение материала на странице, разнообразные значки и средства выделения, с помощью которых передается информация логического плана и которые выступающий использует в ходе общения.

Акустические невербальные средства – это средства, которые воспринимаются на слух. К невербальным акустическим средствам относятся, в основном, голос и интонация, а также ее слагаемые – темп, тембр, ритм, мелодика и др. Как правило, они сопровождают или заменяют словесную устную речь.

Делаем вывод: хорошее выступление – это всегда в меньшей степени экспромт, а в большей – серьезная подготовка. Для хорошей подготовки выступления необходимо обратить внимание на четыре ключевых пункта – подготовку основного текста речи (даже если вы предполагаете общаться в устном режиме, не читая текст), учет особенностей места выступления, внешний вид и «домашние заготовки» для импровизации во время выступления.

Подготовка речи

Выступление без предварительной подготовки, особенно – начинающего оратора, почти наверняка будет провальным. Полезно вспомнить афоризм Марка Твена: «Требуется более трех недель, чтобы подготовить хорошую короткую речь экспромтом».

При всем многообразии современных обучающих технологий для желающих освоить техники публичных выступлений широко используются две, которые являются базовыми по отношению к остальным.

Первая – это известный **метод «круглого стола»**. Смысл ее очень прост. Перед публичным выступлением директор школы собирает круглый стол – своих заместителей, специалистов или просто доверенных опытных учителей – для обсуждения тематики выступления. Руководитель активно включается в обсуждение будущей темы выступления, руководит обсуждением, а может просто слушать. Цель этого общения – «проговорить» будущее выступление,

услышать возможные реакции слушателей, а главное – создать смысловой «образ» выступления. При этом длительность круглого стола рассчитывается таким образом, чтобы, несмотря на эффект забывания, в «говорибельном» пространстве руководителя оставалась информация, достаточная для публичного выступления заданной продолжительности (7 : 1 – для поверхностно знакомых тем и 11 : 1 – для тем незнакомых или сложных). То есть для подготовки 10-минутного выступления на обычные профессиональные темы достаточно примерно 1 часа круглого стола, а для подготовки выступления по проблемам математического образования (если руководитель – филолог) – порядка полутора часов.

Другой известной технологией является **технология «Дом сообщения»**. Название этой технологии подготовки публичных выступлений ("Домик") происходит от её распространённого графического представления. Схема содержит три базовых блока: "основания", "аргументы" и "послание", которые напоминают элементы "дома": подвал, этаж и крышу. Три элемента присутствуют в любой версии «домика».

Технология подготовки «Послания»

Специалисты по коммуникациям называют «посланием» главную мысль сообщения, которая проходит путь от говорящего к слушающему. Послание – это та короткая содержательная часть, которая остается в сознании аудитории, после того как процесс общения закончен. Здесь возможны ситуативные эмоции и впечатления, симпатия или неприязнь, которые испытывает аудитория по отношению к выступающему, и они могут быть гораздо сильнее, чем впечатление от собственно информации, которую он хотел донести до нее. Отличительной особенностью послания является его краткость и понимание зрителем/слушателем. Публичное выступление необходимо проектировать, и формулирование послания – важнейший шаг на этом пути. Понимание того, что смысл наших выступлений всегда подвергается искажениям, слышится и запоминается людьми по-разному, заставляет уделять особое внимание процессу общения. Послание может существовать, даже когда мы не задумываемся над этим. То, как поймут наши мысли и сформулируют их слушатели, станет посланием.

Чаще всего в одном коротком (до 15 минут) выступлении удаётся донести только одно послание. Два – очень трудно. Три – почти невозможно. Иллюзия того, что это получилось, пропадает, когда по прошествии некоторого (даже небольшого) времени мы поинтересуемся у слушателя, о чем говорил выступающий, какие в его речи были главные мысли. Часто будет названа только одна мысль, и задача оратора – сделать так, чтобы она была именно той, которую он задумал.

Технология подготовки «Аргументов»

Аргументы, они же доводы – это то, на чем «держится» послание. Они отвечают на вопрос «почему?». Почему ваше послание верно? Почему вы считаете это важным? Почему вы это утверждаете?

Аргументы могут (и должны) содержать метафору, образ. Историю из жизни. Цифру. Важно отметить, что в коротком выступлении не следует употреблять много цифр. Они не запомнятся. А одна цифра, на фоне отсутствия других, запомнится всегда. В обычной ситуации выступление развивается так: оратор озвучивает главную мысль – послание, приводит аргументы и снова возвращается к посланию. В десятиминутном публичном выступлении полезно повторить послание, как минимум, дважды: в начале и в конце.

Технология подготовки «Оснований»

Третий элемент, из которого состоит описываемая технология подготовки публичных выступлений, носит название «Основания», или «Принципы». В случае «идеального» развертывания событий при выступлении, этот элемент остается незадействованным. По-другому назвать эту часть схемы можно, используя слово «принципы». Имеются в виду принципиальные, мировоззренческие взгляды оратора. Его «картина мира».

Место выступления

Кафедра, трибуна или сцена, где обычно выступает директор школы, вообще любое возвышение над уровнем пола всегда вызывают страх у людей, которые не имеют достаточного опыта публичных выступлений.

Э. Морен называл это «страхом сцены», а Марк Твен рекомендовал тем, кто боится выступления: «Успокойтесь, ведь публика все равно от вас ничего не ожидает». Лучше настроить себя так, будто бы вы в первую очередь сами себе хотите рассказать что-то интересное,

одновременно ознакомив с ним и всех присутствующих. Выбирая место, всегда учитывайте свой рост. Необходимо проверить, все ли смогут вас видеть. Если нужно говорить за трибуной, то при невысоком росте позаботьтесь о том, чтобы под трибуну поместили крепкую подставку. «Говорящая голова» выглядит комично и не сможет долго удерживать внимание зрителей. Необходимо следить, чтобы оратор был виден по грудь.

Если во время публичного выступления придется сидеть, проверьте удобство вашего места. Сидя за столом, нельзя сутулиться и класть на него руки; сидя в кресле, нельзя опираться на подлокотники и спинку, забрасывать ногу на ногу, сцеплять руки на коленях; старайтесь сидеть на краю кресла, немного наклонившись вперед с отодвинутыми слегка назад ногами и прижатыми к полу пятками; необходимо сидеть прямо, свободно, излучая открытость и доброжелательность; смотреть людям в глаза, следить за их эмоциями, жестами и мимикой, всем своим видом демонстрировать заботу и понимание.

Одежда

Выступление перед большой аудиторией напоминает спектакль, поэтому большое значение имеет одежда докладчика. Во время публичного выступления оратору приходится сидеть за столом, стоять на высокой кафедре, за трибуной и т.д. Учитывая это, штаны и юбки должны быть достаточно длинными, носки – высокими, туфли – быть в полном порядке.

Надевайте те вещи, в которых вы чувствуете себя комфортно, которые не отвлекают вас своим неудобством. У вас ни разу не должно возникнуть мысли: «Как она на мне сидит?». Лучше не пользуйтесь совсем новыми вещами, которые приходится надевать впервые. Одежда и обувь не должны доставлять вам внутренний дискомфорт и отвлекать ваше внимание.

Универсальное правило успешного публичного выступления: не допускать дисбаланса между тем, что вы говорите, и тем, как вы выглядите. В официальных случаях лучше использовать среднетемные цвета в сочетании с белым или цветом слоновой кости. Хороший покрой одежды поможет сформировать положительное отношение к вам и будет способствовать успеху публичного выступления. Детали (броши, галстуки, заколки) не должны иметь яркого рисунка, чтобы не отвлекать внимание от лица, вместе с тем,

они не должны быть одноцветными. Женщинам лучше избегать ярких массивных украшений.

Техника выступления

Когда вы заходите в аудиторию, двигайтесь уверенно, не семените и не делайте суетливых движений. Идите своей обычной походкой, этим вы убедите присутствующих, что вы не волнуетесь и никуда не спешите. Для того, чтобы показать свою значимость и вызвать уважение аудитории, необходимо контролировать максимально допустимое пространство. Не старайтесь показать себя маленьким человеком и не прячьтесь в углу сцены. Обязательно займите место в центре или хотя бы время от времени направляйте в центр свой взгляд. Расправьте плечи, поднимите голову и немного наклонитесь вперед.

Когда вы поднялись на подиум, сцену, трибуну или заняли другое место для выступления, не спешите сразу же начинать говорить. Обязательно сделайте паузу. Можете воспользоваться любой возможностью – попросите стакан воды, разложите бумаги, что-то передвиньте. Используйте паузу настолько, насколько вы считаете необходимым, чтобы подготовить себя психологически и настроить аудиторию на общение с вами. Если вы сильно волнуетесь, сделайте несколько глубоких вдохов и выдохов перед началом речи. Пауза также поможет за эти несколько секунд изучить пространство вокруг вас, прикинуть, как вы его будете использовать. Далее не просто охватите глазами, а внимательно осмотрите зал, присмотритесь ко всей аудитории. Остановитесь взглядом на нескольких из присутствующих, которые станут зрительными точками опоры, маяками в вашем выступлении. Потом, в случае необходимости, вы их можете изменить. Попробуйте подарить ваше персональное внимание как можно большему количеству людей, но обязательно пройдите взглядом по всему пространству зала – слева направо, от первого к последнему ряду. Не задерживайте надолго свой взгляд в задних рядах – снова переведите его на передние места. Помните, что их всегда занимают наиболее заинтересованные люди, в их глазах вы найдете для себя поддержку. Зафиксировав для себя несколько таких зрительных «якорей», начинайте говорить.

Ваша мимика и жесты дают вашему слушателю куда больше впечатлений, чем все, что вы произносите. Жестами вы концентрируете внимание на важности информации. При

жестикулировании существует три правила: первое – не кладите руки в карманы; второе – не прячьте их за спину; третье – не занимайте их посторонними предметами. Руки – это помощники, которые всегда должны быть свободными и готовыми объединиться в единое целое с вашими мыслями.

Нельзя применять «оборонительные» или «защитные» движения тела, например, скрещивание рук на груди, закладывание их за спину. Скрещивание рук демонстрирует неуверенность в том, что человек говорит. Лучше всего занять открытую позу и время от времени демонстрировать улыбку. Постоянно контролируйте свою осанку, спину держите прямой, голову поднятой, двигайтесь естественно.

Во время публичного выступления не застывайте, будто памятник, и не отбрасывайте голову назад, так как этим вы отталкиваете аудиторию. Обязательно двигайтесь. Нужно показать себя живым, энергичным, динамичным. Ваши движения должны быть короткими, точными и убедительными. Когда вы хотите что-то подчеркнуть, подайтесь телом навстречу аудитории или воспользуйтесь жестом приближения вашего тела к присутствующим. Если есть возможность приблизиться к аудитории, то сделайте это тогда, когда вы хотите сообщить ей что-то важное, донести это до нее, убедить присутствующих в вашей правоте.

Постоянно поддерживайте зрительный контакт с аудиторией. Опытный оратор всегда следит за вниманием слушателей, переводя взгляд из передних рядов на задние. Если вы пользуетесь записями, то делайте это очень аккуратно: быстрым и коротким взглядом вниз посмотрите текст и снова поднимите глаза, переведя все внимание обратно на аудиторию.

У вас не должно быть замороженного, неподвижного выражения лица, чтобы не вызвать равнодушие и скуку у публики. Основа вашей привлекательности как оратора – это легкая приятная улыбка. Попробуйте переход к каждой ключевой теме сопровождать особым изменением на лице: немного поднимите брови или поведите глазами, используйте медленные повороты головы. Если сидите – включайте в дело руки, измените немного их позицию. Во время сидения все время подчеркивайте свободу вашей позы.

Неоднократное повторение простых выразительных фраз, ярких словосочетаний способствует успеху публичного выступления. Однако старайтесь избегать неуместного и несвоевременного их

употребления. Нельзя допускать, чтобы содержание фраз было далеко от мыслей, которые нужно донести до аудитории.

Не демонстрируйте превосходства или легкомысленности при общении с аудиторией, не вещайте «свысока» менторским тоном. Очень серьезно подходите к формулированию ответов на поставленные вопросы – ответы дают возможность еще раз подчеркнуть основные положения вашей речи. Избегайте раздражения, враждебности или сарказма, даже если вопросы неприятны для вас. Куда лучше – спокойствие, доброжелательность и легкий юмор.

Воспринимайте философски любые неожиданности и неловкости – поломку микрофона, падение на пол стакана с водой, внезапную паузу и т.п. Нельзя выдавать своей растерянности и проявлять негативное отношение к отрицательным моментам. Лучше всего реагировать на это с юмором, обыграть в выгодном для себя ключе. Оратор должен контролировать ситуацию, показывать, что все это не препятствует ему, а неприятности не выбивают его из колеи.

Завершая речь, необходимо посмотреть в глаза слушателям и сказать что-нибудь приятное, продемонстрировав свое удовлетворение от общения с аудиторией. Такой позитивный информационный импульс в финале останется в памяти людей, в их восприятии вашего публичного выступления.

Эффективность любого выступления можно оценить не только по результату корректной передачи слушателям планируемого «послания», достижению руководителем поставленной эмоциональной задачи выступления и пр., но и по количеству совершенных или несовершенных наиболее типичных ошибок. Их природу полезно знать выступающим, чтобы повысить эффективность публичного общения.

Типичные ошибки публичных выступлений

Ошибка 1. Несоответствие.

Когда содержание ваших слов расходится с тоном речи, осанкой и языком тела, публика мгновенно это замечает. Аудитория обладает безошибочным чутьем в отношении того, что касается настроения оратора и его самочувствия. Если вы начнете говорить «Здравствуйте, как я рад вас всех видеть...» дрожащим неуверенным голосом, нервно перебирая пальцами пуговицы на костюме, – будьте уверены: у слушателей моментально появится недоверие и к

сказанному, и к самому говорящему. Поэтому вместо «Я рад...» – радуйтесь на самом деле! Делайте все, чтобы действительно испытывать радость, выступая перед публикой.

Ошибка 2. Оправдания.

Публике по большому счету все равно, волнуетесь вы или нет, как долго вы готовили свой доклад и какой у вас опыт публичных выступлений. Поэтому не нужно перед ней оправдываться в стиле «Я плохой оратор, редко говорю перед публикой, поэтому сильно волнуюсь и могу выступить неудачно...» Именно так начинают свою речь многие дилетанты, пытаясь вызвать сочувствие и заранее получить индульгенцию за плохое выступление. Посыл, казалось бы, честный, но он приводит к противоположному результату.

Ошибка 3. Извинения.

Эта ошибка похожа на предыдущую. Начинающие ораторы любят извиняться, предлагая снять с них вину за плохое качество доклада. «Прошу простить меня за ... (мой простуженный голос, мой внешний вид, плохое качество слайдов, слишком короткое выступление, слишком длинную речь и т.д., и т.п.)». С самого начала избегайте того, за что нужно будет просить прощения. Если действительно есть нечто, о чем вы сожалеете, просто скажите: «Я сожалею!». Но лучше всего – умение превратить недостаток в достоинство: «У меня сегодня простуженный голос, поэтому прошу вас сдвинуться и сесть ко мне поближе».

Ошибка 4. Глаза и брови.

Вы действительно уверены, что хорошо управляете своей мимикой? Большинству новичков только кажется, что это так. На самом деле контролировать мимику неподготовленному человеку нелегко. Лицевыми мышцами трудно управлять без тренировки, а загадочно-соблазнительный взгляд и широко раскрытые от страха глаза разделяют всего пара миллиметров, кардинально меняющих восприятие.

Психологические исследования показали, что области глаз оратора публика уделяет в 10-15 раз больше внимания, чем любой другой части лица. Брови – главный элемент вашей мимики, они не только указывают на эмоции, но и управляют ими. Высоко поднятые брови – признак неуверенности и некомпетентности. Обращайте внимание на свои глаза и брови. Если они будут говорить то же, что и ваши слова, публика вас полюбит. Смеющиеся глаза и прямые брови

– это как раз то, что нужно. Слушать вас приятно, публика уверена в вашей компетентности. Потренируйтесь перед зеркалом, запишите собственное выступление на видео и проанализируйте его.

Ошибка 5. Подбор слов.

Мы слышим и понимаем отдельные слова прежде, чем понимаем все предложение целиком. Поэтому на значение отдельных слов мы реагируем быстрее и менее осознанно, чем на значение предложений. К тому же отрицательные частицы воспринимаются позднее, чем остальные слова, а часто вообще не воспринимаются. Поэтому постоянное использование таких конструкций, как «...не принесет убытков», «...неплохо», «...не боимся прилагать усилия», «...не хочу вызвать у вас скуку длинными статистическими выкладками» вызывают у слушателя эффект, противоположный ожиданиям оратора.

Помните: слова – это картинки в голове! Недаром в древности учителя риторики говорили своим ученикам: «Расскажи мне так, чтобы я это увидел!».

Ошибка 6. Отсутствие юмора.

Всем студентам известны лекторы-зануды. Лучше информативной речи – только интересная речь! Добавьте в свою серьезную речь улыбку, разбавьте шутками, расскажите забавную историю. Людям нужно периодически отдыхать. Благодарная публика ответит вам благосклонностью и вниманием. Можно посмеяться и над собой, если вы допустили какую-то оплошность – слушатели воспримут это как признак вашей уверенности в себе и чувства собственного достоинства.

Смех – это живительная среда для работы мозга. Высокоталантливые педагоги знают, что юмор и хорошее настроение только прибавляют желания учиться и делают процесс более эффективным. Смех помогает расслабиться и приводит к образованию в мозгу такой химической среды, в которой лучше происходит восприятие новой информации – это доказано нейробиологами.

Ошибка 7. Всезнайство.

Еще хуже неуверенных и неподготовленных ораторов – ораторы напыщенные и надутые, лопающиеся от осознания собственной важности. Они всегда считают себя умнее аудитории, к которой обращаются. Выкиньте из головы заблуждение, что вы знаете

больше, чем все остальные вместе взятые. Даже если вы хорошо осведомлены в теме выступления, в отдельных направлениях слушатели могут знать гораздо больше вас. Не считайте аудиторию глупее вас, иначе вам оплатят той же монетой. Вы должны быть благодарны аудитории за активное участие, ведь это, как минимум, признак интереса к вашему выступлению.

Ошибка 8. Суетливость.

Отвлекаясь от страха перед публикой, начинающий оратор может торопливо ходить от стены к стене туда-сюда, словно маятник, проделывать суетливые манипуляции с предметами (открывать-закрывать крышку кафедры, постоянно вертеть карандаш в руках и т.п.) и делать прочие ненужные движения. Найдите подходящее место и займите позицию, «пустите корни». Вы можете сидеть или стоять – это зависит от длительности публичного выступления, особенностей помещения и прочих факторов. Главное, чтобы со своего места вы могли установить зрительный контакт со всей аудиторией. Не стоит «окапываться» на одном месте.

Ошибка 9. Монотонность.

Ничто не утомляет так, как доклад на интересную тему, читаемый скучным монотонным голосом. Все слова сливаются в однообразный поток и по тональности речи нельзя понять, где заканчивается одно предложение и начинается другое. Обратите внимание на звучание своей речи. Выделяете ли вы голосом ключевые моменты публичного выступления, цитаты, утверждения? Повышаете ли высоту звука в конце вопроса? Изменяется ли темп речи в зависимости от ее содержания? Выражайте голосом свои чувства – и вы завоюете публику! Вы станете уверенным, энергичным и увлеченным темой человеком.

Ошибка 10. Отсутствие пауз.

Новички в ораторском ремесле панически боятся пауз, неизбежно возникающих во время публичного выступления. Как правило, они спешат заполнить их разной словесной чепухой и словами-паразитами («Ээээ... Значит, так... Ээээ... Ну, что еще сказать... Ээээ...»). В результате публика думает: «Ээээ... Ну ничего себе! Когда же он закончит мычать?» Кто-то начинает считать, сколько раз вы скажете «Ээээ...», кто-то погружается в свои мысли и начинает смотреть в окно, не обращая на вас внимания, остальные мучаются и считают минуты до конца лекции. Паузу можно использовать для

установления визуального контакта, чтобы проконтролировать, правильно ли вас поняли; для усиления напряжения и драматизма; для возбуждения любопытства («а что он скажет дальше?») и для многого другого. Поэтому не бойтесь делать паузы. Обычно публика воспринимает их длительность гораздо короче, чем это кажется самому докладчику.

Риторические методы аргументирования

В современной научной и учебной литературе освещается ряд *риторических методов аргументирования*. Рассмотрим наиболее значимые для ситуаций делового межличностного общения.

Фундаментальный метод

Суть его – в прямом обращении к собеседнику, которого вы знакомите с фактами, являющимися основой ваших доказательств. Существенную роль здесь играют цифровые примеры и статистические данные. Они создают прекрасный фон для подтверждения ваших тезисов. Используя статистические данные, необходимо знать меру: нагромождение цифр утомляет слушателей, и аргументы не производят на них необходимого впечатления. Для того чтобы статистические данные были иллюстративными, они должны охватывать большое количество людей, событий, явлений и т.п.

Метод противоречия

По своей сущности он является оборонительным. Основан на выявлении противоречий в рассуждениях, а также аргументации собеседника и заострении внимания на них.

Пример. И.С. Тургенев описал спор между Рудиным и Пигасовым о том, существуют или не существуют убеждения:

«– Прекрасно! – промолвил Рудин. – Стало быть, по-вашему, убеждений нет?

– Нет и не существует.

– Это ваше убеждение?

– Да.

– Как же вы говорите, что их нет. Вот вам уже одно, на первый случай.

Все в комнате улыбнулись и переглянулись».

Метод сравнения

Очень эффективен и имеет исключительное значение (особенно когда сравнения подобраны удачно). Тем более если вы научились

использовать аналогии, сравнения с предметами и явлениями, хорошо известными слушателям.

Пример. «Жизнь в Африке можно сравнить лишь с пребыванием в печи, где к тому же забыли выключить свет».

Метод «да, но...»

Его лучше всего использовать, когда собеседник относится к теме разговора с некоторым предубеждением. Поскольку любой процесс, явление или предмет имеют в своем проявлении как положительные, так и отрицательные моменты, метод «да, но...» позволяет рассмотреть и другие варианты решения вопроса.

Пример. «Я тоже представляю себе все то, что вы перечислили как преимущества. Но вы забыли упомянуть и о ряде недостатков...». Далее вы начинаете последовательно дополнять предложенную собеседником одностороннюю картину с новой точки зрения.

Метод «кусков»

Применяется часто, особенно сейчас, когда в нашу жизнь вместо монологов активно внедряются диалог, беседа, дискуссия. Суть метода – в расчленении монолога вашего собеседника на ясно различимые части: «это точно», «это сомнительно», «здесь существуют различные точки зрения», «это явно ошибочно».

Метод «бумеранга»

Дает возможность использовать «оружие» собеседника против него самого. Не имеет силы доказательства, но оказывает исключительное воздействие на аудиторию, особенно если его применить с изрядной долей остроумия.

Пример. В.В. Маяковский выступает перед жителями одного из районов Москвы по вопросу решения интернациональных проблем в стране Советов. Вдруг кто-то из зала спрашивает: «Маяковский, вы какой национальности? Вы родились в Багдади, значит, вы грузин, да?». Маяковский видит, что перед ним пожилой рабочий, искренне желающий разобраться в проблеме и столь же искренне задающий вопрос. Поэтому отвечает по-доброму: «Да, среди грузин – я грузин, среди русских – я русский, среди американцев – я был бы американцем, среди немцев – я немец».

В это время два молодых человека, сидящих в первом ряду, ехидно кричат: «А среди дураков?». Маяковский спокойно отвечает: «А среди дураков я в первый раз!»

Метод игнорирования

Факт, изложенный собеседником, не может быть опровергнут вами, но зато его ценность и значение можно с успехом игнорировать. Вам кажется, что собеседник придает значение чему-то, что, по вашему мнению, не столь важно. Вы констатируете это и анализируете.

Задание 6.

На совещании один коллега упрекнул вас в неподготовленности темы совещания. Остальные готовы поддержать его. Вы знаете, что они правы. Но, используя прием «инверсии» (переворачивание информации «с ног на голову», замещение «белого черным»), вы должны убедить их в обратном. Найдите решение данной проблемы, выход из ситуации. Предложите варианты ответов своим оппонентам.

2.5. Подготовка публичного отчета

В публичном отчете должны быть представлены:

- 1) Отчет и программа развития образовательной организации;
- 2) Особенности взаимодействия родителей с участниками образовательных отношений.

Регулярная подготовка и публикация отчетов позволяет провести оценку выбранной политики и мотивирует педагогов к улучшению своей работы.

Доклады включают текстовую часть с анализом основных тенденций и проблем, иллюстрированную графиками, таблицами и др., и приложения с табличным материалом.

Каждый доклад состоит из двух частей: аналитического раздела с текстом по анализу индикаторов и графикам; приложения, включающего таблицы с данными и индикаторами.

Региональный доклад. В докладе должны рассматриваться следующие вопросы:

1. Контингент детей.

1.1. Основная образовательная программа образовательной организации.

1.2. Характеристики УМК.

2. Какой уровень образования обеспечивается детям и насколько равные у них возможности получить образование.

2.1. Спектр образовательных услуг (дополнительное образование, платные услуги).

2.2. Равенство («справедливость») распределения ресурсов.

3. Каковы ресурсы и насколько эффективно они используются.

3.1. Условия.

3.2. Педагоги (вакансии, квалификация, переподготовка, повышение квалификации).

3.3. Компьютеры, учебное оборудование, библиотеки и методические пособия.

4. Питание.

4.1. Работа по организации образовательного процесса.

5. Кадровые ресурсы образования.

5.1. Зарплата педагогического персонала.

5.2. Нагрузка.

5.3. Текучесть кадров, вакансии.

6. Как выглядит система образования в сравнении с другими образовательными системами по ключевым показателям.

7. Развитие образования.

7.1. Основные направления развития системы образования – цели, задачи и индикаторы.

7.2. Результаты и перспективы реализации образовательной политики.

Муниципальный доклад. В муниципальном докладе рассматриваются те же вопросы, но с уделением большего внимания спектру образовательных услуг, предоставляемых на территории, и сравнению образовательных организаций.

Каждый доклад состоит из двух частей: аналитического раздела с графиками и анализом индикаторов и приложения, включающего таблицы с данными и индикаторами.

Публичный отчет образовательной организации

Отчет включает следующие основные разделы:

- 1) общая характеристика образовательной организации;
- 2) социальный состав учащихся, структура управления, социальное партнерство;
- 3) результаты образовательной деятельности, включающие в себя результаты внешней оценки;
- 4) спектр образовательных услуг;
- 5) условия осуществления образовательного процесса, в т.ч. ресурсное обеспечение и материально-техническая база, кадры;
- 6) ближайшие перспективы.

В настоящее время новые формы партнерских оценочных практик дополняются и новыми институализированными формами социального партнерства:

- 1) социальный диалог – форум, конференция, конгресс;
- 2) социальные экспертные и координационные объединения – общественная палата, совет, ассоциация, фонд, конкурсные комиссии;
- 3) социальные действия, соглашения, декларации, проекты, программы, договоры:

- привлечение дополнительного социального ресурса – ресурса доверия и поддержки (что позволит затем привлекать и дополнительный материальный ресурс);

- повышение качества образования (за счет учета требований потребителя);
- достижение договоренности с общественностью относительно целей развития школы (механизм согласования);
- распределение ответственности за судьбу учащихся между участниками образовательных отношений;
- повышение прозрачности правил и процедур, регламентирующих уклад жизни образовательной организации;
- отчет о выполнении обязательств перед общественностью.

В качестве целей внешней оценки могут быть выделены следующие:

- получение информации о состоянии образовательной системы;
- разработка системы прогнозируемых изменений образовательных организаций, направленных на ее развитие и предупреждение негативных явлений в ее образовательной среде.

Основные задачи, на решение которых направлена внешняя оценка:

- получить информацию о видении состояния образовательной организации со стороны внешних потребителей;
- разработать систему прогнозируемых изменений в образовательной организации, направленных на ее развитие и предупреждение негативных явлений в образовательной среде;
- установить соответствие между желаемым и реальным состоянием процессов, условий и результатов деятельности изменений в образовательной организации;
- выявить существующие проблемы и наметить пути их решения, определить области, требующие улучшения;
- установить наличие динамики изменения объектов оценки (или отсутствие таковой), позволяющее спрогнозировать дальнейшие пути развития образовательной системы.

При этом очень важно, чтобы внешняя оценка (ее формирование или представление результатов) вызывала положительный отклик у всех участников образовательных отношений, мотивировала их на совместный поиск путей решения существующих проблем и определение дальнейших перспектив развития образовательного учреждения.

Необходимо отметить, что объектом внешней оценки может стать как весь комплекс образовательно-воспитательного процесса, так и отдельные его составляющие.

Результаты внешней оценки школы могут быть использованы при составлении (корректировке) годовых планов работы, подготовке Открытого информационного доклада, для участия в грантовых конкурсах, а также использоваться для формирования имиджа образовательной организации в обществе или укрепления позиций на рынке образовательных услуг.

Формирование общественной оценки – дело непростое. Оно требует не только больших временных и трудовых затрат, но и умения не прятаться от проблем, не закрывать на них глаза, быть честными перед собой. Нужно только понять, что недостатки – дело поправимое, а их устранение во многом зависит от точного выявления причин и составления реального плана действий.

Таблица 2.

Содержание деятельности. План действий

1. Разработка структуры отчета (март-апрель)	1. Принятие коллегиального решения о публикации отчета в текущем году. 2. Проведение опроса родителей, педагогов и партнеров школы относительно информации, которую следует публиковать (изучение информационного запроса). 3. Проектировочный семинар по разработке структуры отчета на основе данных опроса и мнения руководства школы. 4. Утверждение структуры отчета (на педсовете, родительском комитете попечительском совете, органе ученического самоуправления и т.п.).
2. Подготовка и публикация отчета (май-август)	1. Сбор, интерпретация и оформление данных. 2. Публикация отчета: - в Интернете на сайте школы (полный текст); - в сборнике, изданном школой (полный текст); - в средствах массовой информации (анонс и сокращенный вариант).

3. Доведение отчета до целевых групп (сентябрь)	1. Доведение до всех целевых групп информации о публикации отчета. 2. Презентация данных отчета (через собрания и встречи, листовки, буклеты, сборник, электронные файлы). 3. Получение обратной связи от представителей общественности на опубликованную в отчете информацию (через анкетирование, родительские собрания, встречи и т.п.).
--	---

1. Формирование команды

2. Подготовка инструментария

Главный результат этого этапа – анкеты для опроса родителей и представителей иных общественных групп. Подготовленные анкеты должны содержать перечень информационных показателей о деятельности школы, степень важности которых предлагается оценить участникам опроса.

Возникает вопрос: каким образом можно сформировать указанный перечень? Здесь помогут следующие действия.

- Изучение российского и международного опыта на основе публикаций и собственной образовательной практики.

- Изучение подобного опыта других образовательных организаций (если он имеется), расположенных в том же муниципалитете. Для такой деятельности может быть оказана поддержка муниципальным органом управления образованием и методической службой.

- Использование собственного опыта информирования родителей. Каждая школа проводит такую работу и знает, какая информация больше всего интересует представителей социума в конкретный момент времени.

- Проведение экспертных опросов родителей, членов органов общественного управления, специалистов сферы образования.

3. Проведение опроса

4. Подготовка перечня индикаторов для отчета

На основании полученных по итогам опроса данных следует сформировать перечень индикаторов, информация по которым должна быть отражена в докладе. При этом можно исключить те

индикаторы, которые не вызывают особый интерес у большинства опрошенных.

После того как определен перечень информационных индикаторов для публикации в докладе, следует переходить к формированию его структуры и сбору соответствующей информации.

Задание 7. Изучите отчет по инновационной деятельности СОШ № 1 с углубленным изучением экономики ГО г. Уфы РБ и оцените работу школы по данному направлению.

2.6. Управление инновационной деятельностью на примере МБОУ «Школа № 101 с углубленным изучением экономики»

городского округа г. Уфа РБ

В современный экономический период развития образования вопросы развития и внедрения практико-ориентированной деятельности в обучении стали более актуальными. Многие обучающиеся задумываются о том, что им может дать опыт внедрения практики производства в образовательную деятельность. Очень важно сегодня научиться понимать, что такое издержки производства, факторы производства, ресурсы, активы, пассивы. В общем, всё, что составляет основу бизнеса, или опыт предпринимательской деятельности. В этом направлении работает школьная исследовательская площадка по созданию «Школьной Агрокомпании» через бизнес -планирование. Обучающихся поддерживают учителя экономики МБОУ школа №101 Смоленчук Г.Г. и Бикметова Р.Ф. Они изучают не только теоретические вопросы экономики, но и имеют возможность получения опыта предпринимательской деятельности, развития производства, ведения анализа и учёта основных и оборотных средств, изучения покупательского спроса. Для экономики и производства сегодня очень актуальны физико-математическое, биолого-химическое направления.

Основной целью бизнес-планирования является планирование хозяйственной деятельности «Школьной Агрокомпании» на ближайший и отдаленные периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов. Учителя привлекают учащихся к практико-ориентированной деятельности по ведению бизнеса, а именно организации тепличного хозяйства на пришкольном участке школы № 101.

Бизнес-планирование помогает будущим предпринимателям решить следующие основные задачи:

- определить конкретные направления деятельности «Школьной Агрокомпании» и место компании на этих рынках;
- определить лиц, ответственных за реализацию стратегии;

- выбрать состав и определить показатели товаров, которые будут предложены компанией потребителям,
- оценить производственные и издержки по их созданию и реализации;
- определить состав маркетинговых мероприятий «Школьной Агрокомпании» по изучению рынка, рекламе, стимулированию продаж, ценообразованию;
- оценить финансовое положение «Школьной Агрокомпании» и соответствие имеющихся финансовых и материальных ресурсов возможностям достижения поставленных целей;
- оценить риски, связанные с ведением бизнеса;
- формирование навыков предпринимательской деятельности и использование знаний экономики в жизни агробизнеса;
- воспитание корпоративной культуры при ведении бизнеса.

Бизнес-план «Школьная Агрокомпания» ищет инвесторов для реализации проекта. С целью привлечения инвесторов обучающиеся выступают на различных конференциях регионального и всероссийского уровней.

В МБОУ «Школа № 101 с углубленным изучением экономики» используются международный педагогический опыт. Коллектив школы успешно внедряет в своей работе передовые инновационные технологии. В январе 2016 г. учителя школы прошли курсы по изучению Сингапурской методологии в образовании. Сингапурская технология обучения на уроке увеличивает разнообразие форм и средств, которые повышают и стимулируют любую, в т.ч. творческую, активность обучающихся. Конечно, на подготовку к уроку уходит много времени. Надо подбирать правильно и удачно материал для урока, так как у учеников может не хватить времени на ответы. На каждый ответ ученика отводится от 10 до 30 секунд. Время каждый раз засекается. Поэтому в кабинете (классе) должны находиться часы. Весь урок менять не надо, можно только использовать какой-то фрагмент урока. Сингапурская система обучения хороша тем, что на уроке задействован весь класс.

Педагоги с уверенностью говорят, что около половины детей в классе учатся одновременно говорить и слышать, исправлять чужие ошибки, таким образом, закрепляя, корректируя и дополняя свои знания. Каждый ученик оказывается в центре вопроса, ему необходимо общаться, чтобы научить товарища тому, что знаешь сам, тем самым создается положительное отношение к процессу обучения. У учеников развиваются коммуникативные качества, креативное мышление, они учатся сотрудничать, критиковать и принимать критику. Обучение для каждого ребенка без исключения становится интересным и результативным, а качество знаний по предмету существенно растет. Любой урок становится похожим на увлекательную и насыщенную игру и несет в себе исключительно положительные эмоции

С целью совершенствования уровня педагогического мастерства учителей, их эрудиции и компетентности в профессиональной сфере в МБОУ «Школа № 101 с углубленным изучением экономики» был организован семинар на тему: «Преобразование обучения для XXI века».

Применение прогрессивных обучающих структур позволяет по-новому переосмыслить учебную деятельность в условиях введения и реализации ФГОС общего образования.

Школа работает в режиме инновационного развития. На базе школы работают три стажерские площадки ИРО РБ. В разрезе данного направления на базе школы с 17 по 19 ноября 2015 г. были проведены два республиканских семинара для учителей русского языка и литературы, истории и обществознания школ республики. Учителя русского языка и литературы Амплеева Е.В., Сысоева Т.В., Саетова К.Р., Бодрова И.М., Дюшкова И.А. и учителя истории и обществознания Саитова Л.Р., Гизатуллина Г.Г показали мастер-классы и провели открытые уроки учителям-предметникам.

В 2014 г. Школа №101 вошла в республиканскую сетевую инновационную площадку «Финансовая грамотность потребителя». В рамках данной площадки 17 ноября 2015 г. учащиеся школы успешно выступили на Всероссийской конференции «Обмен опытом в области финансового образования и финансовой грамотности в России и за рубежом». Работа шести выступающих нашей школы были опубликованы в материалах конференции. Две работы Школы № 101

республиканского творческого конкурса научных студенческих работ в области экономики и финансов (имени Э.Каримова) Вильдановой Юлии (11 А класс), Мироновой Л. И. (заместитель директора по НМР) признаны лучшими и удостоены сертификатом участника финального тура (из 53 - х школ вошли в финал всего 7 школ республики).

17 марта 2016 г. на базе 101 школы был проведен круглый стол на тему: «Финансовая грамотность населения: вклад в будущее», с участием ведущих ученых нашей республики и заместителя главы Администрации Демского района ГО г. Уфа Моториной Л.П.

МБОУ «Школа № 101 с углубленным изучением экономики» целенаправленно работает по переходу на электронное образование:

- 1) повышение компьютерной грамотности участников образовательной деятельности;
- 2) введение современных информационных технологий (электронные пособия, ЦОР) в образовательную деятельность;
- 3) введение технологии «Один ученик – один компьютер» на уроках информатики во всех классах;
- 4) проведение вебинаров;
- 5) участие в конференциях, семинарах.

Учебная информация, получаемая с помощью ИКТ, согласуется с базовым учебником по конкретному предмету.

Таким образом, урок с применением ИКТ (медиа-урок) - это качественно новый тип урока, на котором учитель согласовывает методику объяснения учебного материала с методикой применения информационно-коммуникативных технологий и где они выступают как средство для достижения поставленной цели и решения задач.

При изучении истории школьники лишены возможности непосредственно воспринимать события и явления общественной жизни. Компьютерные технологии позволяют реконструировать жизнь общества в различные периоды истории, в различные эпохи.

Информационные технологии позволяют в полной мере раскрыть и реализовать потенциальные возможности педагогических технологий, например, традиционной, здоровьесбережения, развития критического мышления и т.д.

С целью непрерывного совершенствования уровня педагогического мастерства учителей, их эрудиции и компетентности в профессиональной сфере в МБОУ «Школа № 101 с углубленным изучением экономики» 02.02. - 03.02.2016 года прошел семинар на тему: «Преобразование обучения для XXI века». На семинаре прошли обучение 11 учителей:

1. Самситдинов И.З. - директор школы, учитель истории и обществознания.
2. Иванова Т.И. - заместитель директора по УВР, учитель технологии.
3. Денисенко О.А. - заместитель директора по ВР.
4. Беляева А.Е. - учитель начальных классов.
5. Макаренко Л.Н. - учитель начальных классов.
6. Герман И.М. - учитель начальных классов.
7. Архипова Л.В. - учитель начальных классов.
8. Крехова Е.В. - учитель русского языка и литературы.
9. Саетова К.Р. - учитель русского языка и литературы.
10. Бикметова Р.Ф. - учитель экономики.
11. Барышева Е.А. - учитель физической культуры.

В 2015-2016 учебном году учащиеся школы показывают высокие достижения в олимпиадном движении. 21 января 2016 г. прошел региональный этап Всероссийской олимпиады по финансовому рынку и основам потребительских знаний. Учащиеся школы № 101: Медведева Ангелина 9 класс заняла 1 место, Финочко Степан 9 класс - 3 место и вошли в финал с правом участия в финальном туре в городе Москве. Ученик 9 класса Финочко Степан стал победителем в городской олимпиаде по экономике. Ученица 10 класса Кожевникова Кристина является победителем городского тура во Всероссийской олимпиаде школьников по технологии. В Австрийском городе Инсбрук прошли VII зимние Международные детские игры, участие в которых приняла и шестиклассница школы № 101 Александра Федорова. Она стала лучшей из уфимских спортсменок на трассе биатлона.

3 декабря 2015 г. была проведена церемония награждения победителей конкурсов «Вдохновение», «Пою мою Республику» среди награжденных ученица 6 класса Хакимова Элина и ученица 10 класса Исаргакова Элина. Ученица 10 класса Михайлова Эльвина заняла 1 место в республиканском конкурсе «Детская литературная карта», посвященной подведению итогов Года литературы в номинации «Сочинение».

С 23-28 марта 2016 г. в г. Москве проводились две олимпиады по экономике: по финансовому рынку и потребительским знаниям и олимпиада школьников по Н.Д. Кондратьева. В этой олимпиаде ученица 9 класса Медведева Ангелина заняла 3 место. Результаты олимпиады будут известны через месяц.

Учителя школы успешно выступают на профессиональных конкурсах «Учитель года-2016». Учитель истории и обществознания Гизатуллина Г.Г. заняла призовое место на районном конкурсе и успешно выступила на городском конкурсе.

На сегодняшний день составляются договора с колледжами и университетами: БГПУ им. Акмуллы по открытию площадки по праву, с БГПУ по совместной работе с кафедрой психологии, УГАТУ - кафедрой экономики. В марте 2016 г. школа № 101 стала базовой школой Финансового университета при правительстве Российской Федерации. На сегодняшний день плодотворно ведутся переговоры о сотрудничестве нашей школы с Высшей школой экономики в г. Москве.

На сегодняшний день на базе школы № 101 организован курс повышения квалификации по проектной деятельности совместно с Институтом развития образования Республики Башкортостан. В проектной деятельности участвуют все школы Демского района г. Уфы. В данном проекте нашу школу представляют следующие сотрудники: директор - Самситдинов И.З., заместитель директора по ИКТ (модератор проекта) - Амиров А.Ф., заместитель директора по УВР - Иванова Т.И., руководитель ОБЖ - Сынбулатов С.А., учитель немецкого языка - Джалилова И.В., учитель физики - Тухватшина Р.Ш., учитель истории - Гизатуллина Г.Г. Вышеназванные учителя блестяще защитили проект по организации внеурочной деятельности и планируется подачи заявки на обладание гранта.

В школе многое делается по социально-психологической и воспитательной помощи детям и родителям. Особую благодарность

следует отметить заместителю директора по воспитательной работе Денисенко О.А., психологу-педагогу Минияровой И.Р., социальному педагогу Фарраховой В.Х., старшей вожатой Рогозиной А.И.

В феврале 2016 г. педагоги школы приняли участие в праздничном мероприятии, посвященном открытию Года российского кино в республике Башкортостан. Особенно школьникам запомнились встречи с Жереховым В. Г., с киноведом, кинорежиссером, кинопедагогом, руководителем киноклуба «Арт-кино», автором проекта «Социальное кино в школах». В период каникул учащиеся совместно с педагогами посещают кинотеатры города Уфы. В соответствии с утвержденным Планом мероприятий в этом году в школе № 101 пройдет более 10-ти мероприятий, посвященных Году российского кино. Одним словом, скучать школьникам 101 в 2016 году явно не придется.

2.7. Метод моделирования в управлении образовательной организацией

Моделирование является неотъемлемым элементом любой целенаправленной деятельности. Потребность в моделировании возникает в таких сферах человеческой деятельности, как: познание, общение, практическая деятельность. В моделях отражаются только существенные с точки зрения цели моделирования. В нашем исследовании нас интересует структурная модель. Особенности моделирования как метода исследования изучены А. У. Варданян, Б. А. Глинским, В. В. Давыдовым и др. Метод моделирования применен для детального изучения процесса нравственного воспитания школьников на народных традициях. Цель педагогического моделирования в нашем исследовании – выявление возможностей процесса нравственного воспитания на традициях народной педагогики и поиск резервов его эффективности. Например, модель нравственного воспитания школьников на традициях народной педагогики (см. рис. 2).

При разработке модели мы использовали такие компоненты, как: *целевой, содержательный, процессуальный*. Ведущим компонентом модели нравственного воспитания школьников на традициях народной педагогики является целевой, поскольку он выступает по отношению к остальным компонентам в качестве управляющей инстанции. Кроме того, целевой компонент служит определяющим фактором содержательной разработки ее компонентов, определения четкого понимания результата, к которому мы стремимся. Этот компонент выполняет функции целеполагания, мотивации (создание целевых установок у школьников на формирование нравственности), ценностной ориентации (общечеловеческие и этнокультурные ценности выступают критериями оценки и ориентации школьников).

Работа, проводимая с моделью, способствует формированию нравственности школьников, норм их поведения, востребованных социумом, вовлечению школьников в позитивные виды деятельности. Процесс моделирования рассматривается нами как реализация задач нравственного воспитания школьников, способ конкретизации процесса нравственного воспитания школьников на традициях народной педагогики.

Реализация задач нравственного воспитания школьников на традициях народной педагогики предполагает: воспитание творчески мыслящей, нравственной, толерантной личности, ориентированной на общечеловеческие и этнокультурные ценности, способной усваивать традиции, культуру своего народа и других наций; воспитание морально ответственного человека, подготовка его к жизни в социуме; глубокое овладение культурой, традициями своего и других народов.



<ul style="list-style-type: none"> - групповые (посиделки, инсценировки); - индивидуальные (диалог, исполнение песен, танцев, кубаиров); - классные часы, уроки, внеклассные, внешкольные мероприятия, работа с родителями 	<ul style="list-style-type: none"> (пример старших, приучение, убеждение, почитание родителей и т.д.); - методы организации деятельности (упражнение, воспитывающие ситуации и др.); - методы стимулирования (наказание, соревнование, поощрение); - проектный метод 	<ul style="list-style-type: none"> прикладное искусство; - народные традиции, обычаи, игры; - средства массовой информации; - музеи, культурно-просветительские учреждения;
<p>Результат: сформированность нравственности школьников; овладение ими нравственными качествами, нравственными нормами поведения, востребованными обществом</p>		

Рис. 2. Модель нравственного воспитания школьников на традициях народной педагогики

Содержание – это определяющая сторона целевого компонента модели нравственного воспитания школьников на традициях народной педагогики. Содержательный компонент построенной нами модели выполняет обучающую, воспитательную, развивающую, мотивационную функции. Работа по нравственному воспитанию школьников на традициях народной педагогики включает в себя взаимодействие школьников, родителей, педагогов, взрослых с целью формирования нравственности современных школьников, норм поведения, востребованных обществом; использование прогрессивных идей разных народов в нравственном воспитании школьников, воспитание уважения к культуре своего и других народов. Содержание нравственного воспитания школьников на традициях народной педагогики основывается на сообщении знаний о традициях, обычаях разных народов, на знании истории, культуры своего и других этносов, на знании языков, толерантности; предполагает приобщение школьников к общечеловеческим и этнокультурным ценностям, изучение родного языка, вовлечение школьников в социально значимую (проектную, исследовательскую, художественно-творческую, общественно-полезную) деятельность, владение школьниками поликультурными, информационными, коммуникативными, социальными компетенциями. Этот компонент выполняет обучающую (приобретение знаний, необходимых для формирования нравственности школьников на традициях народной

педагогике), воспитательную (формирование у школьников нравственных качеств, нравственных норм поведения), организационную (определение содержания и направлений процесса нравственного воспитания школьников) функции. Реализация содержательного компонента обеспечивается использованием теоретико-методологических подходов (системный, аксиологический), применением методов народной педагогики.

Процессуальный компонент модели включает формы, методы и средства, которые в комплексе способствуют формированию нравственности школьников на традициях народной педагогики. Данный компонент выполняет воспитательную и развивающую функции и функции планирования, организации процесса нравственного воспитания школьников на традициях народной педагогики. Эффективность процесса нравственного воспитания школьников на традициях народной педагогики зависит от умелого использования разнообразных форм, методов, средств этнокультурного воспитания.

Данный компонент выполняет воспитательную (воспитание на прогрессивных идеях и традициях разных народов), развивающую (разнообразные формы, методы, средства нравственного воспитания школьников на традициях народной педагогики), информационную (получение информации об эффективности организации процесса нравственного воспитания школьников на традициях народной педагогики, о затруднениях и достижениях школьников в процессе изучения традиций и обычаев разных народов, предоставление данных об уровне сформированности нравственности школьников на традициях народной педагогики) и рефлексивную (обеспечение субъектной позиции в образовательном процессе) функции. Методами реализации данного компонента выступают: оценка, самооценка, тестирование, экспертная оценка.

Выделенные нами структурные компоненты находятся в тесном взаимодействии, образуя динамическую систему нравственного воспитания школьников на традициях народной педагогики.

Модель нравственного воспитания школьников на традициях народной педагогики характеризуется системностью, вариативностью, индивидуализированностью.

Метод моделирования может быть применен для детального изучения системы нравственного воспитания в образовательных

организациях. Управление процессом нравственного воспитания подрастающего поколения требует особых усилий. Поэтому перед нами встала задача построения специальной модели, обеспечивающей формирование нравственности школьников на основе системного и аксиологического подходов. Процесс моделирования рассматривается нами как реализация задач нравственного воспитания школьников. Модель нравственного воспитания школьников на традициях народной педагогики апробирована на базе Гимназии №84 г. Уфы, Башкирской и Чувашской гимназий г. Белебея Республики Башкортостан.

Выявление педагогических условий, способствующих эффективности функционирования модели, осуществлялось нами исходя из содержательных особенностей построенной модели, условий ее эффективного функционирования.

В результате выделены следующие педагогические условия: осуществление нравственного воспитания на традициях народной педагогики в образовательном процессе с учетом индивидуальных, возрастных и регионально-этнических особенностей обучающихся; осуществление нравственного воспитания школьников во внешкольной работе в социуме с учетом особенностей взаимодействия и взаимовлияния прогрессивных идей педагогики разных народов; ресурсное обеспечение образовательной среды образовательных организаций.

Внеурочная деятельность в условиях введения ФГОС в общеобразовательных учреждениях организована по пяти направлениям: спортивно-оздоровительное, духовно-нравственное, общекультурное, общеинтеллектуальное и социальное. Для реализации духовно-нравственного направления внеурочной деятельности в общеобразовательных учреждениях можно использовать представленную модель нравственного воспитания школьников на традициях народной педагогики с учетом региональной специфики и этнокультурных особенностей школьников.

2.8. Метод проектов в управлении образовательной организацией

Произошедшие в последние годы изменения в практике отечественного образования не оставили без изменений ни одну сторону школьного дела. Пробивающие себе дорогу новые принципы личностно ориентированного образования, индивидуального подхода, субъектности в обучении потребовали в первую очередь новых методов обучения. Обновляющейся школе потребовались такие методы обучения, которые:

- формировали бы активную, самостоятельную и инициативную позицию учащихся в учении;
- развивали бы в первую очередь общеучебные умения и навыки: исследовательские, рефлексивные, самооценочные;
- формировали бы не просто умения, а компетенции, т.е. умения, непосредственно сопряженные с опытом их применения в практической деятельности;
- были бы приоритетно нацелены на развитие познавательного интереса учащихся;
- реализовывали бы принцип связи обучения с жизнью.

Ведущее место среди таких методов, обнаруженных в арсенале мировой и отечественной педагогической практики, принадлежит сегодня **методу проектов**.

В основу метода проектов положена идея о направленности учебно-познавательной деятельности школьников на результат, который получается при решении той или иной практически или теоретически значимой проблемы.

Внешний результат можно увидеть, осмыслить, применить в реальной практической деятельности.

Внутренний результат – опыт деятельности – становится бесценным достоянием учащегося, соединяя в себе знания и умения, компетенции и ценности.

На долю учителя остается трудная задача выбора проблем для проектов, а проблемы эти можно брать только из окружающей действительности, из жизни.

В чем преимущество проекта? Прежде всего, в том, что ограниченный временными рамками урок “выплескивается” во внеурочную деятельность. Возрастная логика обучения, основанная

на принципе “Великой дидактики” идти от простого к сложному, предполагает следующие формы самостоятельной работы учащихся: творческую работу (подбор примеров, оформление иллюстраций, написание мини-сочинений и т.д.), сообщение, доклад, реферат, исследование, проект. Следует отметить, что выбранная форма должна соответствовать содержанию. Иногда же именуют рефератами и соответственно оценивают простые сообщения на заданную тему, к тому же буквально списанные из энциклопедии или словаря.

Проект – это: 1) документ (планового характера) и деятельность, направленная на реализацию задач, отраженных в документе; 2) деятельность по достижению нового результата в рамках установленного времени с учетом определенных ресурсов; 3) продукт интеллектуальной деятельности, направленный на создание условий для реализации планируемой деятельности и достижения результата.

Как педагогическая идея, технология и форма учебной работы **метод проектов** получил распространение в первой трети XX в. Возникнув в педагогике в качестве одной из форм воплощения в образовании исследовательского метода (принципа), он вобрал в себя эвристическое, исследовательское, экспериментальное, научное начала. В основу метода проектов были положены взгляды американского философа и педагога Дж. Дьюи, рассматривавшего детство как самостоятельный и самоценный период человеческого бытия. Миссию образования Дьюи видел в том, что оно должно не столько давать знания, которые понадобятся в будущем, сколько развивать способность ребенка решать «здесь и сейчас» свои насущные жизненные проблемы.

Понятие «проектирование» в отечественной педагогической науке применялось А. С. Макаренко, разработавшим основы логики педагогического мышления. Речь шла о проектировании личности на основе целей воспитания, а также способностей и склонностей конкретного воспитанника. Понятие «проект» применительно к методологии педагогической деятельности использовал Г. П. Щедровицкий в 1968 г. в работе «Педагогика и логика», которая полностью была опубликована только в 1994 г.

В 70-е гг. XX в. проектировочный компонент был выделен в структуре деятельности педагога (Н. В. Кузьмина). Терминологический аппарат педагогики пополняется понятиями:

«педагогическое проектирование», «проектировочная деятельность учителя», «педагогический проект». Объектом проектирования в данном случае выступают идеальные средства: содержание, методы и формы педагогической деятельности.

Классификация проектов (на основе материалов А. С. Сиденко)

По характеру результата:

- информационный проект;
- исследовательский проект;
- обзорный проект;
- проекты-инсценировки.

По форме:

- видеофильм;
- рекламный ролик;
- телепрограмма;
- интервью с известными людьми;
- журнальный репортаж;
- рок-опера.

По профилю знаний:

• **монопроекты** – в рамках одного учебного предмета. При этом выбираются наиболее сложные разделы или темы программы; укладываются в классно-урочную систему;

• **межпредметные проекты** – по двум или более предметам; чаще используются в качестве дополнения к урочной деятельности; выполняются во внеурочное время.

По числу участников: личностные; парные; групповые.

По типу объекта проектирования (по А. Г. Раппопорту):

- **морфологические** – проектирование вещей;
- **социальные** – проектирование организаций, норм, сложных социально-морфологических объектов;
- **экзистенциальные** – проектирование личностного развития человеческого «Я» в процессе построения своей судьбы.

По характеру координации:

• **с открытой, или явной, координацией** – координатор проекта участвует в проекте в собственной, своей функции, ненавязчиво направляя работу, организуя в случае необходимости отдельные этапы проекта, деятельность отдельных его участников;

• **со скрытой координацией** – координатор не обнаруживает себя ни в сетях, ни в деятельности групп участников в своей функции. Он выступает как полноправный, но как один из многих участников проекта.

По уровню контактов:

• **внутришкольные или региональные** – проекты, организуемые либо внутри одной школы, на уроках по одному предмету, или междисциплинарные, либо между школами, классами внутри региона, внутри одной страны;

• **международные** – эти проекты представляют исключительный интерес, поскольку фактически в них реализуется диалог культур со всеми присущими ему познавательными, коммуникативными аспектами.

По продолжительности:

• **краткосрочные** – на нескольких уроках (3-6 уроков);

• **средней продолжительности** – один-два месяца;

• **долгосрочные** – до года.

На основе материалов Е. С. Полат:

- **исследовательские** – требуют хорошо продуманной структуры, обозначенных целей, обоснования актуальности предмета исследования для всех участников, обозначения источников информации, продуманных методов, результатов;

- **творческие** – предполагают соответствующее творческое оформление, не имеют детально проработанной структуры совместной деятельности участников;

- **ролево-игровые** – участники принимают на себя определенные роли, обусловленные характером и содержанием проекта, особенностью решаемой проблемы;

- **информационные** – требуют от участников изначальной направленности на сбор информации о каком-либо объекте, явлении; ознакомления участников проекта с этой информацией, ее анализа и обобщения фактов, предназначенных для широкой аудитории;

- **практико-ориентированные** – отличаются четко обозначенным с самого начала результатом деятельности участников проекта. Причем этот результат обязательно ориентирован на социальные интересы самих участников.

Формы продуктов проектной деятельности

Внешние продукты:

Веб-сайт (предметный, тематический)
Атрибуты несуществующего государства
Видеоклип
Газета
Социологический опрос и др.

Проектная деятельность педагога заключается в разработке и реализации в учебном процессе педагогических проектов (системы планируемых и реализуемых действий, необходимых условий и средств для достижения поставленных целей).

Педагогическое проектирование можно представить в обобщенном виде следующей схемой:

замысел → реализация → рефлексия.

Паспорт проектной работы

Паспорт проектной работы используется дважды, а иногда и трижды.

Вначале – **как методическая разработка проекта**, которую руководитель проектной группы утверждает у заместителя директора школы перед началом работы над проектом.

Затем – уточненный паспорт проекта **становится необходимым вступлением к проектной папке** (портфолио проекта), представляемой на защите проекта.

Наконец, расширенный вариант паспорта проектной работы **может стать описанием проекта**, подготовленным для публикации или для хранения в школьной медиатеке.

Как правило, **паспорт проектной работы состоит из следующих пунктов:**

Название проекта.

Руководитель проекта.

Консультант (консультанты) проекта.

Учебный предмет, в рамках которого проводится работа по проекту.

Учебные дисциплины, близкие к теме проекта.

Возраст учащихся, на который рассчитан проект.

Состав проектной группы (Ф. И. учащихся, класс).

Тип проекта (реферативный, информационный, исследовательский, творческий, практико-ориентированный).

Заказчик проекта.

Цель проекта (практическая и педагогическая цели).

Задачи проекта (2-4 задачи, акцент на развивающих задачах!).

Вопросы проекта (3-4 важнейших проблемных вопроса по теме проекта, на которые необходимо ответить участникам в ходе его выполнения).

Необходимое оборудование.

Аннотация (актуальность проекта, значимость на уровне школы и социума, личностная ориентация, воспитательный аспект, кратко – содержание).

Предполагаемый продукт (продукты) проекта.

Этапы работы над проектом (для каждого этапа указать форму, продолжительность и место работы учащихся, содержание работы, выход этапа).

Предполагаемое распределение ролей в проектной группе.

Оформление проектной папки

Проектная папка (портфолио проекта) – ***один из обязательных выходов проекта, предъявляемых на защите*** (презентации) ***проекта***. Задача папки на защите – показать ход работы проектной группы. Кроме того, грамотно составленная проектная папка позволяет:

- четко организовать работу каждого участника проектной группы;
- стать удобным коллектором информации и справочником на протяжении работы над проектом;
- объективно оценить ход работы над завершённым проектом;
- судить о личных достижениях и росте каждого участника проекта на протяжении его выполнения;
- сэкономить время для поиска информации при проведении в дальнейшем других проектов, близких по теме.

В состав проектной папки (портфолио проекта) ***входят***:

- 1) паспорт проекта;
- 2) планы выполнения проекта и отдельных его этапов;
- 3) промежуточные отчеты группы;

4) вся собранная информация по теме проекта, в том числе необходимые ксерокопии и распечатки из Интернета;

5) результаты исследований и анализа;

6) записи всех идей, гипотез и решений;

7) отчеты о совещаниях группы, проведенных дискуссиях, «мозговых штурмах» и т.д.;

8) краткое описание всех проблем, с которыми приходится сталкиваться проектантам, и способов их преодоления;

9) эскизы, чертежи, наброски продукта;

10) материалы к презентации (сценарий);

11) другие рабочие материалы и черновики группы.

В наполнении проектной папки принимает участие вся группа.

Записи учащихся должны быть по возможности краткими, в форме небольших набросков и аннотаций.

В день презентации проектов оформленная папка сдается в жюри.

Виды презентаций проектов

Выбор формы презентации проекта – задача не менее, а то и более сложная, чем выбор формы продукта проектной деятельности. Набор «типичных» форм презентации весьма ограничен, а потому здесь требуется особый полет фантазии (в сочетании с обязательным учетом индивидуальных интересов и способностей проектантов – артистических, художественных, конструкторско-технических, организационных и т.д.).

Виды презентационных проектов могут быть различными, например:

- Воплощение (в роль человека, одушевленного или неодушевленного существа).

- Деловая игра.

- Демонстрация видеофильма – продукта, выполненного на основе информационных технологий и др.

Примеры удачных презентаций проектов:

1) ***инсценировка*** – диалог Сознания, Самосознания и Бессознательного;

2) ***пресс-конференция*** участников экспедиции на неизвестный материк;

3) ***ролевая игра***, имитирующая поведение в муравейнике муравьев неизвестного науке вида;

4) **инсценировка** драматической постановки на тему алхимии, включающая демонстрацию реальных химических опытов-парадоксов;

5) **диалог** – с участием Чацкого, представителей «фамусовской Москвы» и «современных людей» **по теме «Проблема ума и безумия».**

Система оценки проектных работ

Выработка системы оценки проектных работ требует предварительного ответа на следующие вопросы:

- Предполагается ли включение самооценки участников проектных групп в общую оценку проекта?
- Предполагается ли присуждение мест (I, II, III) или номинаций (за лучшее исследование, за лучшую презентацию и т.д.)?
- Предполагается ли оценка проектов по предметным секциям (например, лингвистической, естественнонаучной, гуманитарной) или «единым списком»?

Проблемными местами в оценке проектных работ обычно являются:

- **предметная компетентность жюри** (жюри должно обязательно включать специалистов по всем предметам, охватываемым проектами данной секции);
- **все участники проектной работы приложили усилия, но не все получили места и номинации.**

В этом случае лучше обнародовать рейтинговые оценки всех представленных проектов, чтобы свой итоговый балл видели и те проектанты, которые не удостоились наград.

Критерии оценки должны быть выбраны исходя из принципов оптимальности по числу (не более 7-10) и доступности для учащихся каждого возраста.

Критерии должны оценивать качество не столько презентации, сколько проекта в целом.

Очевидно, что эти критерии должны быть известны всем проектантам задолго до защиты.

Приведем перечни критериев, использовавшихся на проектной неделе.

Критерии оценок, использовавшиеся в практике ОУ:

- 1) важность темы проекта;
- 2) глубина исследования проблемы;

- 3) оригинальность предложенных решений;
- 4) качество выполнения продукта;
- 5) убедительность презентации.

Критерии экспертизы проекта

• *целостность и связность* – отсутствие противоречий в тех или иных стратегических подходах к проекту (его миссии, целях, задачах, средствах);

• *актуальность* – острота и приоритетность решаемой проблемы;

• *востребованность* – наличие в данный момент достаточного числа потенциальных заинтересованных заказчиков, благополучателей и потребителей результатов проекта;

• *включенность* – участие в разработке всех заинтересованных сторон и их собственный вклад в реализацию проекта;

• *результативность* – степень соответствия поставленных целей и полученных результатов (продуктов) и возможность их измерения;

• *эффективность* – степень соответствия затрат и полученных в проекте результатов (продуктов);

• *оптимальность* – минимизация времени и затрат на получение фиксированных планируемых результатов;

• *устойчивость* – соответствие имеющегося ресурсного обеспечения целям и задачам, гарантия осуществления или продолжения деятельности, безопасности и снижения рисков;

• *последствия* – изменения, самопроизвольно возникающие после прекращения реализации и окончания проекта;

• *перспективность* – насколько проект является основой для создания и реализации последующих проектов;

• *управляемость* – наличие в проекте периодической оценки, мониторинга и обратной связи для коррекции и регулирования.

В зависимости от масштаба и направленности проекта могут использоваться как все названные критерии, так и некоторые из них.

Инструментом разработки проекта может служить уже известная вам методика «Зеркало прогрессивных преобразований».

Алгоритм работы педагога над проектом

1. Формулировка учителем темы проекта

Для определения темы проекта учитель выбирает учебный раздел, часть стандартного учебного курса, темы для организации

внеурочной деятельности в ОУ в условиях введения ФГОС нового поколения.

Время проведения: при планировании проекта.

2. Выбор возрастной категории учащихся

Учитель выбирает определенную возрастную группу, например, учеников начальной школы, средней, старшей, 9-классников, разновозрастную группу учащихся (8-11 классы) и т.п.

Время проведения: при планировании проекта.

3. Формулировка основополагающего вопроса и проблемных вопросов учебной темы.

Формулирует учитель. Например: основополагающие вопросы, на которые нельзя ответить одним предложением.

4. Формулировка дидактических целей проекта

Формулирует учитель. Например: «Формирование компетентности в сфере самостоятельной познавательной деятельности, навыков самостоятельной работы с большими объемами информации, умений увидеть проблему и наметить пути ее решения», «Формирование критического мышления, навыков работы в команде».

Время проведения: при планировании проекта.

5. Формулировка методических задач

Формулирует учитель. Время проведения: при планировании проекта.

6. Формулировка проблемы (выбор темы индивидуальных исследований учащихся)

Ученики самостоятельно формулируют проблемы (темы) индивидуальных исследований в рамках заявленного проекта. Например: «Почему в центре нашего города погибают деревья?», «Как кошки могут видеть в темноте?», «Почему попугаи могут разговаривать?» и т.д. Рекомендуется провести «мозговой штурм», использовать метод наводящих вопросов.

Время проведения: 1-й урок, 15 минут.

7. Выдвижение гипотез решения проблем

Формулируются учащимися. Гипотезы возникают как возможные варианты решения проблем. Затем в ходе исследований они (гипотезы) подвергаются проверке. Например, есть проблема исследования: «Почему поют птицы?». Гипотезой может служить

следующее размышление: «Они поют, потому что таким образом они общаются, учат птенцов, предупреждают о чем-то животных и людей» и т.д.

Время проведения: 1-й урок, 20 минут.

8. Определение творческого названия проекта

Творческое название проекта выбирают учащиеся вместе с учителем, исходя из обсуждения тем индивидуальных исследований. На выбор названия влияет не только выбранная тема, но и возраст участников проекта. Например, ребята начальной школы, создающие в рамках проекта «Книгу Гиннеса» своих спортивных успехов и достижений домашних животных, назвали проект «Мы восхищаемся».

Время проведения: 2-й урок, 10 минут.

9. Формирование групп для проведения исследований и определение формы представления результатов

Учащиеся делятся на мини-группы по 4-6 человек, определяющих для себя «цепочки» вопросов и ответов, которые надо доказать в исследованиях, а также выбирающих форму представления результатов – в виде презентации, буклета, веб-сайта, альбома, выпуска газеты и др. Рекомендуется использовать при этом управляемую дискуссию, метод наводящих вопросов.

Время проведения: 1-й урок, 20 минут.

9. Обсуждение плана работы учащихся индивидуально или в группе

Ученики обдумывают пути проведения своих исследований: анкетирование, опыты, создание видеозаписей, сбор статистических данных, образцов, обработка собранных сведений, оформление результатов исследования.

Время проведения: 2-й урок, 15 минут.

11. Обсуждение со школьниками возможных источников информации, вопросов защиты авторских прав

Учитель обсуждает с учениками, как найти источники информации по теме исследования – в школьной (городской) библиотеке, в Интернете или мультимедийной энциклопедии. Например: книги (какие?), интервью (с кем?), опросы (кого?), веб-сайты (какие?), мультимедиа издания (какие?), видеофрагменты (где

взять и как соблюсти авторские права?). Проводится фронтально со всеми группами. Цель: задать направление поиска информации. При обсуждении информационных источников необходимо особо остановиться на достоверности источников информации.

Время проведения: 3-й урок, 20 минут.

12. Самостоятельная работа учащихся в группах, обсуждение задания каждого в группе

Например, результатом обсуждения должен быть план с точным указанием того, кто за что отвечает и сроков исполнения. Учитель консультирует, обходя группы, внимательно следит за ходом обсуждения. Для младших возможно планирование ролей в группе учителем заранее. Задания каждого участника должны привести к ответу на вопрос: «Если мы перестанем сжигать мусор на помойках, то кислотность осадков снизится на 50%. Задача: узнать, верно ли это».

Время проведения: 3-й урок, 10 минут.

13. Самостоятельная работа групп

Роль учителя – консультирование, помощь, направление деятельности учащихся в методически нужное русло. Время проведения: 4-й, 5-й, 6-й уроки.

14. Подготовка учащимися презентации по отчету о проделанной работе

Форма презентации может быть любая; например: доклад на 3-4 минуты с иллюстрациями, раздача изданного информационного бюллетеня, представление веб-сайта с результатами исследований. Цель: мотивировать учащихся, систематизировать полученные данные. Роль учителя – консультирование, помощь.

Время проведения: 7-й урок, 20 минут.

15. Защита полученных результатов и выводов

Каждой группе на предъявление полученных результатов дается 4 минуты. Далее – ответы на вопросы всех присутствующих участников проекта – учителей и учеников. Рекомендуются заранее разработать для учащихся оценочные листы на основе критериев оценивания.

Время проведения: 8-й урок.

16. Оценивание результатов проекта школьниками и учителем

Рефлексия. Группы оценивают работу каждого участника. Учитель оценивает работу групп в целом. Результативность каждого – это фундамент для новых исследований по темам проекта.

Время проведения: 8-й урок, 10 минут.

Правила для педагога, решившего работать с помощью метода проектов

1. Педагог сам выбирает, будет ли он работать с помощью метода проектов.
2. Педагог полностью отвечает за детей, участвующих в проекте, за их успех и безопасность.
3. Педагог доверяет ученикам, считает их равноправными участниками общей созидательной работы и постоянно подчеркивает своим поведением это доверие.
4. Педагог предоставляет возможности детям для самостоятельной работы.
5. Педагог вырабатывает новую позицию. Происходит смена позиции лектора и контролера на позицию помощника, наставника.
6. Педагог следит за своей речью (не «Ты сделал это неправильно!», но «Почему ты это сделал так?»).
7. Педагог вмешивается в самостоятельную работу детей только тогда, когда этого требуют обстоятельства или сами ученики об этом просят.

Советы педагогу, работающему по методу проектов

1. Вы должны быть уверены, что тема проекта интересна для всех в классе.
2. Убедитесь, что тема достаточно гибкая и ее можно рассматривать с разных точек зрения, с тех позиций, которые отражают личный опыт ученика и психологические свойства его личности.
3. Обратите внимание на то, чтобы при решении проблемы были задействованы различные виды деятельности. Попробуйте включить разные элементы: изготовление предметов, рисунки, аппликации, записи на пленку, интервью, короткую пьесу и т.д.
4. Не ошеломляйте учащихся своим проектом. Пусть сделают меньше, но лучше. Постарайтесь, чтобы у них оставалось время и на другие предметы.
5. Всегда будьте рядом с учащимися, чтобы протянуть им руку помощи, воодушевьте их. Пытайтесь вовлечь и других учителей в работу над проектом.

6. Установите ограничители: если это письменный проект, сразу оговорите количество страниц, чтобы не было состязания между способными и менее способными.

7. Прокомментируйте или оцените работу ученика. Ничто так не угнетает, как ощущение, что твою работу игнорируют или откладывают, будто менее важную.

Метод проектов ставит педагога в особую позицию – сотрудничества с учащимися. Поэтому педагогу необходимо:

- умение увидеть и отобрать наиболее интересные и практически значимые темы проектов;

- владение всем арсеналом исследовательских, поисковых методов, умение организовать последовательную самостоятельную работу учащихся;

- переориентировать всю учебно-воспитательную работу учащихся по своему предмету на приоритет разнообразных видов самостоятельной деятельности, на приоритет индивидуальных, парных, групповых видов деятельности исследовательского, поискового, творческого плана.

Это вовсе не означает, что следует полностью отказаться от традиционных видов работ – объяснительно-иллюстративных, репродуктивных, фронтальных методов и классно-урочной системы. Речь идет о приоритетах, о смещении акцентов – и не более того.

Педагог, в зависимости от цели обучения и содержания учебного материала, выбирает те формы и методы, которые могут дать хороший результат.

Задание 8. Проведите в группе экспертизу проектов, используя следующую таблицу.

Таблица 4.

<i>Задача проекта</i>	<i>Мероприятия</i>	<i>Результаты</i>	<i>Показатели</i>	<i>Информация (как получить эту информацию?)</i>

2.9. Методика разработки программы развития образовательной организации

Стратегический план – составная часть более широкого документа (**программы развития**).

Как и другие документы, связанные с планированием, программа развития способствует преодолению неопределенности и упорядочению совместной деятельности и имеет много общего со стратегическим планом [6]. Сходство связано, прежде всего:

1) со стратегическим характером программы развития, ее преимущественной направленностью на решение наиболее важных, судьбоносных, предопределяющих общие направления жизнедеятельности школы и школьного сообщества стратегических задач. Следует помнить, что программы развития, при всей желательной детализации предполагаемых действий, акцентируют внимание именно на вопросах стратегического значения и на выработке общей стратегии их решения;

2) с ярко выраженной инновационной направленностью программы развития;

3) с ориентацией на будущее, на реализацию не только актуальных, но и перспективных, ожидаемых, прогнозируемых образовательных потребностей, социального заказа на образование;

4) с опорой на идеологию системного, программно-целевого подхода в управлении;

5) с использованием при разработке этого документа специальной и достаточно жестко структурированной технологии.

Программа развития рассматривается как потенциально мощный и действенный инструмент, обеспечивающий результативный и экономичный переход школьного сообщества в новое качественное состояние, и одновременно как инструмент, обеспечивающий управление этим переходом. Программа развития предполагает взаимосвязанное решение трех крупных задач.

Задачи, решаемые программой развития школы:

1. Определение места школы в системе социальных связей и выявление достигнутого уровня ее развития. Решение этой задачи предполагает:

- анализ состояния образовательного учреждения и

прогнозирование тенденций изменения социального заказа, адресуемого школе;

- соотнесение социального заказа, адресуемого школе, с возможностями получения ресурсов извне для ее развития;

- анализ и оценку достижений и проблем школы. Все перечисленное выше находит свое отражение в информационной справке о школе и аналитико-прогностическом обосновании программы развития.

2. Описание образа желаемого будущего состояния школы, ее организационной структуры и особенностей функционирования.

Решение этой задачи отражается в концепции желаемого будущего состояния школы.

3. Разработка и описание стратегии и тактики перехода школы из существующего в новое, желаемое состояние; подготовка конкретного плана такого перехода.

Решение этой задачи отражается в разделе программы «Стратегический план».

При всей важности каждой из названных задач программы развития еще большее значение имеет их взаимосвязь. Нерешенность любой из них или отсутствие тесной связи между их решениями не позволяют создать действенную и эффективную программу развития школы. Понимание места школы в социуме и прогнозируемого социального заказа создает точку отсчета для анализа достижений и выявления проблем школы. Знание проблем позволяет разумно ограничить и одновременно интенсифицировать поиск инновационных идей развития школы, которые в совокупности составляют *концепцию* школы. Соотнесение этой концепции с существующим положением дел дает основания для выработки конкретных нововведений, стратегии и тактики их осуществления. Программа развития школы нужна, прежде всего, в ситуациях, характеризующихся:

- высокой степенью неопределенности и непредсказуемости внешней среды и ее требований к образовательному учреждению (в стабильных ситуациях потребность в развитии и его проектировании существенно ниже и программы развития не востребуются);

- недостаточностью и высокой степенью нестабильности ресурсного обеспечения (при избытке ресурсов и стабильности их получения потребность в программе развития, как правило,

отсутствует);

- стремлением к достижению высоких, в идеале – оптимальных (максимально возможных для данных конкретных обстоятельств и ограничений) результатов жизнедеятельности (для получения меньшего эффекта можно обойтись и обычным, традиционным планированием работы);

- объективной необходимостью вовлечения в работу широких слоев школьного сообщества и партнеров школы и невозможностью обойтись только усилиями нескольких руководителей (при отсутствии такой необходимости отдельные изменения могут быть произведены узкой группой лиц – как правило, руководителями школы – и не требуют общешкольной программы развития);

- осознанием необходимости именно системных преобразований в школе (для осуществления стратегий локальных и модульных изменений в школе разрабатываются другие документы, существенно отличные от программы развития школы). Распространенная среди управленцев точка зрения, что программы развития необходимы только тем учреждениям, которые планируют перейти в новый статус, ошибочна: программа развития необходима любым коллективам, желающим качественно изменить свою деятельность и ее результаты, а это можно сделать и оставаясь в прежнем статусе.

Опыт разработки и реализации программ развития в российских образовательных учреждениях говорит в пользу следующей их **структуры**:

1. Информационная справка об образовательной организации.

2. Блок аналитического и прогностического обоснования программы:

- анализ состояния и прогноз тенденций изменения значимой для школы внешней социальной среды;

- анализ состояния и прогноз тенденций изменения адресуемых школе образовательных потребностей, социального заказа;

- анализ состояния и прогноз тенденций изменения ресурсных возможностей внешней среды школы в свете нового социального заказа;

- анализ и оценка достижений, педагогического опыта, конкурентных преимуществ школы за период, предшествовавший нынешнему инновационному циклу развития;

- проблемно-ориентированный анализ состояния школы,

описание ключевых проблем школы и их причин;

- анализ и оценка инновационной обстановки в школе, инновационного потенциала коллектива, потенциальных точек роста;
- первичный прогноз восприятия возможных новшеств в школьном сообществе, возможного сопротивления изменениям.

3. Концепция (концептуальный проект) желаемого будущего состояния школы как системы.

4. Стратегия и тактика перехода (перевода) школы в новое состояние:

- стратегия перехода, основные направления, этапы, задачи осуществления инноваций и достигаемые рубежи;

• описание конкретных целей школы на первых этапах цикла развития;

• конкретный (тактический и оперативный) план действий по реализации программы развития школы.

5. Приложения.

Информационная справка о школе

Информационная справка о школе – это необходимая составная часть программы развития образовательной организации. Информационная справка о школе призвана выполнить важные функции как по отношению к разработчикам программы развития, так и по отношению к ее внешним экспертам. Разработчики программы развития, собирая материал для справки, начинают лучше осмысливать достигнутый уровень развития своей школы, а внешние эксперты, читая такую справку, способны быстро войти в курс основных достижений и проблем школы.

Информационная справка о школе представляет собой информационный текст. Он не носит аналитического характера, т.к. аналитико-прогностическое обоснование программы развития дается в ее тексте после информационной справки. Поэтому в информационной справке необходимо, прежде всего, кратко изложить важнейшую информацию о школе. В содержании справки рекомендуется:

- указать наименование и статус школы сегодня (для школ, менявших наименование, номер, статус, следует отметить наиболее существенные из этих изменений и их даты), важнейшие (с точки зрения разработчиков программы и интересов развития школы) этапы истории школы;

- дать краткую вводную характеристику социального окружения школы и описать характер его влияния на образовательную организацию;

- кратко описать роль школы в социуме, в территориальной образовательной системе;

- указать важнейшие объемные данные школы (количество учащихся, классов-комплектов, наличие и характер потоков и различных видов классов, сменность занятий);

- дать характеристику контингента учащихся;

- охарактеризовать педагогический персонал школы: общее количество педагогов, соотношение основных работников и совместителей, распределение педагогов по возрасту, стажу, уровню образования, квалификации (с учетом разрядов и категорий по Единой тарифной сетке, наличия учителей, отмеченных наградами, почетными званиями, имеющих ученые степени, работающих в школе преподавателей вузов, сотрудников НИИ и т.п.);

- дать характеристику действующего программно-методического обеспечения учебной и воспитательной деятельности;

- описать подходы к диагностике результатов образовательной деятельности;

- охарактеризовать состояние школьного здания, инфраструктуры образовательного процесса, кабинетного фонда, учебно-материальной базы школы;

- дать характеристику нормативно-правового и документационного обеспечения работы школы;

- кратко описать систему работы с педагогическими кадрами;

- дать информацию об основных результатах образовательной деятельности (в динамике, за ряд последних лет), основных результатах инновационных процессов, опытно-экспериментальной работы в школе. По ходу изложения информации в справке желательно использовать графики и диаграммы с краткими комментариями.

Блок аналитического и прогностического обоснования программы

Анализ состояния и прогнозирование тенденций изменения социального заказа, адресуемого школе, – это важная функция управления современной школой, составная часть аналитико-прогностического обоснования программы развития образовательной

организации. Значимость такого анализа для развития школы огромна: реализация данной функции и входящих в ее состав задач позволяет уточнить миссию образовательного учреждения, определить оптимальные модели выпускников, сделать выбор основных направлений развития школы. В современных условиях выполнение этой функции объективно осложнено такими обстоятельствами, как расширение и усложнение состава потенциальных заказчиков школы и рост, хотя и неравномерный, их активности; усложнение и дифференциация требований заказчиков к школе; недостаточная компетентность большинства заказчиков в вопросах образования и связанные с этим сложности в формулировании, озвучивании своего заказа; несоотнесенность требований заказчиков и реальных возможностей школ (в условиях постоянных ресурсных ограничений) и ряд других. В этой ситуации школе необходимо изучать, анализировать, прогнозировать и формулировать социальный заказ. Анализ социального заказа лучше всего проводить динамически, сопоставляя его текущее состояние с данными ретроспективного анализа. При анализе социального заказа его участникам полезно обсудить следующие вопросы:

- Кто являлся ранее субъектом выдвижения социального заказа нашей школе? Какие группы заказчиков имели место и кем они были представлены?
- Каков был характер требований, предъявляемых заказчиками к нашей школе, и характер их предъявления?
- К чему, прежде всего, предъявлялись требования: к результатам работы школы (каким именно), к содержанию образования, набору предметов, изучаемых в школе, характеру образовательного процесса, условиям пребывания ребенка в школе, комфортности образовательной среды?
- Как можно оценить нашу работу по выполнению заказа?
- В какой мере заказчик был удовлетворен уровнем работы школы, исполнением заказа?
- Появились ли у нашей школы в последнее время новые заказчики?
- Изменился ли за последнее время характер социального заказа школе и если изменился, то как?
- Как справляется школа с сегодняшним социальным заказом на образование?

- Как оценивает работу школы сам заказчик?

Для развития школ особо важную роль играет прогнозирование социального заказа, так как деятельность образовательного учреждения не может строиться исходя из вчерашнего и даже сегодняшнего запроса на образование. Чтобы школа эффективно развивалась, необходимы знания завтрашнего социального заказа, которые можно получить только в ходе прогнозирования. При прогнозировании социального заказа полезно задуматься над вопросами типа:

- Как может измениться состав заказчиков нашей школы, какие новые группы заказчиков могут появиться?

- Как может измениться характер предъявляемых школе требований и способ их предъявления?

- Какие дополнительные ресурсы понадобятся школе для выполнения нового социального заказа?

- Какие возможности открываются перед школой в связи с выполнением нового заказа?

Итогом прогнозирования должно стать формулирование (например, в рамках программы развития образовательного учреждения) исходного ожидаемого социального заказа, который сопоставляется с ресурсными возможностями школы. Анализ состояния и прогнозирование тенденций изменения социального заказа, адресуемого школе, предполагает проведение опросов потенциальных субъектов социального заказа, в том числе родителей учащихся, педагогов, самих школьников. Прогнозирование социального заказа требует использования метода сценариев с последующим выбором наиболее вероятного сценария как основного.

Концепция желаемого будущего состояния школы

Концепция желаемого будущего состояния школы представляет собой развернутое, хотя еще и не вполне конкретизированное представление об ожидаемом результате развития школы. Текст, в котором оно изложено, – необходимая составная часть программы развития образовательного учреждения.

Нередко в практике внутришкольного управления наблюдается смешение концепции желаемого будущего состояния школы с концепцией развития школы. Такое смешение неправомерно, так как концепцию развития школы более целесообразно рассматривать как описание перехода школы в новое состояние, которое обозначается в

концепции желаемого будущего состояния школы. В случае смешения этих двух концепций руководитель будет пытаться развивать школу, не имея хотя бы приблизительного образа желаемого результата предстоящих преобразований, т.е. лишая инновационный процесс целевых ориентиров. Другое распространенное заблуждение проявляется в смещении концепции желаемого будущего состояния данной, конкретной и неповторимой школы с концепцией какого-либо типа или вида образовательного учреждения в целом.

Подчеркнем, что концепция желаемого будущего состояния школы является нормативным документом школы. Это означает, что она не описывает то, что есть, а предписывает, что должно быть, что должно характеризовать новую школу, какой она должна стать в результате системных нововведений. Концепция желаемого будущего состояния школы опирается на результаты проблемно-ориентированного анализа состояния школы на основе связи: проблема школы – общая идея ее решения – идея конкретного способа решения. Состав и структура концепции определяются взглядами ее разработчиков на состав и структуру школы как объекта управляемого развития. Целостное представление концепции желаемого будущего состояния школы предполагает наличие в ней следующих взаимосвязанных блоков.

1. Стратегические основания жизнедеятельности школы и главные характеристики внутренней среды школы:

- система ценностей школы, ее философия; главные принципы ее жизнедеятельности; общая направленность школы;
- миссия образовательного учреждения; принадлежность школы к тому или иному виду или разновидности образовательной организации (например, к гимназиям, лицеям и т.п.);
- модель (модели) выпускников школы, внутришкольный стандарт качества образования;
- принципы построения организационной структуры новой школы, основные организационные единицы и связи между ними;
- характеристика организационной культуры новой школы;
- общий механизм функционирования новой школы и механизм ее перехода в очередной цикл развития.

2. Концепция образовательной системы новой школы:

- общий принцип, система организации образовательной

деятельности (классно-урочная или иная система организации);

- общая структура образовательной системы, задачи и ожидаемые результаты, модели результатов образования (выпускников) для каждой подструктуры (ступеней, школьных модулей и т.п.);

- взаимосвязь и взаимодополнение в образовательной системе школы дидактической подсистемы и подсистемы внеучебной воспитательной работы;

- виды потоков учащихся и образовательных траекторий, виды классов, принципы набора учащихся и формирования классов и групп;

- принципы группировки педагогов для работы с различными категориями учащихся;

- подходы к диагностике и оценке результатов образования;

- общие принципы отбора и структурирования содержания образования и их реализация в учебном плане школы;

- принципы и способы обеспечения интеграции отдельных образовательных процессов в целостную общешкольную образовательную деятельность;

- требования к учебным и воспитательным программам;

- принципы отбора и использования ведущих образовательных технологий, методов и средств обучения и воспитания школьников;

- базовые обобщенные требования к учебному занятию, воспитательному мероприятию.

3. Концепция обеспечивающей системы новой школы:

- внутренние условия жизнедеятельности школы, необходимые и достаточные для ее успешного функционирования и дальнейшего развития (социально-психологические, организационно-педагогические, материально-вещественные, социально-бытовые, санитарно-гигиенические, эстетические, пространственно-временные и др.);

- требования к номенклатуре, качеству и объему ресурсов, необходимых для полноценного функционирования школы и ее новой образовательной системы, для создания необходимых внутренних условий жизнедеятельности (по каждому виду ресурсов – кадровых, концептуальных, информационных, нормативно-правовых, материально-технических, финансовых и проч.);

- общие принципы построения и ожидаемое будущее состояние школьных структур, служб, организационных единиц, занимающихся

обеспечением школы всеми необходимыми ресурсами (также по всем видам ресурсов);

- внешние связи школы и их вклад в ресурсное обеспечение ее жизнедеятельности.

4. Концепция желаемого состояния школьного сообщества, коллектива:

- важнейшие свойства и характеристики, необходимые школьному сообществу для решения образовательных и обеспечивающих задач (ценностные ориентации и особенности целеполагания, организованность, сплоченность, включенность в управление, работанность, ответственность, совместимость, стабильность, инновационная мобильность и др.);

- характер групповой динамики и отношений в коллективе.

5. Концепция управляющей системы новой школы:

- характеристика направленности, главных свойств управляющей системы (например, адаптивность, характер управления);

- основное содержание управленческой деятельности, важнейшие функции системы управления (планирования, организации, руководства, контроля), методы и средства управления, основные управленческие технологии;

- организационная структура управляющей системы, состав основных субъектов управления и связей между ними, функциональные обязанности, полномочия, ресурсное обеспечение субъектов образовательной деятельности;

- организационные механизмы управления, постоянно действующие стандартизированные управленческие подсистемы (аттестации кадров, контроля и т.п.);

- необходимые условия и ресурсы для управленческой деятельности.

При разработке концепции необходимо обеспечить взаимосвязи между ее компонентами. При этом каждый следующий ее блок строится на основе предыдущих, с тем, чтобы обеспечить сквозное проведение через все содержание концепции желаемого будущего состояния школы ее важнейших ценностных оснований и целевой ориентации.

Стратегия и тактика перехода школы в новое состояние

Этот раздел, следующий по логике за концепцией желаемого будущего состояния школы, разрабатывается на базе проблемно-

ориентированного анализа состояния школы и образа ее будущего. Без него, конкретизированного до тактических и оперативных планов осуществления нововведений, некорректно говорить о программе развития школы. Именно наличие стратегических и оперативных планов школы превращает концептуальные положения в реальную программу развития.

При этом во избежание перегрузки, сумбурной и неорганизованной деятельности, важно не допустить преждевременной детализации списка необходимых инновационных действий. Поэтому в программе развития школы, прежде всего, важна стратегия перехода образовательного учреждения в новое качество, его общий замысел и лишь потом – тактика и конкретные планы действий.

В составе этого раздела выделяют такие блоки:

1. Стратегия развития школы:

- основные области предстоящих преобразований (подсистемы школы и их части, которые более чем другие требуют обновления);

- основные направления развития по выделенным областям (например, в качестве области выделено «обновление содержания образования», а в качестве направлений – «интеграция содержания образования», «гуманизация содержания образования» и т.д.);

- стратегии – общие замыслы изменений по ступеням школы, областям и направлениям преобразований;

- конкретные задачи обновления школы по всем выделенным направлениям и соответствующие им нововведения вместе с ожидаемыми результатами;

- этапы преобразований, последовательность и сроки их осуществления.

2. Конкретные цели ближайшего шага развития:

- конкретные, измеримые цели и задачи образовательной системы школы (могут формулироваться по ступеням, параллелям, предметам, с выделением целей обучения и внеучебной воспитательной работы и т.д.);

- конкретные, измеримые цели других подсистем школы, организационных единиц и подразделений. Постановка точных целей в программе развития не случайно происходит только на этом этапе – до знания общей стратегии преобразований поставить их просто невозможно. При этом конкретные цели, как весьма сильно

зависящие от изменчивой ситуации, ставятся лишь на короткий отрезок времени.

3. Конкретный оперативный план действий по реализации стратегического плана. Данный раздел может рассматриваться либо как составляющая программы развития школы, либо как относительно самостоятельный текст, не входящий в нее. Но в любом случае необходимо тесно связать концепцию развития школы с планом действий по ее претворению в жизнь.

После разработки стратегического плана или программы развития в целом, Вы принимаете соответствующие управленческие решения, направленные на их реализацию. Это означает, что Вы создаете временные группы (команды) для выполнения действий, предусмотренных приоритетными направлениями стратегического развития школы.

ТЕСТ ИТОГОВОГО КОНТРОЛЯ

1. Инновационное образование – это

- а) образование, которое способно к саморазвитию и которое создает условия для полноценного развития всех участников;
- б) развивающее и развивающееся образование;
- в) образование, обеспечивающее качественное образование вне зависимости от доходов и местожительства обучающихся;
- г) образование, направленное на развитие инновационной практики в образовательных учреждениях.

Отметьте все правильные, на ваш взгляд, варианты ответов.

2. Какое соотношение базовой и стимулирующей частей в НСОТ считается целевым ориентиром?

- а) 90-95% базовая – 5-10% стимулирующая;
- б) 60-70% базовая – 30-40% стимулирующая;
- в) 30-40% базовая – 60-70% стимулирующая;
- г) 5-10% базовая – 90-95% стимулирующая.

Отметьте 1 вариант ответа.

3. Какими актами школьный совет может быть наделен полномочиями по распределению стимулирующей части оплаты труда?

- а) уставом образовательного учреждения и коллективным договором;
- б) решением профсоюзной организации школы;
- в) приказом главы местного самоуправления;
- г) распоряжением органов управления образованием субъекта РФ.

Отметьте 1 вариант ответа.

4. Отметьте признаки, отличающие нормативные правовые акты от иных правовых документов, издаваемых органами власти:

- а) нормативные правовые акты всегда регистрируются в Минюсте России;
- б) нормативные правовые акты содержат правовые нормы и применяются неоднократно;
- в) нормативные правовые акты имеют официальные реквизиты;
- г) нормативные правовые акты могут издаваться только в форме федеральных законов, указов и постановлений.

Отметьте 1 вариант ответа.

5. Могут ли на уровне субъектов РФ издаваться типовые положения об образовательных организациях, учитывающие региональную специфику?

- а) да;
- б) да, но только путем принятия закона субъекта РФ;
- в) да, но только об образовательных организациях;
- г) нет.

Отметьте 1 вариант ответа.

6. Кто осуществляет финансовое обеспечение общедоступного дошкольного образования в ДОО в части расходов на оплату труда, учебные пособия, технические средства обучения, расходные материалы и хозяйственные нужды?

- а) органы местного самоуправления муниципальных районов и городских округов;
- б) органы государственной власти субъектов РФ посредством предоставления соответствующих субвенций.

Отметьте 1 вариант ответа.

7. Федеральные законы вступают в силу:

- а) со дня принятия Государственной Думой;
- б) со дня подписания Президентом РФ, если иное не указано в самом федеральном законе;
- в) по истечении 7 дней после их официального опубликования, если иное не указано в самом федеральном законе;
- г) по истечении 10 дней после их подписания Президентом РФ и официального опубликования, если иное не указано в самом федеральном законе;

Отметьте 1 вариант ответа.

8. Официальным источником опубликования нормативных правовых актов Министерства образования и науки РФ является:

- а) Вестник образования;
- б) Бюллетень Министерства образования и науки РФ;
- в) Бюллетень нормативных актов федеральных органов исполнительной власти;
- г) Собрание законодательства РФ;

Отметьте 1 вариант ответа.

9. Плановые проверки проводятся не чаще, чем:

- а) один раз в полгода;
- б) один раз в год;

в) один раз в 2 года;

г) один раз в 3 года.

Отметьте 1 вариант ответа.

10. Внеплановые проверки проводятся в случаях:

а) если выявлены нарушения обязательных требований, выявленных в ходе плановой проверки;

б) если получена информация о возникновении аварийных ситуаций, об изменениях или нарушениях технологических процессов, которые могут нанести вред жизни, здоровью людей, окружающей среде и имуществу граждан, юрлиц и инд. предпринимателей;

в) возникновения угрозы здоровью и жизни граждан, загрязнения окружающей среды, повреждения имущества;

г) обращения граждан, юридических лиц и инд. предпринимателей с жалобами на нарушения их прав и законных интересов;

Отметьте все правильные, на ваш взгляд, варианты ответов.

11. Проверяющий не вправе:

а) требовать предъявления оригиналов документов, относящихся к предмету проверки;

б) требовать предоставления ему копий необходимых документов;

в) осуществлять плановые проверки в случае отсутствия при проведении мероприятий по контролю должностных лиц или работников проверяемых юридических лиц либо их представителей;

г) сообщать уполномоченным органам о выявленных в ходе мероприятий по контролю нарушениях, не относящихся к предмету проверки.

Отметьте 1 вариант ответа.

12. Комплексная проверка - это

а) проверка, предметом которой является контроль исполнения предписаний об устранении ранее выявленных нарушений;

б) проверка, направленная на всестороннее изучение и оценку соответствия деятельности проверяемых организаций обязательным для исполнения требованиям;

в) проверка, направленная на изучение и оценку соответствия деятельности проверяемых организаций обязательным для

исполнения требованиям; по отдельному направлению или
отдельному вопросу их деятельности;

Отметьте 1 правильный, на ваш взгляд, вариант ответа.

ГЛОССАРИЙ

Анализ внешней среды (environmental analysis) – процесс стратегического планирования, предназначенный для контроля факторов, внешних по отношению к организации, с целью определения возможностей и опасностей.

Анализ содержания работы (job analysis) – определение задач, которые должны быть выполнены, а также индивидуально-социальные характеристики такой работы для обеспечения более эффективного и целесообразного найма работников.

Взаимозависимость факторов внешней среды (interrelatedness, environmental) – сила, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.

Контроль (controlling) – процесс, обеспечивающий достижение организацией поставленных целей.

Конфликт (conflict) – несогласие между двумя или более сторонами (лицами или группами), когда каждая сторона старается сделать так, чтобы были приняты именно ее взгляды или цели, и помешать другой стороне сделать то же самое.

Миссия (mission) – в планировании основная общая цель или задача организации.

Модель (model) – представление предмета, системы или идеи в форме, отличной от формы целого, т.е. самого предмета. Модели играют полезную роль, потому что они упрощают реальность и тем самым облегчают возможность увидеть внутренние отношения.

Мотивация (motivating) – процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации.

Планирование (planning) – процесс выбора целей и решений, необходимых для их достижения.

Правила (rules) – точное определение того, что следует делать в конкретной уникальной ситуации.

Предварительный контроль (preliminary control) – фаза процедуры контроля, осуществляемая до начала собственно работы. На этой фазе происходят оценка планов, разработка процедур и правил работы, а также составление должностных инструкций в письменной форме.

Процесс управления (management process) – общий объем непрерывных взаимосвязанных действий или функций в рамках организации.

Система (system) – единство, состоящее из взаимозависимых частей, каждая из которых привносит что-то конкретное в уникальные характеристики целого. Организации считаются открытыми системами, потому что они динамично взаимодействуют с внешней средой.

Стандарт (standard) – конкретная цель, продвижение к которой поддается измерению.

Стиль руководства (leadership style) – обобщенные виды поведения руководителя в отношении с подчиненными в процессе достижения поставленных целей (автократический, демократический).

Стратегическое планирование (strategic planning) – набор действий и решений, принятых руководством, которые ведут к разработке конкретных стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.

Стратегия (strategy) – общий, всесторонний план достижения целей.

Структурные методы разрешения конфликтов (structural techniques for conflict resolution) – четыре метода разрешения конфликтов: уточнение перспектив, связанных с должностными обязанностями; использование механизмов координации и интеграции; установление новых, более сложных целей; использование механизма поощрений.

Тактика (tactic) – краткосрочная стратегия для достижения цели, разрабатываемая обычно на уровне руководителей среднего звена.

Технология (technology) – любое средство преобразования исходных материалов, будь то люди, информация или физические материалы для получения желаемых продукции или услуг.

Цели (objectives) – в организации это конкретные конечные состояния или искомые результаты, которых хотела бы добиться группа, работая вместе. Формальные организации определяют цели через процесс планирования.

Этика (ethics) – принципы, отделяющие правильное поведение от неправильного.

Этические нормы (code of ethics) – система общих ценностей и правил этики, соблюдения которых организация требует от своих сотрудников.

Сообщение – краткое освещение факта, события; известие.

Доклад – публичное, развернутое освещение определенной темы.

Реферат – краткое изложение содержания книги или анализ литературы по освещаемому вопросу, проблеме.

Исследование – научный труд, подвергнувший изучению факт, событие, процесс. Можно рассматривать исследование как сумму приемов и методов, дающих информацию для анализа, который способствует обоснованию, осмыслению факта, процесса, события и т.д.

Проект – план, замысел, в результате которого автор должен получить что-то новое: продукт, отношение, программу, книгу, фильм, модель, сценарий и т.д.

ЛИТЕРАТУРА

Основная:

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273 – ФЗ. «Об образовании в Российской Федерации». – 2012 г.– 158с.
2. Андреев В.И. Саморазвитие менеджера / В.И. Андреев. – М.: Дело, 2014. – 275 с.
3. Круглова Н. Ю. Основы менеджмента: учебное пособие / Н. Ю. Круглова. – Москва: КНОРУС, 2016. – 500 с.
4. Чуйкин А.М. Основы менеджмента: Учебное пособие / Калинингр. ун-т. - Калининград, 2012. - 106 с.

Дополнительная:

1. Иванов А.В., Шимутина Е.Н. Деловое администрирование: Учебное пособие. - М.: АПКИППРО, 2009. – 91 с.
2. Светенко Т.В., Галковская Г.В. Инновационный менеджмент в управлении ОУ: Учебное пособие. – М.: АПКИППРО, 2009. – 136 с.
3. Булатова З.А. Нравственное воспитание подрастающего поколения/ Монография: Изд-во LAP LAMBERT Academic Publishing Saarbrücken, Germany, 2012 г. – 10,2 п.л.
4. Булатова З.А. Методы управления в образовательной организации: Рабочая тетрадь. – Изд-во ИРО РБ. – 2014 г. -59с.
5. Вересов Н.Н. Делегирование: самая суть. Центр дистанционного образования «Элитариум» <http://www.elitarium.ru>
6. Абдрахимов Э.Ф. Роль этнопедагогики в развитии межкультурных отношений // Современная этнопедагогика: проблемы и перспективы развития: Материалы межрегиональной научно-практической конференции молодых ученых (Уфа, 16 апреля 2010 г.). – Уфа: РИО РУНМЦ МО РБ, 2010. С. 5-7.
7. Самситдинов И.З., Самситдинов З.Г. Процесс реформирования системы образования Республики Башкортостан // Роль родных языков в развитии национальных культур Республики Башкортостан. Материалы региональной научно-практической конференции. Бирск, 2013. С. 92-95.
8. Самситдинов И.З. Образовательная деятельность учителей в контексте перехода к стандартам третьего поколения // Журнал «Учитель Башкортостана». Уфа, 2014. № 1. С. 90-92.

9. Самситдинова А.Ш. Инновационное развитие профессионального образования // Журнал «Учитель Башкортостана». Уфа, 2014. № 7. С. 75-78.

10. Файзуллин Ф.С., Файзуллин Т.Ф. Формирование ценностей и ценностных ориентаций – главная задача этнопедагогике в формировании личности // Современная этнопедагогика: проблемы и перспективы развития: Материалы межрегиональной научно-практической конференции молодых ученых (Уфа, 16 апреля 2010 г.). – Уфа: РИО РУНМЦ МО РБ, 2010. С. 168-177.

11. Хажин А.В. Экологическое воспитание учащихся 6-7 классов на основе прогрессивных идеалов башкирской народной педагогики. Диссертация на соискание ученой степени кандидата педагогических наук. Челябинск, 2000. 164 с.

**На сайте электронной библиотеки
учебники.информ2000.рф**

НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и ПЕРЕРАБОТКА:

- 1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...**
 - 2. Диссертации и научные работы**
 - 3. Школьные задания**
- Онлайн-консультации**

Любая тематика, в том числе ТЕХНИКА
Приглашаем авторов

Булатова Зилира Ахнафовна
Самситдинов Ильфат Закиевич
(Авторы-составители)

МЕНЕДЖМЕНТ В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ

Учебно-методическое пособие

Подписано к печати 12.04.2016.
Бумага писчая. Формат 60x84 1/16.
Гарнитура Times New Roman.
Отпечатано на ризографе.
Усл. печ. л. 6,1. Уч.-изд. л. 6,7.
Тираж 500 экз. Заказ 067.
Цена свободная.

Издательство.
450005, Уфа, ул.