

Федеральное агентство по образованию  
Нижевартовский государственный гуманитарный университет  
Факультет экономики и управления  
Кафедра коммерции и менеджмента

*Т.Н. Патрахина*

# **МЕНЕДЖМЕНТ В ОБРАЗОВАНИИ**

Учебное пособие



Издательство  
Нижевартовского государственного  
гуманитарного университета  
2011

**ББК 74.24**

**П 20**

Печатается по постановлению редакционно-издательского совета  
Нижевартовского государственного гуманитарного университета

Рецензент

кандидат экономических наук, доцент кафедры  
общепрофессиональных и специальных дисциплин по экономике  
Южно-Уральского государственного университета  
(филиал в г.Нижевартовске) *Н.В. Зяблицкая*

**Патрахина Т.Н.**

**П 20 Менеджмент в образовании:** Учебное пособие. — Нижевартовск: Изд-во Нижеварт. гуманит. ун-та, 2011. — 123 с.

**ISBN 978–5–89988–823–6**

В учебном пособии рассматриваются вопросы управления образовательным учреждением, функционирующим в современных экономических условиях. Представлены характеристика внешней среды, основные функции образовательного менеджмента, а также раскрываются составляющие и технология создания позитивного имиджа образовательного учреждения.

Учебное пособие предназначено для руководителей образовательных учреждений, слушателей курсов повышения квалификации и профессиональной переподготовки, студентов, аспирантов, а также для всех интересующихся вопросами менеджмента в образовании.

**ББК 74.24**

**ISBN 978–5–89988–823–6**

© Патрахина Т.Н., 2011

© Издательство НГГУ, 2011

## ВВЕДЕНИЕ

Современные социально-политические и экономические реалии России вызвали ряд серьезных изменений в системе образования. Экономические условия, развитие рынка образовательных услуг, становление образования как отрасли экономики оказывают существенное влияние на развитие современной системы образования. Конкурентоспособность на образовательном рынке труда в условиях рыночной экономики обеспечивается широким спектром профессиональных качеств руководителей образовательных учреждений, включающим определенную управленческую подготовку, результатом которой является готовность управлять коллективом и самим собой.

Экономическая ситуация в России остро обозначает специфические проблемы, связанные с процессом перехода системы образования к рыночной экономике. В целом, происходящий процесс трансформации объективно обусловлен сменой индустриальной цивилизации постиндустриальной, т.е. по существу социально-ориентированной рыночной экономикой. В разрабатываемых в настоящее время концептуальных подходах к осуществлению уже начатых и планируемых преобразований, в ряд ведущих закономерно выдвигается проблема коренного реформирования всей системы управления образованием, и в первую очередь — это качество повышения квалификации преподавателей системы многоуровневого педагогического образования.

Управленческая деятельность педагога в рамках гуманистической парадигмы образования приобретает новые качественные особенности. Традиционное управление, основанное на субъект-объектных отношениях, переходит в управление, основанное на субъект-субъектных отношениях и предоставляющее учащимся возможность равноправного взаимодействия с педагогом в решении проблем их жизнедеятельности в образовательном учреждении, классе, малой группе. Эти процессы давно уже стали предметом изучения в зарубежной педагогике, особенно американской, откуда и проник в отечественное образование термин «педагогический менеджмент», основная идея которого состоит в том, что педагог становится организатором, советчиком в процессе обучения, воспитания и развития личности ребенка. Это порождает

новую научно-практическую задачу по подготовке менеджеров образования для управления образовательным учреждением (ОУ) в новых экономических условиях, овладения ими теорией и практикой принятия управленческих решений через систему повышения квалификации.

Профессиональную деятельность менеджера образования мы рассматриваем как видовую категорию, включающую специализированную трудовую деятельность, требующую конкретной подготовки и реализуемую на соответствующем уровне мастерства. Развитие данного уровня осуществляется непрерывно, в системе организованного обучения и посредством самообразования. В этой связи повышение квалификации менеджера образования рассматриваем как образовательный процесс, направленный на развитие личностных способностей человека выполнять свои трудовые функции посредством освоения новых интегрированных взаимосвязей между современной наукой и практикой.

Цель курса «Менеджмент в образовании»: совершенствование профессионального мастерства руководителей учреждений образования в управленческой, организационной, финансово-экономической, административно-хозяйственной, инновационной и методической областях деятельности в соответствии с концепцией непрерывного образования и создание кадрового резерва руководителей учреждений образования; повышение качества образования за счет совершенствования управления образовательным процессом.

# **I. ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ КАК ОБЪЕКТ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

## **1.1. Внешняя среда образовательного учреждения**

Успех образовательного учреждения решающим образом зависит от сил, внешних по отношению к учреждению и действующих в глобальном внешнем окружении. В современном мире для эффективного выполнения управленческих функций руководителю необходимо понимать действие этих внешних переменных.

Исследователи первых школ управления мало внимания уделяли факторам, находящимся за пределами учреждения. Они акцентировали внимание в первую очередь на тех аспектах, которые должны были обеспечить успешное функционирование. Так, школа научного управления сосредоточилась, в основном, на задачах и технологии управления, школа административного управления — на создании структуры, обеспечивающей достижение целей организации, школа человеческих отношений — на людях в организации. В определенном смысле каждая школа поступала правильно, концентрируясь на внутренних вопросах, поскольку они были важнее для эффективности и выживания организации. Однако современным образовательным учреждениям приходится приспособливаться к изменениям во внешнем окружении и соответствующим образом осуществлять изменения внутри себя.

### *Значение внешней среды*

В управленческой мысли представления о значении внешнего окружения и необходимости учитывать силы, внешние по отношению к организации, появились в конце 1950-х гг. Это стало одним из важнейших вкладов системного подхода в науку управления, поскольку подчеркивалась необходимость для руководителя рассматривать организацию как целостность, состоящую из взаимосвязанных частей, в свою очередь соединенных связями с внешним миром. Ситуационный подход позволил расширить теорию систем за счет разработки концепции, согласно которой наиболее подходящий в данной ситуации метод определяется конкретными

внутренними и внешними факторами, характеризующими организацию и влияющими на нее соответствующим образом.

Сегодняшние изменения во внешнем мире заставили обратить на внешнюю среду еще большее внимание. Образовательное учреждение как открытая система зависит от внешнего мира.

Руководитель образовательного учреждения должен также предложить подходящие способы реагирования на внешние воздействия. Подобно биологическим организмам, учреждению необходимо приспосабливаться к новой среде, чтобы выжить и сохранить эффективность.

### ***Определение внешней среды***

Первой проблемой при рассмотрении образовательного учреждения как открытой системы является определение внешней среды. Учет внешнего окружения необходимо ограничить только теми аспектами, от которых решающим образом зависит успех учреждения. Например, по мнению российских исследователей, «внешняя среда организации включает такие элементы, как потребители, конкуренты, правительственные учреждения и источники трудовых ресурсов»<sup>1</sup>.

### ***Факторы прямого и косвенного воздействия***

*Факторы прямого воздействия* непосредственно влияют на работу образовательного учреждения и испытывают на себе также прямое влияние деятельности учреждения. К этим факторам следует отнести трудовые ресурсы, поставщиков, капитал, законы, учреждения государственного регулирования, потребителей и конкурентов.

Под *факторами косвенного воздействия* понимаются факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на работу образовательного учреждения, но, тем не менее, сказываются на ней. Речь идет о таких факторах, как состояние экономики, информационно-коммуникационный процесс,

---

<sup>1</sup> Аблязова Н.О., Гуськова И.В., Егоршин А.П., Тальникова Т.В. Менеджмент образования. — М.: Логос, 2009. — С. 24.

социокультурные и политические изменения, влияние групповых интересов и существенные для образовательного учреждения события в других странах.

При этом факторы внешней среды имеют ряд особенностей:

1. *Взаимосвязанность факторов внешней среды* — это уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Так же, как изменение любой внутренней переменной может сказываться на других, изменение одного фактора окружения может обуславливать изменение других.

2. *Сложность внешней среды*. Под сложностью внешней среды понимается число факторов, на которые образовательное учреждение обязано реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора. К параметрам сложности факторов внешней среды можно отнести:

*Подвижность внешней среды* — это скорость, с которой происходят изменения в окружении образовательного учреждения. Окружение современных учреждений изменяется с нарастающей скоростью. Учитывая сложность функционирования в условиях высокоподвижной среды, образовательное учреждение или его подразделения должны опираться на более разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные решения относительно своих внутренних переменных. Это делает принятие решений более сложным процессом.

*Неопределенность внешней среды* является функцией количества информации, которой располагает образовательное учреждение по поводу конкретного фактора, а также функцией уверенности в этой информации. Если информации мало или есть сомнения в ее точности, среда становится более неопределенной, чем в ситуации, когда имеется адекватная информация и есть основания считать ее высоконадежной.

## 1.2. Факторы прямого воздействия

Традиционно в менеджменте организации к факторам прямого воздействия относят: поставщиков, материал, капитал, трудовые ресурсы, государственные органы, потребителей и конкурентов.

Рассмотрим указанный перечень факторов применительно к образовательному учреждению:

#### *Поставщики*

С точки зрения системного подхода, образовательное учреждение — это механизм преобразования входящих элементов в выходящие. Входящий элемент — это ребенок, ученик. Этот элемент образовательное учреждение получает либо в результате домашнего, семейного воспитания, либо в результате обучения и развития в ДОУ. В каждом конкретном случае мы имеем дело с результатом работы, причем качество входящего элемента может быть абсолютно разным, что обусловлено как генетической наследственностью родителей, так и технологией развития и обучения в дошкольный период.

Помимо этого, к поставщикам можно отнести все организации, которые обеспечивают образовательное учреждение всем необходимым для полноценного функционирования (литературой, техникой, учебным оборудованием и т.д.).

#### *Материал*<sup>1</sup>

Материал — это понятие, которое используется в производственном менеджменте. В нашем пособии под материалом мы будем понимать количество детей и учащихся, от которого напрямую зависит работа образовательного учреждения. Например, по информации агентства «Интерфакс», министр образования и науки РФ Андрей Фурсенко сообщил, что в 2009 г. в России количество учащихся на всех уровнях образования уменьшится в связи с продолжающимся демографическим спадом. По сравнению с прошлым годом, заявил министр, количество школьников уменьшится на 340 тысяч человек и составит в этом году 12 миллионов 960 тысяч человек. Впервые за 15 лет, уточнил Фурсенко, уменьшится количество студентов в вузах, что тоже связано с демографической ситуацией. В то же время количество первоклассников в этом году увеличится на 150 тысяч человек и, как заверил министр, «эта тенденция будет продолжаться»<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Название фактора употребляется применительно к менеджменту организации.

<sup>2</sup> Lenta.ru: Новости [Сайт]. «Демографическая яма» добралась до российских школ и вузов (Статья). URL: <http://lenta.ru/news/2009/08/28/fursenko/>. Дата обращения: 17.11.2010.



### *Капитал*

Для успешного функционирования и развития образовательного учреждения нужен финансовый капитал.

Сегодня осуществляется реализация Федеральной целевой программы развития образования на 2006—2010 гг. и региональных целевых программ, принятых на уровне субъектов РФ. Одна из главных целей этих программ — поэтапный переход на *нормативное подушевое финансирование*. Это поможет ликвидировать чрезмерный государственный контроль финансово-хозяйственной деятельности в сфере образования.

Для внедрения новой модели финансирования субъекты РФ должны утвердить нормативы затрат. В свою очередь образовательным учреждениям необходимо решить и ряд других вопросов: прохождение аттестации и аккредитации, привлечение дополнительных источников финансирования (оказание платных образовательных услуг, получение добровольных взносов и пожертвований от физических и юридических лиц), организация учета детей в образовательных учреждениях и др. Однако это не следует расценивать как самофинансирование. Несмотря на то, что образовательные учреждения начнут работать в условиях финансово-хозяйственной самостоятельности, им по-прежнему будут выделяться необходимые средства из бюджета. Директор образовательного учреждения, как и руководитель любой организации, сможет самостоятельно распоряжаться полученными бюджетными и внебюджетными средствами. Таким образом, основным источником финансирования образовательных учреждений по-прежнему остаются бюджетные ассигнования, рассчитанные на основе установленного норматива — минимальной стоимости обучения (содержания) одного обучающегося (воспитанника) в год по каждому типу, виду образовательного учреждения.

Источником финансирования муниципальных образовательных учреждений являются также субвенции, выделяемые из муниципального бюджета. Образовательные учреждения могут привлекать дополнительные средства за счет оказания платных образовательных услуг, добровольных пожертвований и целевых взносов. Независимо от количества привлеченных средств бюджетное финансирование образовательного учреждения не снижается.

Что касается негосударственных образовательных учреждений, то они также имеют право на государственное финансирование с момента государственной аккредитации.

### *Трудовые ресурсы*

Для эффективной деятельности образовательного учреждения, для реализации задач, связанных с достижением поставленных целей и миссии, необходимо его обеспечение высококвалифицированными педагогическими кадрами.

Одна из серьезных проблем современного образования — это процесс старения педагогических кадров. Сокращается число молодых специалистов в сфере общего образования. В связи с этим, 28 июля 2008 г. Постановлением Правительства РФ утверждена Федеральная целевая программа «Научные и научно-педагогические кадры инновационной России» на 2009—2013 гг. Цель программы: создание условий для эффективного воспроизводства научных и научно-педагогических кадров и закрепления молодежи в сфере науки, образования и высоких технологий, сохранения преемственности поколений в науке и образовании. Сумма целевого финансирования программы составила 90,454 млрд. рублей<sup>1</sup>.

В свою очередь, Минобрнауки России представило программу предоставления государственной поддержки выпускникам высших учебных заведений, желающим работать в школах:

1. Программа поддержки осуществляется в соответствии с поручением Президента Российской Федерации (№ Пр-259 от 3 февраля 2010 г.).
2. Опубликован перечень 1000 вакансий, на которые будет распространяться федеральная поддержка (с разбивкой по Федеральным округам и субъектам Российской Федерации).
3. На получение поддержки могут претендовать выпускники, окончившие вуз в 2009 или 2010 г., и принятые на работу на вакансии из опубликованного перечня. Размер федеральной поддержки составит 500 тысяч рублей (выплачивается по 250 тысяч рублей в конце 2010 и 2011 гг.).

---

<sup>1</sup> Федеральная целевая программа «Научные и научно-педагогические кадры инновационной России» на 2009—2013 годы. Российский Союз молодых ученых [Сайт]. URL: <http://rosmu.ru/activity/events/317.html>. Дата обращения: 11.10.2010.

4. По всем вопросам трудоустройства необходимо обращаться в образовательное учреждение и органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации, осуществляющие управление в сфере образования.

5. После того, как субъекты Российской Федерации определяют, кто из выпускников, удовлетворяющих требованиям, будет принят на работу на отобранные рабочей группой вакансии, регионы заключают договоры с каждым выпускником. Договоры должны предусматривать, в частности, обязательства молодых специалистов по продолжительности работы в данном общеобразовательном учреждении и обязательства субъекта по софинансированию (жилье, «подъемные» и т.д.).

6. В ноябре 2010 г. субъектам Российской Федерации перечисляются субсидии, субъекты доводят денежные средства до каждого молодого специалиста (из расчета 250 тысяч на человека). Вторая половина финансовой поддержки будет выплачена в конце 2011 г.<sup>1</sup>

#### *Законы и государственные органы*

Общественные отношения в сфере образования в Российской Федерации регулировались в общей сложности более чем 500 специальными правовыми актами, причем самый первый из них датирован 30 июня 1930 г. Одно это создает существенные трудности в правовой работе образовательных учреждений, осложняя деятельность всех участников образовательного процесса. Кроме того, проявилась особенно сложная и не до конца осмысленная законодателями и общественностью проблема переходного периода — одновременное действие законодательных и иных нормативно-правовых актов, принятых в разных государственно-правовых условиях. Наложившись на правовую неопределенность, обусловленную пробелами в законодательстве и разрывами в законодательной вертикали, несовершенство нормотворческой техники, эта отличительная черта переходного периода привела к возникновению коллизий на всех уровнях правового поля сферы образования: между самими федеральными законодательными и нормативными правовыми актами, между федеральными правовыми

---

<sup>1</sup> Министерство образования и науки РФ [Сайт]. URL: <http://mon.gov.ru/press/news/7446/>. Дата обращения: 11.11.2010.

нормами и результатами нормотворчества субъектов Российской Федерации.

К числу последствий такого положения дел в сфере правового обеспечения процесса развития системы образования России можно отнести медленное освоение требований новых законодательных и иных нормативных правовых актов в деятельности образовательных учреждений, недостаточное знание гражданами своих прав в сфере образования и неоперативное становление практики их защиты с использованием средств закона. Практическое отсутствие в России единого упорядоченного правового поля в сфере образования сдерживает развитие этой сферы<sup>1</sup>.

Управление системой образования в России осуществляется на трех уровнях:

- федеральном;
- региональном;
- муниципальном.

Первые два уровня являются уровнями государственного управления в сфере образования.

Федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере образования, научной, научно-технической и инновационной деятельности, нанотехнологий, развития федеральных центров науки и высоких технологий, государственных научных центров и наукоградов, интеллектуальной собственности, а также в сфере воспитания, опеки и попечительства над детьми, социальной поддержки и социальной защиты обучающихся и воспитанников образовательных учреждений, является Министерство образования и науки Российской Федерации (Минобрнауки России).

Министерство образования и науки Российской Федерации осуществляет координацию и контроль деятельности находящихся в его ведении Федеральной службы по интеллектуальной собственности, патентам и товарным знакам, Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки, Федерального агентства по науке и инновациям и Федерального агентства по образованию.

---

<sup>1</sup> Правовая работа образовательных учреждений в комментариях и документах [Сайт]. URL:<http://upr.1september.ru/2001/28/2.htm>. Дата обращения: 13.11.2010.

Федеральное агентство по образованию (Рособразование) является федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по управлению государственным имуществом, оказанию государственных услуг в сфере образования, воспитания и развития общедоступных образовательных ресурсов.

Федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по контролю и надзору в области образования и науки, является Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки (Рособрнадзор).

В каждом из субъектов Российской Федерации имеется орган исполнительной власти, осуществляющий управление в сфере образования (министерство, департамент, главное управление и т.п.) в границах соответствующего региона.

Контрольно-надзорные функции в рамках полномочий, предоставленных субъектам Российской Федерации действующим законодательством, могут осуществляться как самим органом управления образованием, так и отдельным специализированным органом исполнительной власти субъекта Российской Федерации.

В муниципальных районах и городских округах управление в сфере образования осуществляется соответствующими органами местного самоуправления.

Отдельные вопросы управления находятся в компетенции и сфере ответственности образовательного учреждения<sup>1</sup>.

### *Потребители*

Потребителями образовательных услуг, с одной стороны, являются *внутренние потребители* — ученики и их родители, с другой стороны, *внешние потребители* — образовательные организации и учреждения, в которые поступают для продолжения образования или трудовой деятельности выпускники школы<sup>2</sup>.

Потребитель является конечным арбитром, оценивающим качество образовательных услуг.

---

<sup>1</sup> Управление системой образования. Федеральное Агентство по образованию (Рособразование) [Официальный сайт]. URL: <http://www.edu.ru>. Дата обращения: 05.10.2010.

<sup>2</sup> Гончаров М.А. Основы менеджмента в образовании: Учебн. пособие. Изд. 3-е. — М.: КНОРУС, 2010. — С. 37.

Сосредоточение внимания на потребителе, на удовлетворении установленных и предполагаемых потребностей обеспечивает школе сохранение лидирующего положения на рынке образовательных услуг и позволяет достичь лояльности потребителей.

В образовательной деятельности установленными потребностями являются требования образовательных стандартов, устанавливающих минимальный уровень и объем содержания образования, и требования к подготовке выпускников, которые школа должна обеспечить учащимся. Ряд нормативных документов устанавливает требования к обеспечению безопасности и сохранению здоровья обучающихся в ходе образовательной деятельности.

Предполагаемые потребности — это мнения, запросы и ожидания, социальный заказ разных сословно-профессиональных групп образовательному учреждению, потребность обучаемых во внимании и реализации личного интеллектуального и творческого потенциалов.

Школа, которая ориентируется на предполагаемые потребности и периодически проводит анализ требований внутренних и внешних потребителей к качеству, в принципе должна иметь в своем арсенале перечень нормативно закреплённых и корректно обоснованных характеристик (модель выпускника, модель образованности, требования к подготовке и деятельности учителя, характеристики образовательных и учебных программ и т.п.), а также соответствующий инструментарий для оценки их выполнения (критерии, показатели, шкалы, квалиметрические методики, процедуры и технологии).

### *Конкуренты*

Конкуренты — это важнейший фактор рыночной экономики, влияние которого невозможно оспаривать.

Школы на сегодняшний день заинтересованы в том, чтобы по максимуму укомплектовать классы, а при современной демографической ситуации это вызовет конкуренцию среди школ за детей. Политика подушевого финансирования заставит школы быть конкурентоспособными на рынке образовательных услуг.

### 1.3. Факторы косвенного воздействия

Факторы среды косвенного воздействия обычно не влияют на работу образовательных учреждений так же заметно, как факторы среды прямого воздействия. Тем не менее, руководителю ОУ необходимо их учитывать. Среда косвенного воздействия обычно сложнее, чем среда прямого воздействия. Руководство зачастую вынуждено опираться на предположения о такой среде, основываясь на неполной информации, в попытках спрогнозировать возможные последствия для учреждения.

К основным факторам среды косвенного воздействия относятся: технология, состояние экономики, социокультурные и политические факторы, развитие информационно-коммуникационных технологий.

#### *Технология*

Технология является одновременно внутренней переменной и внешним фактором большого значения. Пути повышения эффективности обучения ищут во всех странах мира. В России проблемы результативности обучения активно разрабатываются на основе использования последних достижений психологии, информатики и теории управления познавательной деятельностью. Сейчас четко обозначился переход на гуманистические способы обучения и воспитания. Одним из важных направлений решения названных проблем является разработка и внедрение новых педагогических технологий.

*Педагогическая технология* — это такое построение деятельности педагога, когда все входящие в него действия представлены в определенной последовательности и целостности, а выполнение предполагает достижение необходимого результата и имеет прогнозируемый характер. Технология обучения, или образовательная технология — это использование методики обучения в конкретных условиях, системы использования выработанных правил с учетом времени, места, конкретных субъектов образования, условий организации и протяженности педагогического процесса (см. табл. 1).

Таблица 1

## Анализ современных обобщенных педагогических технологий

<i>Цель</i>	<i>Сущность</i>	<i>Механизм</i>
<i>Проблемное обучение</i>		
Развитие познавательной активности, творческой самостоятельности обучающихся	Последовательное и целенаправленное движение перед обучающимися познавательных задач, разрешая которые, обучаемые активно усваивают знания	Поисковые методы; постановка познавательных задач
<i>Концентрированное обучение</i>		
Создание максимально близкой к естественным психологическим особенностям человеческого восприятия структуры учебного процесса	Глубокое изучение предметов за счет объединения занятий в блоки	Методы обучения, учитывающие динамику работоспособности обучающихся
<i>Модульное обучение</i>		
Обеспечение гибкости, приспособление его к индивидуальным потребностям личности, уровню его базовой подготовки	Самостоятельная работа обучающихся по индивидуальной учебной программе	Проблемный подход, индивидуальный темп обучения
<i>Развивающее обучение</i>		
Развитие личности и ее способностей	Ориентация учебного процесса на потенциальные возможности человека и их реализацию	Вовлечение обучаемых в различные виды деятельности
<i>Дифференцированное обучение</i>		
Создание оптимальных условий для выявления задатков, развития интересов и способностей	Усвоение программного материала на различных планируемых уровнях, но не ниже обязательного (стандарт)	Методы индивидуального обучения



<i>Активное (контекстное) обучение</i>		
Организация активности обучаемых	Моделирование предметного и социального содержания учебной (профильной, профессиональной) деятельности	Методы активного обучения
<i>Обучение развитию критического мышления</i>		
Обеспечение развития критического мышления посредством интерактивного включения учащихся в образовательный процесс	Способность ставить новые вопросы, вырабатывать разнообразные аргументы, принимать независимые продуманные решения	Интерактивные методы обучения; вовлечение учащихся в различные виды деятельности; соблюдение трех этапов реализации технологии: вызов (актуализация субъектного опыта); осмысление; рефлексия
<i>Игровое обучение</i>		
Обеспечение лично-деятельного характера усвоения знаний, навыков, умений	Самостоятельная познавательная деятельность, направленная на поиск, обработку, усвоение учебной информации	Игровые методы вовлечения обучаемых в творческую деятельность

При всем многообразии современных педагогических технологий следует отметить возросшую роль *информационных технологий в образовании*. В настоящее время в России идет становление новой системы образования, ориентированной на вхождение в мировое информационно-образовательное пространство. Этот процесс сопровождается существенными изменениями в педагогической теории и практике учебно-воспитательного процесса, связанными с внесением корректив в содержание технологий обучения, которые должны быть адекватны современным техническим возможностям, и способствовать гармоничному вхождению ребенка в информационное общество. Компьютерные технологии призваны стать не дополнительной составляющей в обучении, а неотъемлемой частью целостного образовательного процесса, значительно повышающей его эффективность.

### *Состояние экономики*

Современному руководителю образовательного учреждения необходимо уметь оценивать, как скажутся на работе учреждения общие изменения состояния экономики. Существенное влияние на систему образования РФ оказал экономический кризис. Например, в сфере профессионального образования, согласно экспертным оценкам, в результате снижения платежеспособности населения (вследствие сокращения ВВП, спада промышленного производства, роста безработицы, неполной занятости и т.п.) до 25% обучающихся на внебюджетной основе в государственных и негосударственных образовательных учреждениях не смогут оплачивать образование. Учитывая тот факт, что в Российской Федерации на внебюджетной основе обучается 4 млн. 618 тыс. студентов вузов, не менее 1 млн. 150 тыс. молодых людей вынуждены будут бросить учебу. В свою очередь, сокращение доходов подорвет материальную базу не только негосударственных, но и большинства государственных вузов. Поскольку сокращение числа студентов будет проходить на фоне роста числа безработных, и при этом лишившиеся доступа к образованию молодые люди окажутся «на улице», есть все основания ожидать их массового перемещения в криминал, в радикальные антисоциальные молодежные группировки (скинхеды и т.п.), а также в число участников массовых акций протеста, организуемых политической оппозицией.

В условиях подушевого финансирования и сокращения притока внебюджетных средств значительно снизится занятость в сфере образования. Хотя сокращение числа работников будет происходить медленнее, чем количества обучающихся, оно станет существенным фактором увеличения безработицы в стране. Если исходить из того, что в России 1 преподаватель приходится примерно на 10 студентов, дополнительное число безработных только по системе высшего и среднего профессионального образования составит не менее 100 тыс. человек<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Российская образовательная система на пороге пятикратного кризиса. Анализ ситуации и предложения Президенту РФ в целях предотвращения эскалации экономического кризиса до уровня социального и политического. Личный сайт Депутата государственной Думы Смолина О.Н. [Сайт]. URL: <http://smolin.ru/odv/reference-source/2009-01-28.htm>. Дата обращения: 17.10.2010.

### *Социокультурные факторы*

Социокультурные факторы — это социальные явления и процессы, происходящие в обществе и влияющие на деятельность образовательного учреждения. К этой группе факторов относятся социальная структура общества, демографические характеристики (например, уровень рождаемости, средняя продолжительность жизни и темпы роста населения, миграция, общий уровень образования и культуры), а также общественные традиции, ценности, моральные нормы, стиль жизни, привычки, отношение к труду, предпочтения и психология потребителей.

### *Политические факторы*

Руководитель образовательного учреждения отслеживает нормативные документы властей страны, города, местных органов, изменения в перестановке в высших политических кругах, отношения властей к тому или иному вопросу и т.д.

### *Развитие информационно-коммуникационных технологий (ИКТ)*

Стремительное развитие информационно-коммуникационных технологий, характерное для 80—90-х гг. XX в., привело к значительной перестройке информационной среды современного общества, открывая новые возможности общественного прогресса и в сфере образования.

*Информатизация образования* — это процесс обеспечения сферы образования методологией, технологией и практикой разработки и оптимального использования современных информационно-коммуникационных технологий, ориентированных на реализацию психолого-педагогических целей обучения и воспитания и используемых в комфортных и здоровьесберегающих условиях. Этот процесс определяет:

- совершенствование механизмов управления системой образования на основе использования автоматизированных банков данных научно-педагогической информации, информационно-методических материалов, а также коммуникационных сетей;
- совершенствование методологии и стратегии отбора содержания, методов и организационных форм обучения, воспитания, соответствующих задачам развития личности обучаемого в современных условиях информатизации общества;

- создание методических систем обучения, ориентированных на развитие интеллектуального потенциала обучаемого, на формирование умений самостоятельно приобретать знания, осуществлять информационно-учебную, экспериментально-исследовательскую деятельность, разнообразные виды самостоятельной деятельности по обработке информации.

Рассмотрим возможности сетевых сообществ для образования. Обсуждение педагогического потенциала сетевых сообществ и их вклада в образование началось задолго до возникновения сети Интернет.

Возникает необходимость создания такого пространства в сети, которое бы дало возможность учителям найти ответы на многие волнующие их профессиональные вопросы, проявить свою активность и повысить свою профессиональную подготовку. Основной целью данного сообщества должна быть подготовка учителей для профессиональной деятельности в сети. Учителя могут найти рекомендации по данной деятельности в сети Интернет, методические разработки по участию в различных мероприятиях в сети (проектах, конкурсах, конференциях, форумах и т.д.) или их проведению. Одним из важнейших факторов является то, что участники профессиональных сетевых сообществ имеют возможность получать новые знания в области своей специальности, повышая тем самым уровень своей профессиональной компетентности. Это и есть не что иное, как пример обучения в течение всей жизни (Long-life Learning).

В России в настоящее время успешно действуют виртуальные объединения учителей-предметников. Одним из известных школьных сайтов является «Школьный сектор» ([www.school-sector.relarn.ru](http://www.school-sector.relarn.ru)). Это сообщество учителей и учащихся, основной задачей которого является осуществление постоянного взаимодействия со школами по накоплению и обмену опытом сетевой образовательной деятельности, информационной и методической поддержки учителей школ.

Министерство образования РФ, Федерация Интернет-образования предлагают другую форму общения работников образования. Накануне нового учебного года сеть Интернет ежегодно приглашает всех учителей, работников образования на всероссийский традиционный виртуальный педагогический совет (<http://pedsovet.alledu.ru>).

Интернет-педсовет — это безграничное пространство для общения учителей на расстоянии, одна из форм дистанционной деятельности и возможность повышения профессиональной квалификации. Каждый год увеличивается число участников, учителя из разных городов и сел делятся своим опытом работы, обсуждают волнующие их вопросы, имеют возможность напрямую общаться с авторами учебников, учеными, специалистами системы образования.

Другой пример сетевого сообщества российских учителей — это проект «Интернет-государство учителей» (ИнтерГУру, [www.intergu.ru](http://www.intergu.ru)), проект Министерства образования России, совместно с издательством «Просвещение». Основная цель проекта — создание сетевого сообщества творческих учителей. ИнтерГУру — это открытая система самостоятельных сетевых проектов, связанных между собой игровой экономической схемой. Основные виды деятельности «Интернет-государства учителей» предполагают знакомство участников с образовательными ресурсами, обсуждение проблем образования, обмен опытом работы, консультации со специалистами, тестирование по различным областям знаний, создание своих тестов и методическую помощь учителям.

Профессиональная деятельность учителя направлена, с одной стороны, на ученика, с другой стороны — на самого себя. Участвуя в деятельности профессионального сетевого сообщества, учитель расширяет свои знания в педагогике, методике и т.д., повышая тем самым уровень своей профессиональной компетенции.

#### **1.4. SWOT-анализ образовательного учреждения**

При решении разного уровня задач руководителю необходимо также четко представлять, поддаются ли критические факторы контролю со стороны образовательного учреждения. Являются ли они внутренними или внешними, подверженными изменениям усилиями учреждения, или это события, на которые мы влиять не в состоянии. Одним из самых распространенных методов, оценивающих в комплексе внутренние и внешние факторы, влияющие на развитие организации, можно назвать SWOT-анализ.

SWOT-анализ является необходимым элементом исследований, обязательным предварительным этапом при составлении

любого уровня стратегических и маркетинговых планов. Данные, полученные в результате ситуационного анализа, служат базисными элементами при разработке стратегических целей и задач образовательного учреждения, программы развития.

Под программой развития понимается «нормативная модель совместной деятельности группы или множества людей, определяющая:

- исходное состояние некоторой системы;
- образ желаемого будущего состояния этой системы;
- состав и структуру действий по переходу от настоящего к будущему»<sup>1</sup>.

Программу развития школы можно рассматривать как один из видов проектов — комбинированный, который ставит цели учебного, инновационного, исследовательского, инвестиционного характера и включает в себя соответствующие целям виды деятельности.

С позиции западноевропейского стратегического менеджмента программа развития школы может иметь следующую структуру:

- анализ факторов, влияющих на состояние и изменение образовательной системы школы;
- анализ сильных и слабых сторон, возможностей и ограничений образовательной системы школы;
- проблемно-ориентированный анализ состояния образовательной системы школы;
- цели и ожидаемые результаты программы развития школы;
- действия по реализации целей;
- план-график реализации программы развития школы;
- проект сметы расходов.

В программу развития можно также включить паспорт программы развития школы и информационную справку о школе.

Разработка программы развития — дело командное. Если коллектив школы в составлении программы не участвует, она никогда не будет действенным документом, определяющим развитие школы, потому что чужда тем, кто должен претворять ее в жизнь.

---

<sup>1</sup> Лазарев В.С., Потанин М.М. Как разработать программу развития школы. — М.: Новая школа, 1999. — С. 48.

Команда для разработки программы развития может быть назначена административным путем (приказом директора), но лучше, если она формируется из людей, которые сами хотят заниматься ее разработкой. Началом для формирования команды может быть, например, объявление следующего содержания: *«Уважаемые коллеги! Всех, кому не безразлично, какой будет наша школа через 3-4 года! Всех, кто любит мечтать и превращать мечты в реальность! Приглашаем для участия в разработке программы развития школы! Желающих работать в команде просим подойти до ... (дата) к ... (ФИО). Администрация».*

При этом важно не только полагаться на желания педагогов, но и осуществлять индивидуальную работу по формированию эффективной команды.

Условия эффективности работы команды следующие:

- состав не более 10 человек;
- имеются специалисты во всех необходимых областях;
- изначально нет неразрешимых конфликтов;
- члены команды выражают желание работать в проекте;
- работа ведется единой командой от начала и до конца;
- подчинение непосредственно руководителю проекта.

Необходимо следить за тем, чтобы в команде были представлены сотрудники разных возрастных групп и образовательных областей; по-разному относящиеся к администрации, инновациям; склонные выполнять разные роли в процессе разработки.

Можно выделить четыре группы сотрудников в зависимости от их отношения к администрации и инновациям:

- *союзники и последователи* — педагоги, согласные с новыми идеями и доверяющие администрации;
- *«недоверчивые ведомые»* — сомневающиеся в новой идее, не полностью доверяющие администрации;
- *не согласные с новой идеей*, но доверяющие методам администрации;
- *оппоненты* — не доверяющие администрации и не согласные с новыми идеями.

Наличие всех четырех групп в команде — норма.

Выделяют девять командных ролей, к исполнению которых должны быть предрасположены педагоги в команде:

- *генератор идей* — креативный, одаренный, решает сложные проблемы, но игнорирует детали;
- *исследователь ресурсов* — полон энтузиазма, анализирует возможности, развивает контакты, но теряет интерес к работе, как только проходит энтузиазм;
- *координатор* — зрелый человек, хороший руководитель, умело делегирует полномочия, но может попадать под влияние других людей;
- *мотиватор* — стимулирующий других, динамичный человек. Не теряет самообладания в напряженной обстановке, обладает мужеством преодоления препятствий, но может раздражать других людей, задевает их чувства;
- *аналитик* — стратегически мыслящий и проницательный, рассматривает все варианты, делает безошибочные выводы, но не способен побуждать других людей к действию;
- *вдохновитель команды* — отзывчивый, спокойный, восприимчивый, дипломатичный. Созидает, предотвращает трения, успокаивает людей, но нерешительный в кризисных ситуациях, поддается влиянию;
- *реализатор* — претворяет идеи в практические дела, дисциплинированный, надежный, но негибкий, медленно реагирует на новые возможности;
- *контролер* — старательный, добросовестный, ищет ошибки и упущения, но склонен к чрезмерному беспокойству, может быть придирчив;
- *специалист* — искренний, самостоятельный, обладает редкими знаниями и навыками, но увлекается техническими деталями, смотрит сквозь пальцы на общую картину.

Формирование команды и планирование, где, когда и как она будет работать — первый шаг на пути к разработке программы развития школы.

Разрабатывая программу развития школы, целесообразно определить:

- временной отрезок, на который будет рассчитана программа;
- явления, события, которые могут существенно повлиять на образовательный процесс школы в этот промежуток времени;



- к какому результату могут привести эти влияния (положительному или отрицательному, будут ли изменения в целях, структуре, технологиях, кадрах и пр.);
- что необходимо сделать, чтобы увеличить положительное влияние этих факторов, и как по возможности противодействовать отрицательному.

Для проведения оценки непосредственно образовательной среды школы и ближайшего социума в менеджменте используют технологию SWOT-анализа — анализа сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. Чаще всего он используется для разработки стратегии поведения фирмы. Однако, поскольку в общем виде SWOT-анализ не содержит экономических категорий, его можно применять к любым организациям для построения стратегий в самых различных областях деятельности.

Пример оформления результатов анализа показан в таблице 2.

Таблица 2

**Рабочая таблица оформления результатов SWOT-анализа**

<i>Сильные стороны</i>	<i>Слабые стороны</i>
Сплоченность и работоспособность коллектива	Преобладание в коллективе традиционных устаревших подходов к образовательному процессу
Высокий авторитет директора в школе	Низкая мотивация школьников к учебному труду
...	...
<i>Возможности</i>	<i>Угрозы (ограничения)</i>
В результатах образовательного процесса заинтересованы родители и органы местного самоуправления	Разница в оплате труда может привести к оттоку ряда педагогов в школы с большим количеством учащихся
В результатах взаимодействия заинтересованы учреждения дополнительного образования района	Асоциальные группировки могут оказывать негативное влияние на школьников
...	...

Разрабатывая программу развития школы, целесообразно:

- определить достоинства и недостатки (сильные и слабые стороны) ее образовательного процесса относительно выполнения миссии (высшего предназначения) или цели, зафиксированной в уставе;
- оценить обстановку, ближайшее социальное окружение, в котором работает (будет работать) школа; постараться определить, какие возможности есть у школы, и каких угроз ей следует опасаться.

По результатам SWOT-анализа разработчики программы развития школы отвечают на главные вопросы:

- какие сильные стороны образовательного процесса школы должны быть усилены еще больше за проектируемый период?
- какие слабые стороны надо преодолеть, компенсировать?
- что нужно сделать для сохранения и усиления внешних возможностей?
- как противостоять внешним угрозам?

Статус ОУ, состояние образовательной системы и прогноз возможных изменений в ней определяют миссию лицея.

Миссия лицея — максимально полное удовлетворение запросов и потребностей социальных заказчиков ОУ, ориентированных на формирование современного человека.

Современный человек в нашем понимании — это личность:

- с развитыми интеллектуальными и творческими способностями, высоким уровнем информационной культуры, со сформированными ключевыми компетенциями и потребностью в непрерывном образовании;
- с активной гражданской позицией, ориентированная на общечеловеческие и национальные ценности и идеалы;
- реализующая здоровый образ жизни;
- способная к профессиональному и личностному самоопределению в условиях развитого демократического правового общества, рыночной экономики.

## Пример SWOT-анализа состояния образовательной системы лицея

<i>Сильные стороны ОУ</i>	<i>Слабые стороны ОУ</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Положительная динамика показателей успешности обучения лицеистов за последние 4 года (качество обучения выросло с 58% до 65%; количество отличников — с 48 до 92 человек).</li> <li>• Разнообразие вариативной части учебного плана.</li> <li>• Результативное использование технологий развития критического мышления и др., способствующих интеллектуальному развитию лицеистов.</li> <li>• Сложившаяся система работы с одаренными детьми.</li> <li>• Укомплектованность библиотеки периодическими изданиями научно-популярного, методического характера.</li> <li>• Достаточная материально-техническая база, в т.ч. мультимедийная.</li> <li>• Результативная система дополнительного образования.</li> <li>• Высокая квалификация педагогов (80% имеют высшую и первую квалификационную категории).</li> <li>• Положительный опыт участия педагогов и ОУ в конкурсах профессионального мастерства (43% учителей — победители и лауреаты конкурсов городского, областного, всероссийского уровней).</li> <li>• Разработана и апробирована педагогическая модель формирования ценностных ориентаций школьников в конкретных территориальных условиях. В ходе ее реализации повысились показатели</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• У большей части учащихся, отдельных педагогов приоритет отметки, а не знаний.</li> <li>• Отсутствие: <ul style="list-style-type: none"> <li>- должной профессиональной подготовки у педагогов лицея для реализации компетентного подхода в образовательном процессе;</li> <li>- системной работы по развитию интеллектуальных способностей учащихся с низкими стартовыми возможностями;</li> <li>- необходимых условий (материально-техническое оснащение, подготовка педагогов и пр.) для полномасштабного внедрения информационно-коммуникационных технологий в процесс преподавания обязательных предметов учебного плана лицея (кроме информатики и ИКТ).</li> </ul> </li> <li>• Недостаточно высокая инициативность, активность, самостоятельность и ответственность (эффективность) деятельности органов общественного управления лицеем.</li> <li>• Низкая правовая культура лидеров общественных организаций — участников воспитательно-образовательного процесса лицея.</li> <li>• Не продлен договор с шефским предприятием о проведении уроков плавания.</li> <li>• Недостаточно высокий уровень мотивации лицеистов к занятиям физической культурой.</li> <li>• Часть рабочих программ, вариативной части учебного плана, обеспечивающей двигательную</li> </ul>

сформированности ценностных ориентаций у 45% учащихся.

- В лицее действуют определенные традиции самоуправления (Совет лицея, Управляющий совет, родительский комитет).
- Разработаны и действуют программы:
  - ✓ «Протяни руку другу!»;
  - ✓ «Я — гражданин России».
- Существуют внутрилицейские традиции.
- Действует Музей истории лицея.
- Имеется опыт вовлечения родителей в воспитательно-образовательный процесс.
- Действует спортивно-оздоровительный центр.
- Работа спортивных секций, туристического клуба «Меридиан».
- Третий час физической культуры с выбором учеником вида деятельности (плавание, танцы, художественная гимнастика, хореография).
- Динамические паузы в расписании занятий начальных классов.
- Система профилактических мероприятий (кварцевание, ароматерапия и др.).
- Традиционные Дни и Недели здоровья лицея.
- Ежегодные спортивные соревнования в лицее.
- Система экологического воспитания учащихся.
- Мониторинг сформированности здорового образа жизни лицеистов.
- Положительный опыт использования здоровьесберегающих технологий в образовательном процессе некоторых классов лицея.
- Лицей — областная экспериментальная площадка по реализации

активность учащихся (третий час физической культуры), и спортивных секций не рецензированы.

- Здоровье сберегающие технологии не используются в полном объеме на учебных занятиях.
- Недостаточная информированность потенциальных и реальных потребителей образовательных услуг о преимуществах профильного обучения в лицее.
- Недостаточное количество учащихся лицея для необходимого набора трех профильных классов при малом «притоке» учащихся из других ОУ.
- Отсутствие географической площадки как необходимого пространства для преподавания предмета на профильном уровне.

<p>предпрофильной подготовки и профильного обучения с 2003 г.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Преподавание профильных предметов, элективных курсов, курсов по выбору, профильной и профессиональной ориентации, информационных курсов и пр.</li> <li>• Система психологического сопровождения предпрофильной подготовки и профильного обучения.</li> <li>• Результативное сотрудничество с вузами региона: <ul style="list-style-type: none"> <li>- проведение индивидуальных, групповых занятий с обучающимися;</li> <li>- работа подготовительных курсов на базе лицея;</li> <li>- научное консультирование исследовательских работ и пр.</li> </ul> </li> <li>• В среднем 85% выпускников поступают в вузы в соответствии с профилем, по которому учились в лицее.</li> <li>• Хорошая материально-техническая база для реализации профильного обучения.</li> </ul>	
<p style="text-align: center;"><i><u>Предупреждающие, компенсирующие действия</u></i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Проектирование научно-методической работы лицея, направленной на повышение квалификации педагогов по указанным вопросам (реализация компетентностного подхода, внедрение ИКТ, формирование у обучающихся мотивации познания, работа с учащимися различных стартовых возможностей).</li> <li>• Планирование и реализация программы информатизации воспитательно-образовательного процесса лицея.</li> <li>• Разработка и реализация программы эффективного взаимодействия лицея с органами общественного управления.</li> <li>• Продлить договор с шефским предприятием о проведении уроков плаванья.</li> <li>• Спортивно-оздоровительному центру организовать деятельность по повышению мотивации лицеистов к занятиям физической культурой.</li> <li>• Рецензировать рабочие программы вариативной части учебного плана, обеспечивающей двигательную активность учащихся, и спортивных секций.</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработать и реализовать в лицее специальную программу, направленную на полноценное внедрение здоровьесберегающих технологий на учебных занятиях.</li> <li>• Разработка и реализация PR-программы профильного обучения в лицее.</li> <li>• Создание географической площадки лицея.</li> </ul>	
<i>Возможности</i>	<i>Угрозы (ограничения и риски)</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Высокий спрос потенциальных и реальных потребителей образовательных услуг на повышение компьютерной грамотности учащихся (95%).</li> <li>• Система городских и всероссийских (открытых) олимпиад, конкурсов, конференций различной направленности для всех категорий учащихся.</li> <li>• Развитая муниципальная, региональная, всероссийская система дополнительного педагогического образования.</li> <li>• Около трети родителей учащихся желают оказывать влияние на воспитательно-образовательный процесс лицея.</li> <li>• Наличие детских и юношеских организаций муниципального и регионального уровней («Надежда», «Молодая гвардия»).</li> <li>• Действие муниципальной программы «Лидер».</li> <li>• Выделение лидерам детских юношеских организаций путевок в лагерь «Орленок», «Океан».</li> <li>• Возможность участия родителей в Интернет-собраниях городского, регионального и российского уровней.</li> <li>• Заинтересованность потенциальных и реальных потребителей образовательных услуг лицея в сохранении и укреплении здоровья учащихся.</li> <li>• Развитая муниципальная система спортивно-оздоровительных мероприятий.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Недостаточная востребованность у потенциальных и реальных потребителей образовательных услуг высокого уровня содержания образования, требующего повышенной работоспособности, заинтересованности родителей и учащихся (возможны варианты недостаточного набора учащихся, прежде всего, в 1-е и 10-е классы).</li> <li>• Удаленность территории поселка от культурных и научных центров.</li> <li>• Относительно низкий культурный уровень социума.</li> <li>• Отсутствие школы искусств в поселке.</li> <li>• Риск ликвидации центра эстетического воспитания лицея с переходом на нормативное подушевое финансирование.</li> <li>• Отсутствие законодательной ответственности органов общественного управления лицея.</li> <li>• Риск ликвидации спортивно-оздоровительного центра лицея с переходом на нормативное подушевое финансирование.</li> <li>• Неблагополучная экологическая ситуация в поселке.</li> <li>• Недостаточно высокий уровень медицинского обслуживания в поселке.</li> <li>• Неблагополучная ситуация в социуме относительно вредных привычек.</li> <li>• Возможны недостаточно высокие результаты ЕГЭ выпускников</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сохранение в штатном расписании лица позиций работников спортивно-оздоровительного центра.</li> <li>• Организация шефским предприятием летнего отдыха детей.</li> <li>• Предоставление шефским предприятием спортивно-оздоровительного центра для нужд лица.</li> <li>• Взаимодействие с Центрами основ здоровья Муниципального учреждения дополнительного педагогического образования «Информационно-методический центр г.Белово» и Томского государственного университета.</li> <li>• Наличие в городе специалиста по профориентационной работе.</li> <li>• Востребованность профильного обучения у реальных и потенциальных потребителей образовательных услуг лица.</li> <li>• Наличие широкой сети муниципальных и региональных услуг дополнительного педагогического образования по вопросам реализации предпрофильной подготовки и профильного обучения, подготовки к ЕГЭ.</li> </ul>	<p>лица и, как следствие, потеря статуса лица и потенциальных потребителей его образовательных услуг.</p>
<p style="text-align: center;"><i><u>Предупреждающие, компенсирующие действия</u></i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработка и реализация PR-программы образовательной системы лица.</li> <li>• Лицензирование центра эстетического воспитания как структурного подразделения лица.</li> <li>• Разработка локальных актов лица, регламентирующих полномочия и ответственность сторон во взаимодействии лица с общественностью (положения, договоры и пр.).</li> <li>• Лицензирование спортивно-оздоровительного центра как структурного подразделения лица.</li> <li>• Дальнейшее осуществление экологического воспитания лицеистов.</li> <li>• Планомерная подготовка педагогов и учащихся к ЕГЭ.</li> </ul>	

## II. ФУНКЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Важным понятием педагогического менеджмента является понятие о его функциях, которые отражают основное содержание управленческой деятельности, а точнее — законченный цикл определенных действий, в сумме составляющих управленческую деятельность в целом.

*Функция* (лат. function — исполнение) — это отношение между управляющей системой и управляемым объектом, требующее от управляющей системы выполнения определенных действий для обеспечения целенаправленности или организованности управляемых процессов.

Исходя из теории менеджмента и анализа практики управления образовательными учреждениями выделяют следующие функции педагогического менеджмента<sup>1</sup>.

*Функция планирования* (распоряжения, приказы, рекомендации, планы, решения педагогического совета и т.д.). Планирование учебно-воспитательного процесса — первый основной компонент педагогического менеджмента, реализуемый через определение основных видов деятельности и мероприятий с указанием конкретных исполнителей, сроков исполнения, с учетом имеющегося в распоряжении данного субъекта фактического бюджета времени и средств.

*Функция организации* — это выполнение принятых решений и планов — второй базовый компонент педагогического менеджмента, основой которого являются принципы научной организации труда (НОТ).

Функция организации включает в себя: доведение принятого решения (плана) до исполнителя, материально-техническое обеспечение возможности выполнения данного решения, согласование данного решения с установками и потребностями личности (второго субъекта менеджмента). Функция организации в основном реализуется за счет делегирования полномочий.

---

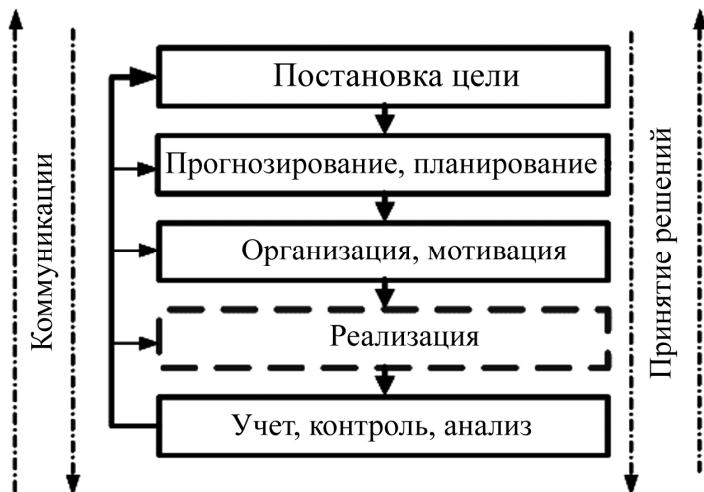
<sup>1</sup> Гончаров М.А. Основы менеджмента в образовании: Учеб. пособие. Изд-е 3-е. — М.: КНОРУС, 2010. — С. 14—17.



*Функция мотивации.* Работники должны выполнять свои обязанности в соответствии с делегированными им обязанностями. В данном случае обязательным условием управленческого процесса является наличие системы мотивации.

В современной науке мотивацию определяют как сложный индивидуальный процесс: выбор стимулов индивидуален и зависит от потребностей каждого работника.

*Функция контроля.* Третий компонент педагогического менеджмента, процесс получения и переработки информации о ходе и результатах учебно-воспитательного процесса и принятие на ее основе соответствующих управленческих решений. Контроль включает в себя наблюдение, изучение, анализ, диагностику и оценку эффективности деятельности исполнителей. В рамках Болонского процесса в системе образования наблюдается переход к единым стандартам качества. В России утвержден и введен в действие государственный стандарт ГОСТ Р 52614.2-2006 «Системы менеджмента качества. Руководящие указания по применению ГОСТ Р ИСО 9001-2001 в сфере образования». Настоящий стандарт содержит руководящие указания для учреждений, предоставляющих образовательные услуги, по внедрению результативной системы менеджмента качества, соответствующей требованиям ИСО 9001.



**Рис. 1. Взаимодействие основных функций менеджмента**

## 2.1. Классическая схема управления

*Управление* — это процесс воздействия субъекта на объект в целях перевода его в *новое качественное* состояние или поддержания в установленном режиме. *Субъект управления* — это тот, кто управляет. *Объект управления* — это тот, кем управляют.

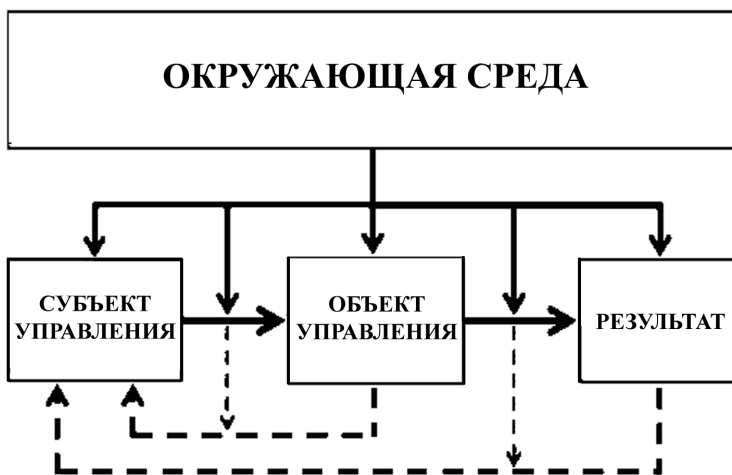


Рис. 2. Схема управленческого цикла

Воздействие на объект управления осуществляется с помощью различных методов.

*Метод* — определенная, наиболее рациональная, заранее разработанная последовательность выполнения определенных задач, работ, решений.

В системе менеджмента методы занимают особое положение, поскольку они имеют сугубо практическое применение. Именно с помощью методов менеджеры воздействуют на управляемые объекты для преобразования их из исходного состояния в желаемое.

*Методы управления* — это способы осуществления управленческой деятельности, которая представляет собой, с одной стороны, процесс реализации функций управления, а с другой — процесс воздействия на персонал организации с целью активизации его работы и придания ей творческого, заинтересованного, активного характера.

По характеру действия различают экономические, организационно-административные, социально-психологические и количественные методы управления.

*Экономические методы управления* основаны на действии экономических законов и воздействуют на имущественные интересы организаций и персонала. К ним относятся: хозяйственный расчет, экономический расчет, планирование, прогнозирование, экономический анализ, экономическое обоснование, экономическое стимулирование и т.д. Эти методы составляют основу экономического управления организациями.

*Организационно-административные методы управления* базируются на объективных законах организации совместной деятельности людей и управления ею, на естественной потребности людей взаимодействовать в определенном порядке.

Такие методы делятся на три группы:

1. *Организационно-стабилизирующие* — устанавливают долговременную связь в системах управления между людьми (концепция управления организацией, организационная структура управления, штаты, инструктирование, нормирование, регламентирование, контроль и надзор).

2. *Организационно-распорядительные* — обеспечивают оперативное управление совместной деятельностью людей и подразделений (данные методы реализуются в форме договоров, приказов, распоряжений, указаний, постановлений).

3. *Организационно-дисциплинарные* — предназначены для поддержания стабильности организационных связей и отношений, а также ответственности персонала за выполнение обязанностей; к ним относятся правила и нормы поведения работников и системы контроля за их поведением, а также разработка и применение поощрительных мер (за выполнение работниками установленных правил) и мер наказания (за невыполнение работниками установленных правил).

*Социально-психологические методы управления* составляют способы воздействия на поведение личности и коллектива; на состояние и настроение организации; способы активизации климата в организации на базе высокой нравственной культуры, глубокого уважения человека и коллектива. В менеджменте социально-психологические методы являются не только нравственной категорией

управления, но и материальной, дающей прибыль или убыток, так как в хозяйственных организациях социально-психологические процессы, явления и действия просчитываются с точки зрения затрат и прибыли, получаемой от их применения. В основе этих методов лежат объективные законы социального развития и законы психологии.

Данные методы управления делятся на две группы:

1. *Социальные*, к которым относятся социальное нормирование (правила внутреннего распорядка, внутрифирменного этикета и т.д.); социальное стимулирование коллективов и отдельных работников; социальное регулирование (договоры, взаимные обязательства, системы отбора, удовлетворение социальных потребностей) и др.

2. *Психологические* — используются в целях гармонизации отношений между членами организации и установления наиболее благоприятного психологического климата; к ним относятся методы комплектования малых групп, гуманизации труда, профессионального отбора и обучения работников.

*Количественные методы управления* являются «продуктом» количественного подхода в управлении и направлены на повышение обоснованности принимаемых управленческих решений, а также широко используются в деятельности организаций по разработке программ и планов, при проведении маркетинговых исследований, в финансово-экономической, учетной сфере. Данные методы основаны на математическом аппарате и логике. Благодаря им создается возможность не только применять в исследованиях качественные оценки явлений и процессов, но и пользоваться количественными измерениями, обеспечивающими достоверность и объективность.

## **2.2. Планирование как функция образовательного менеджмента**

Процесс управления любой педагогической системой предполагает целеполагание (постановку целей) и планирование (принятие решений). Совершенствование целеполагания и планирования учебно-воспитательной работы диктуется необходимостью

постоянного развития, движения педагогической системы. Разумеется, трудно с исчерпывающей точностью установить, когда у воспитуемого сформируется то или иное необходимое качество, произойдут те или иные изменения в межличностных отношениях, но планирование позволяет прогнозировать основные условия, этапы становления личности и коллектива. Планирование создает такую объективную ситуацию, при которой возможно максимальное и разностороннее развитие личности: самореализация ее творческих возможностей.

Педагогическая деятельность целенаправленна. При этом цели и задачи, решаемые педагогами, социально значимы, так как являются отражением общих целей и задач, стоящих перед обществом.

Цель выступает основой плана, следовательно, глубокое понимание цели должно пронизывать деятельность, как педагога, так и ученика.

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

Опора в управлении на сознательное определение целей не только директором, но и учителями и учащимися подчеркивает тот факт, что каждый участник педагогического процесса является носителем определенных прав, обязанностей, меры ответственности.

Такое понимание целеполагания позволяет перейти к комплексно-целевому планированию, помогающему разрабатывать комплексные целевые программы, направленные на достижение

генеральной цели. Комплексная целевая программа — не упрощенная модель плана работы школы, а его необходимая часть, когда из плана работы школы вычленяются 3-4 наиболее важные проблемы и детально прорабатываются администрацией и коллективом школы.

Такая целевая программа должна содержать: краткое описание состояния проблемы; ее место в общешкольном плане; генеральную цель, систему задач; показатели достижения целей; сроки, исполнителей; информационное обеспечение управления процессом решения задач; контроль за ходом выполнения программы; итоговый анализ; коррекцию выполнения программы<sup>1</sup>.

Планирование в управлении школой выступает, таким образом, как принятие решения на основе соотношения данных педагогического анализа изучаемого явления с запрограммированной целью. Принимаемые решения могут быть рассчитаны на дальнейшую перспективу, направлены на решение текущих оперативных дел. Логично на этом основании выделять перспективные, годовые, текущие планы работы школы.

#### *Виды планов работы школы и основные требования к ним*

Подготовка планов работы школы основывается на соблюдении ряда требований, обеспечивающих реальность, непрерывность, конкретность их выполнения. Прежде всего, это соблюдение требований целевой направленности.

*Целенаправленность* в данном случае понимается как определенная целевая установка, как учет прошлого опыта работы школы, развивающий и углубляющий основные направления работы педагогического и ученического коллективов. Это постановка частных целей в деятельности учителей, классных руководителей, общественных организаций.

Одно из требований — *перспективность* планирования, когда цели деятельности педагогами и учащимися принимаются, во-первых, как эмоционально окрашенные цели, близкие, понятные, желанные, и, во-вторых, как стратегия, намечаемая на длительный срок, но, тем не менее, реально осознаваемая.

---

<sup>1</sup> Внутришкольное управление: Вопросы теории и практики / Под ред. Т.И.Шамовой. — М.: Педагогика, 1991. — С. 78.

В числе требований, предъявляемых к планированию, необходимо выделить и такое, как *комплексность*. Данное требование означает, что в ходе разработки плана предлагается использование разнообразных средств, форм, методов, видов деятельности в их единстве и взаимосвязи.

Соблюдение требования *объективности* основывается на знании объективных условий деятельности школы, ее материальных, экономических условий, местонахождения, окружающей природной и социальной среды, возможностей педагогического и ученического коллективов. К сожалению, пренебрежение этими требованиями в работе школы часто приводит к недостаточной аналитической обоснованности, неконкретности, несогласованности в планах различных школьных управленческих структур.

Изучение опыта работы школ свидетельствует также и о таком факте, когда планирование рассматривается как доминирующая функция управления школой. Усилия руководителей школы в этом случае концентрируются в основном на том, чтобы разработать план работы, не обеспечив его в организационном отношении. Поэтому неплохо спланированная деятельность остается нереализованной, так как не приведены в движение остальные функции управления. Управленческий цикл, не получив своего развития, угасает — в итоге поставленная цель не достигается.

### *Виды планов*

В практике работы школ разрабатываются три основных вида планов: перспективный, годовой и текущий.

*Перспективный план* разрабатывается, как правило, на пять лет на основе глубокого анализа работы школы за последние годы. Структура перспективного плана работы школы может иметь следующий вид:

1. Задачи школы на планируемый срок.
2. Перспективы развития контингента учащихся по годам, возможное количество классов.
3. Перспективы обновления учебно-воспитательного процесса, внедрение педагогических инноваций.
4. Потребность школы в педагогических кадрах.
5. Повышение квалификации педагогических кадров (курсы, семинары, тренинги, курсы на хозрасчетной основе и т.д.).

6. Развитие материально-технической базы и учебно-методическое оснащение школы (строительные работы, приобретение компьютерной техники, пополнение фондов библиотеки, наглядных пособий, обновление оборудования и оформление кабинетов и др.).

7. Социальная защита педагогов и учащихся, улучшение их быта, условий труда и отдыха.

*Годовой план* охватывает весь учебный год, включая летние каникулы. Подготовка плана работы школы осуществляется в течение текущего учебного года и проходит в несколько этапов. На первом этапе (первая учебная четверть) директор школы, его заместители и руководители школьных служб изучают новые нормативные, инструктивные документы, теоретические и методические материалы по вопросам развития и образования в целом и планирования в частности.

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

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

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

*Текущий план* составляется на учебную четверть, он является конкретизацией общешкольного годового плана. Таким образом, наличие основных видов планов позволяет координировать деятельность педагогического, ученического и родительского коллективов. Эти планы являются стратегическими по отношению к планам работы учителей и классных руководителей.

#### *Примерное содержание годового плана работы школы*

Обобщая различные варианты планов работы школы на год, учитывая изложенные ранее требования к планированию, рассмотрим один из возможных вариантов плана.



1. Краткий анализ итогов работы школы за прошедший год и задачи на новый учебный год.

2. Работа коллектива школы по выполнению всеобуча. В этой части плана уточняются границы микрорайона школы, количество учащихся, обучающихся в конкретной школе, перспективы увеличения контингента учащихся. Школа планирует ряд мероприятий, направленных на получение детьми основного общего и среднего (полного) общего образования: выполнение положений закона РФ «Об образовании» о гарантиях на получение образования; организация питания детей в школе; оказание материальной помощи детям, не имеющим родителей. Работа по выполнению всеобуча охватывает также круг вопросов, связанных с защитой прав детей, нуждающихся в особом уходе, в организации обучения детей на дому, в оказании помощи трудновоспитуемым, педагогически запущенным детям. В содержании плана работы педагогического коллектива и родителей предусматривается создание условий для индивидуально-творческого развития детей.

3. Деятельность педагогического коллектива по повышению качества учебно-воспитательного процесса. Это наиболее объемный, развернутый раздел плана, который охватывает многообразные стороны деятельности учителей и учащихся. Это касается, прежде всего, обеспечения качества знаний, умений и навыков — индивидуализации и дифференциации обучения, использования современных форм организации процесса обучения, активных методов обучения. Деятельность школы по организации внеурочной и внеклассной работы, по формированию базовой культуры личности школьников в ее многообразных проявлениях. Деятельность школы по развитию ученического самоуправления, по поддержке детских общественных организаций в соответствии с «Конвенцией ООН о правах ребенка».

4. Совместная работа школы, семьи, общественности, трудовых коллективов по воспитанию учащихся. Работа школы по повышению педагогической культуры родителей. Содержание этой работы направлено на утверждение роли школы как организующего центра в совместной работе с семьей и общественностью. Сюда входит работа с родительским коллективом и советом школы, проведение педагогических лекториев, общешкольных педагогических конференций, дней открытых дверей для родителей,

занятий в университете педагогических знаний. Привлечение родителей к воспитательной работе с учащимися в качестве руководителей кружков, секций, студий и др. Организация индивидуальной, дифференцированной работы с родителями и др.

5. Работа с педагогическими кадрами. Проведение аттестации педагогических кадров, использование информационных технологий в оценке уровня профессиональной подготовки, работа коллектива школы над общешкольной научно-методической проблемой — проведение семинаров, конференций, педагогических чтений, заседаний методических советов, педагогических советов. Организация работы школы передового педагогического опыта. Определение содержания деятельности методических объединений учителей-предметников и классных руководителей. Руководство изучением, обобщением и распространением педагогического опыта. Оценка и внедрение педагогических инноваций, формирование инновационной среды в школе.

6. Система внутришкольного контроля.

7. Укрепление учебно-материальной базы школы. В течение года планируется проведение инвентаризации материальных ценностей школы, ТСО, учебных пособий. Программа оформления и переоборудования учебных кабинетов.

Улучшение работы групп продленного дня и занятий с детьми 6-летнего возраста. Укрепление материальной базы для занятий спортом, туризмом, техническим творчеством.

Комплектование фонда школьной библиотеки. Программа текущего и капитального ремонта школы.

8. Организационно-педагогические мероприятия. В этой части плана указывается тематика заседаний совета школы, педагогического совета, производственных совещаний.

Распределяются обязанности между администрацией школы, определяется единый режим работы школы, график дежурства по школе, распределяется учебная нагрузка, классное руководство, заведование кабинетами и др.

Реализация функции планирования в едином управленческом цикле повышает эффективность деятельности школы.

## 2.3. Организация.

### Делегирование полномочий в образовательном учреждении

Понятие делегирования полномочий знакомо каждому руководителю, народная мудрость гласит «Хорошие менеджеры заставляют работать других, плохие — работают сами...». Рассмотрим основные понятия процесса делегирования в управлении.

*Полномочия* представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых сотрудников на выполнение определенных задач.

Полномочия бывают двух типов:

1. *Линейные полномочия* — это полномочия, которые передаются непосредственно от руководителя к подчиненному. Линейные полномочия предоставляют руководителю узаконенную власть воздействия на подчиненных. Делегирование линейных полномочий создает иерархию уровней управления организацией.

2. *Штабные полномочия* — это полномочия, основанные на выполнении определенной функции.

Штабной аппарат может быть следующих видов:

- *консультативный* (консультирование линейного руководителя экспертами);
- *обслуживающий аппарат* (кадровые службы, отдел бухгалтерского учета и финансов, АХЧ и т.д.);
- *личный аппарат* линейного руководителя (секретарь, заместитель директора).

Термин *делегирование* означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Делегирование представляет собой средство, при помощи которого руководство распределяет среди сотрудников задачи, которые должны быть выполнены для достижения целей организации.

Полномочия и власть часто путают друг с другом. Полномочия определяются как делегированное, ограниченное, присущее данной должности право использовать ресурсы организации. В отличие от этого власть представляет собой реальную способность действовать или возможность влиять на ситуацию. Можно иметь власть, не имея полномочий.

Рассмотрим основные преимущества и недостатки делегирования полномочий (см. табл. 4).

Таблица 4

<i>Плюсы делегирования</i>	<i>Минусы делегирования</i>
<p>1. Делегирование — это довольно действенный способ мотивации. Доверяя сотруднику выполнение работы руководителя, вы формируете его ответственность, увеличивая эффективность его работы.</p> <p>2. Делегирование — отличный метод повышения квалификации подчиненных. Выполнение незнакомой работы стимулирует сотрудника к освоению новой сферы деятельности.</p> <p>3. Делегирование — это экономия средств учреждения. Передавая работу подчиненному, зарплата которого невысока, вы тем самым сокращаете расходы.</p> <p>4. Делегирование — это прекрасный способ ускорения определенных процессов. Руководитель не может и не обязан разбираться во всем. Есть дела, в которых подчиненные разбираются лучше, чем руководитель. Задачи такого рода логично передавать подчиненным.</p> <p>5. Делегирование — это хороший шанс сконцентрироваться на более важных и сложных задачах. Переложив всю рутинную работу на плечи подчиненных, руководитель освобождает время для решения стратегически важных вопросов и реализации первостепенных проектов.</p>	<p>1. Передавая свои обязанности сотрудникам, вы не можете быть уверены в должном качестве выполнения. Поэтому первоочередной задачей делегирования является выбор компетентного специалиста.</p> <p>2. Может случиться так, что сотрудник совсем не справится с новыми обязанностями. Поэтому устанавливая срок выполнения задания, не забудьте оставить пару дней на подобный форс-мажор. Это поможет снизить риск срыва сроков.</p> <p>3. Ответственность за невыполнение или неверное выполнение задания придется нести руководителю. Естественно, часть ответственности возлагается и на подчиненного, но отчитываться перед вышестоящим руководством следует руководителю, а не его подчиненному. Сотрудник не должен становиться щитом, которым в любой момент можно прикрыться от упреков вышестоящего руководства.</p> <p>4. Некоторые руководители панически боятся, что подчиненный выполнит их задачу лучше, чем они сами.</p>

Из вышесказанного можно сделать выводы и составить перечень ситуаций, в которых делегирование необходимо.

1. Когда подчиненный может сделать данную работу лучше. К сожалению, многие руководители всячески избегают делегирования именно потому, что даже себе не рискуют признаться в том, что их подчиненные в чем-то разбираются лучше. Между тем ничего опасного для репутации руководителя в этом нет. В наше время — время узких специалистов — никто и не ожидает, чтобы руководитель разбирался во всем лучше всех. Главное — уметь с максимальной эффективностью использовать знания подчиненных.

2. Когда чрезмерная занятость не позволяет руководителю заняться данной проблемой самому. Время и силы его не безграничны, и еще никому не удавалось сделать всю работу своего коллектива, к тому же точно в срок.

3. Когда делегирование позволит руководителю высвободить силы и время для самых важных дел, имеющих первостепенное значение. Все остальные задачи должны быть делегированы подчиненным.

Однако далеко не все функции руководитель может делегировать. Проанализируем обязанности, которые следует выполнять собственными силами.

1. Стратегическое (перспективное) планирование. Даже если разрабатывать план вы будете в тесном контакте с руководителями подразделений, его утверждение остается вашей прерогативой, ведь именно на вас ложится вся ответственность за выполнение плана.

2. Подбор сотрудников и оценка их компетенции. Возможно, мнение подчиненных будет полезным при подборе новых сотрудников, но окончательное решение должно остаться за руководителем.

3. Контрольные функции. Контролировать действия сотрудников — прямая обязанность руководителя.

4. Стимулирование и мотивация. Поощрять и отчитывать подчиненных руководитель должен самостоятельно. В этом вопросе важно помнить, что каждый человек индивидуален.

5. Задачи, связанные с конфиденциальной информацией. Не следует делиться с подчиненными личными или строго конфиденциальными данными.

Существует пять причин нежелания руководителей делегировать полномочия:

1. *Заблуждение* — «Я сделаю лучше». Руководитель в данном случае приходит к выводу, что эту работу он сделает лучше, чем его подчиненный, и стремится заменить подчиненных, не выполняя четко своих функций.

2. *Отсутствие способности руководить*. Такие руководители, как правило, решают лишь сиюминутные, текущие задачи и практически не занимаются перспективными проблемами, от решения которых, в сущности, и зависит эффективность работы менеджера.

3. *Отсутствие доверия к подчиненным*. Отсутствие доверия к подчиненным создает неадекватное отношение с их стороны, что приводит к потере инициативы и предприимчивости, сотрудники постоянно в своей работе будут ориентироваться на действия своего руководителя. Предугадать социально-экономические последствия такого стиля работы не составляет труда.

4. *Боязнь риска*. Подчиненные, выполняя задание руководителя, не будут чувствовать ответственности за те проблемы, которые возникают в их деятельности, зная, что за это не придется отвечать.

5. *Отсутствие выборочного контроля*, необходимого для предупреждения руководителя о возможной опасности. Для делегирования полномочий руководитель должен разработать механизм контроля для получения информации о результатах работы подчиненных. Получение такой информации позволяет направить деятельность на выполнение конкретной цели.

*Шесть причин, по которым подчиненные избегают ответственности и блокируют процесс делегирования полномочий*

1. Подчиненный считает более удобным спросить руководителя, что делать, чем самому решить проблему.

2. Подчиненный боится критики за совершенные ошибки. Поскольку большая ответственность увеличивает возможность совершения ошибки, подчиненный уклоняется от нее.

3. У подчиненного отсутствуют информация и ресурсы, необходимые для успешного выполнения задания.

4. У подчиненного уже больше работы, чем он может сделать, или же он так считает.

5. У подчиненного отсутствует уверенность в себе.
6. Подчиненному не предлагается каких-либо положительных стимулов дополнительной ответственности.

### ***Главные ошибки при делегировании полномочий***

Эффективность использования методов делегирования зависит во многом от того, удастся ли вам избежать при этом типичных ошибок. Рассмотрим некоторые из них.

***Неумение объяснять.*** От того, как подчиненный усвоил ваши первоначальные указания, зависит, справится ли он с задачей, ответственность за решение которой вы ему делегировали. Уже на этой стадии руководитель обычно допускает первую возможную ошибку, когда, проинструктировав подчиненного, он спрашивает: «Все ли вы поняли?» Если пользоваться такой формулировкой, можно быть уверенным, что в ответ сразу же прозвучит «Да». Дело в одном тонком психологическом нюансе: подчиненный может усмотреть за вопросом сомнение в его интеллекте. Чтобы опровергнуть подозрение, он спешит заверить в полном проникновении в смысл сказанного. Вот почему значительно лучше сформулировать тот же вопрос по-другому: «Достаточно ли ясно я вам это объяснил?» Подобная формулировка подразумевает совсем другое — ваше сомнение в четкости объяснения, и, следовательно, теперь не будет неловко сказать что-нибудь вроде: «Да, вполне, но кое-что я хотел бы уточнить».

***Отказ от использования обратной связи.*** Возвращаясь к описанному примеру, можно сказать, что лучшей формой обратной связи в данном случае была бы, например, просьба руководителя к подчиненному разрешить ему присутствовать на первом родительском собрании, которое будет проводить молодой педагог.

***Ворчливость.*** Ничто так не раздражает подчиненного, как непрерывное ворчание руководителя по поводу того, что он решал задачу бы совсем по-другому. Никогда не выражайте своего неудовольствия тем, как складывается ситуация, если у вас нет конкретных предложений по ее улучшению.

***Боязнь уронить авторитет.*** Если вы чего-то не знаете — скажите об этом прямо. Правдивое признание в том, что и вы не знаете, как решить ту или иную задачу, не нанесет столь сильного удара вашему авторитету, как вы предполагаете. Но в следующий

раз, когда вы скажете, что вам известно единственно приемлемое решение задачи, вам поверят куда легче.

Никогда не теряйте контроля над собой, будьте доброжелательны к подчиненным в любой ситуации.

#### *Принципы делегирования*

1. Четко определять уровень исполнения и требуемые действия.
2. Определять время отчета о результатах.
3. Информировать коллектив, на который распространяется делегированная власть.
4. Обеспечивать подчиненного необходимой информацией.
5. Оценивать сроки и методы достижения результата.
6. Делегировать последовательно, а не перепоручать только неинтересные или срывающиеся задачи.
7. Предоставлять подчиненным возможность выбора делегируемых заданий.

После принятия решения о делегировании полномочий и выборе сотрудников, которым эти полномочия делегируются, начинается сам *процесс делегирования* с одновременным наделением правами. Вы сделаете его более эффективным, если будете следовать этим десяти проверенным принципам.

1. *Начинайте с конечной цели.* Руководитель должен ясно установить *результаты*, которых он ожидает от подчиненного, наделяемого полномочиями. Ясное представление о том, чего нужно достичь и почему это важно, является необходимой предпосылкой делегирования с одновременным наделением правами. Мы не можем работать, учиться или выполнять какие-то иные действия, пока не осознаем целей и следствий своей деятельности. Чтобы убедиться, что результат, которого ожидает руководитель, не противоречит желаниям других членов коллектива, его следует связать с личными выгодами работников и с миссией организации, обратить внимание на смысл и значение задания (например, оказание услуги, обучение, развитие).

2. *Делегирование полномочий должно быть всесторонним.* В дополнение к желаемым конечным результатам, руководителю нужно четко определить условия, в которых должно выполняться задание. Любое учреждение обладает правилами и процедурами и определенным количеством ресурсов; всегда существуют некие



пределы, ограничивающие возможности исполнителя. Все это необходимо объяснить при делегировании полномочий. В частности, руководитель должен установить *четкие предельные сроки и график отчетности*. Когда должна быть выполнена работа, кто отвечает за ее результаты и принимает отчеты? Помимо прочего, руководитель должен четко задать и рамки, в которых сотрудник может *проявлять свою инициативу*. Никакая другая ошибка при делегировании полномочий не приносит больших неприятностей, чем неверное определение этих рамок. Существует по меньшей мере пять возможных уровней проявления инициативы, каждый из которых соответствует определенному спектру прав подчиненного. Уровни проявления инициативы различаются в зависимости от степени контроля сроков и объема выполнения задания:

- *Ждите указаний, что делать*. Вы предпринимаете определенные действия только после того, как получите соответствующую команду. Эта форма делегирования в наименьшей степени связана с предоставлением прав, поскольку не позволяет подчиненному проявлять собственную инициативу. В этом случае отпадает необходимость в контроле сроков (когда выполнено) или объема сделанной работы (что сделано).

- *Спросите, что делать*. Подчиненным предоставляется некоторая свобода при решении вопроса о сроках выполнения задания, но не о его содержании. Подчиненные могут формулировать свои идеи по поводу того, как лучше выполнить задание, однако, поскольку они не могут приступить к действию без санкции менеджера, сфера их полномочий крайне ограничена.

- *Получить рекомендации, затем приступить к действиям*. Этот вариант дает подчиненным больше прав, поскольку в этом случае они получают некоторую свободу в установлении сроков и содержания делегированного им задания.

- *Выполнять задание и немедленно докладывать о результатах*. Подчиненным предоставляется право руководствоваться собственной инициативой, но от них требуется докладывать о своих действиях менеджеру, чтобы он мог удостовериться, что принятые ими решения правильны и не противоречат другим задачам организации.

- *Приступить к делу, а докладывать только в плановом порядке*. Подчиненные сами контролируют как сроки, так и объем,

и содержание порученного задания. Отчеты предоставляются только в плановом порядке, чтобы согласовать действия сотрудников. Если работник обладает соответствующими способностями, информацией и опытом, то возможность действовать самостоятельно стимулирует сотрудника к работе и влечет за собой ощущение удовлетворенности трудом.

Руководитель должен ясно понимать, какого уровня проявления инициативы он ожидает от подчиненных.

3. *Предложите работнику принять участие в рассмотрении вопроса о делегировании полномочий.* Обычно руководители не в состоянии предоставить подчиненным возможность полного выбора, но могут позволить им решать, когда работа должна быть выполнена, каков уровень ответственности, когда следует приступить к работе, как ее выполнить, какие ресурсы задействовать. Все это расширяет сферу влияния работников. Такое соучастие работников в процессе принятия решения не должно носить манипулятивный характер, т.е. не должно сводиться к доведению до них заранее принятых решений. Скорее, руководителям следует обеспечить соучастие работников, если этого требует задание, и если результатом выполнения работы может быть личностное развитие работников.

Подчиненному следует не только дать возможность получить всю интересующую его информацию о задании, но и позволить ему *свободно высказывать свои соображения* относительно параметров работы. Если подчиненные будут ждать от руководителя ответов на все вопросы или постоянной опеки, это может привести к их чрезмерной зависимости. С другой стороны, доступность руководителя, с которым всегда можно обменяться мнениями или проконсультироваться, способствует укреплению двусторонней коммуникации и установлению климата доверия.

4. *Установите паритет между правами и ответственностью.* Для того чтобы подчиненным сопутствовал успех, их следует обеспечить всеми *правами*, необходимыми для выполнения порученного им задания. Руководитель ни в коем случае не должен наделять подчиненных избыточными правами, т.е. давать им излишние власть, свободу, ресурсы и информацию. Подобное несоответствие ведет к снижению уровня ответственности, злоупотреблению полномочиями. Руководитель может возложить на

подчиненных первичную ответственность, т.е. ответственность за краткосрочные (промежуточные) результаты. Они будут нести эту ответственность перед руководителем, делегировавшим им соответствующие полномочия.

*5. Работайте в пределах существующей организационной структуры.* Другим важным принципом делегирования с одновременным предоставлением прав является передача полномочий на самый нижний организационный уровень, на котором может быть выполнено данное задание. К решению задачи следует привлекать лиц, принимающих непосредственное участие в работе и в принятии решений. Они, как правило, обладают самой точной и самой полной информацией о предмете. Это приводит к снижению трудовых издержек и издержек, связанных со сбором информации, и нередко к росту эффективности (лучшему пониманию сути проблем). В то время как руководители рассматривают проблему в более широком контексте, нижестоящие сотрудники обладают конкретными познаниями, необходимыми для реализации многих задач.

*6. Обеспечьте адекватную поддержку при выполнении заданий.* При делегировании полномочий подчиненным руководители должны гарантировать им всяческую поддержку. Для этого им необходимо выступать с публичными сообщениями и объяснять, чего они ждут от сотрудников. Помимо прочего, им следует постоянно снабжать подчиненных информацией и ресурсами, нужными для решения поставленной задачи. Следует обеспечить доступ подчиненных к информации, документам, имеющим отношение к поставленной задаче. Эта поддержка не только способствует выполнению задания, но и свидетельствует об интересе руководства к работе и его заботе о подчиненных. Руководитель должен также научить подчиненных самостоятельно добывать необходимые ресурсы.

*7. Обращайте особое внимание на ответственность за результаты работы.* После делегирования полномочий и наделения работника правами руководитель должен отказаться от пристального контроля над процессом выполнения задания подчиненным. Следует помнить, что основной целью делегирования является успешное решение задачи, а не отработка руководителем своих излюбленных методов работы. Использование методов,

ущемляющих интересы других работников или противоречащих принятым в организации нормам, следует считать недопустимым. Руководитель должен обращать особое внимание не только на результаты работы, но и на то, каким образом подчиненный ее выполнил. Подчиненному нужно четко установить требования к результату. Без определения этих параметров руководителю трудно осуществлять контроль над действиями сотрудника.

8. *Делегирование полномочий должно осуществляться последовательно.* Руководителю нужно принимать решения о делегировании полномочий заранее. Если он обладает достаточным количеством времени, он самостоятельно проделывает и ту работу, которую можно и нужно бы передать подчиненным. Следует помнить, что делегировать нужно как приятные, так и неприятные задания. Иногда руководители приберегают для себя более интересные, а подчиненным передают скучные и неприятные задания. Если подчиненные сочтут, что им поручается только «грязная работа», они вряд ли станут доводить ее до конца. С другой стороны, руководитель не должен бояться поручать подчиненным трудные задачи. Последовательное делегирование означает, что руководитель делегирует полномочия постоянно, а не только тогда, когда сам перегружен, и что делегируются и приятные, и неприятные задания.

9. *Избегайте возврата делегированных полномочий.* В процессе обсуждений руководителям приходится сталкиваться и с так называемым «возвратом делегирования», когда подчиненные, наделенные определенными полномочиями, пытаются вернуть эти полномочия. Необходимо пресекать такие попытки открыто и честно. Один из способов, позволяющих избежать возврата полномочий, состоит в том, чтобы объяснить работникам: они должны сами воплощать в жизнь собственные решения. Нужно не обсуждать саму проблему или давать советы, а рассматривать предлагаемые подчиненным варианты ее решения и их допустимость. Именно поэтому необходимо четко задать рамки, в которых сотрудник может и должен проявлять свою инициативу (см. принцип 2). Эта тактика позволяет руководителю не только избежать возврата полномочий и выполнения работ, первичная ответственность за которые лежит на других, но и помогает обучить работников самостоятельно решать проблемы. Возврат полномочий

нисколько не способствует расширению прав работников, но, скорее, приводит к усилению их зависимости от руководителя.

10. *Объясните сотрудникам, какие перспективы содержит в себе решение поставленной задачи.* Подчиненные должны осознавать последствия выполнения переданных им заданий. Они лучше поймут поставленную задачу и проявят большую инициативу, если будут знать, какая награда, какие перспективы ожидают их в случае успеха, как это повлияет на конечного потребителя или на миссию организации и т.д. В частности, руководитель должен помочь подчиненным осознать связь между успешным выполнением задания и финансовым вознаграждением, возможностью продвинуться по службе и повысить квалификацию, получить неформальное признание и т.д.

Разъяснение последствий может способствовать и пониманию того, что делегирование полномочий необходимо не только для выполнения задания, но и для укрепления межличностных отношений. Успешное выполнение поставленных задач должно приводить и к таким результатам, как укрепление взаимоотношений с другими сотрудниками организации, в команде или лично с менеджером. Поэтому нужно, чтобы в результате любого опыта делегирования полномочий укреплялись как межличностные отношения, так и организация в целом.

## **2.4. Управленческие решения в системе образовательного менеджмента**

Одним из направлений исследования современной теории и практики управления является теория принятия решений в организации. Процесс управления среди прочих определений понимается как непрерывный процесс принятия решений. В современной отечественной и зарубежной литературе наблюдается значительная сложность и многообразие трактовок понятия «управленческое решение».

В данной работе *процесс принятия решений* рассматривается в обобщенном виде как связующий процесс в управлении, состоящий из вполне определенной последовательности этапов. В литературе практически отсутствует рассмотрение каких-либо отраслевых особенностей данного процесса.

Между тем, специфика каждой отрасли, в том числе и отрасли образования, без сомнений, вносит свои коррективы в основные положения результатов исследований в данной области.

Система образования в настоящее время представляет собой централизованную модель управления, где часть полномочий в принятии решений сконцентрирована в образовательном учреждении.

Развитие экономики России по пути рыночных отношений требует от образовательного учреждения соблюдения всех законов рынка, одним из которых является преодоление конкуренции на рынке образовательных услуг, что возможно при достижении учебным заведением определенных конкурентных преимуществ, в частности, за счет создания широкого спектра образовательных услуг, наиболее благоприятных условий труда, поддержания хорошей репутации учебного заведения.

Состояние дел в образовательном учреждении, в том числе и достижение конкурентных преимуществ, во многом определяется эффективностью принимаемых руководителями управленческих решений.

Каждый руководитель в процессе своей работы постоянно сталкивается с необходимостью принимать решения.

*Решение* — это выбор альтернативы действия. Руководители не только принимают решения, но и несут ответственность за них. Принятые решения отражаются на всей деятельности образовательного учреждения.

*Организационные решения* — это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью.

*Цель организационного решения* — обеспечить продвижение образовательного учреждения к поставленным перед ним задачам.

Организационные решения делятся на следующие виды:

- *запрограммированные* решения, принимаемые согласно определенной процедуре или правилам. В этом случае число альтернативных решений сводится к минимуму. Такие решения являются залогом эффективности всей системы управления, так как хорошо отработаны (запрограммированы) и на них не расходуются большое количество ресурсов;

- *незапрограммированные* решения принимаются в новой ситуации, когда появляются дополнительные факторы или изменяются старые. Число незапрограммированных решений возрастает с ростом неопределенности среды деятельности образовательного учреждения. Например, при осуществлении стратегического планирования у руководителей может быть множество различных альтернативных вариантов развития, и хотя есть стремление запрограммировать процесс принятия управленческих решений, творческая, незапрограммированная часть весьма существенна для дальнейшего успеха учреждений;

- *компромиссы*. В образовательном учреждении существует небольшое количество решений, которые четко можно отнести либо к запрограммированным, либо к незапрограммированным. Во многих решениях сочетаются как принятые в учреждении правила, так и творческое начало, которое позволяет адаптировать эти правила к складывающейся ситуации. Помимо того, всегда существует компромисс при принятии решений. У выбираемых решений всегда есть достоинства и недостатки. На всех угодить невозможно, но необходимо выбирать такую альтернативу, которая устраивала бы ключевых участников и решала ключевые проблемы.

*Процесс принятия решения* — это психологический процесс, и поэтому виды решений зависят от того, как их принимают. Процесс принятия решения носит либо интуитивный характер, либо основанный на суждениях, либо рациональный.

*Интуитивные решения* — это выбор, сделанный на основе ощущений того, что он правильный. У хорошего руководителя должна присутствовать интуиция, которая основывается на собственных представлениях, в принципе — это природное качество («шестое чувство»), которое может развиваться в процессе работы. Однако если руководитель полагается только на интуицию, шансы правильного выбора невелики.

*Решения, основанные на суждениях* — это выбор, сделанный на основе знаний и опыта. Зачастую руководители сталкиваются с ситуациями, которые уже имели место. Опираясь на имеющийся опыт, руководитель делает выбор в пользу альтернативы, которая уже приносила успех. Это очень быстрый и эффективный путь принятия решения, до тех пор, пока ситуация не изменяется

коренным образом. При изменении условий путь применения старого опыта бывает разрушительным. Человек, который мыслит прямолинейно («мы всегда делали так»), не может быстро перестроиться, что в условиях быстро меняющейся внешней среды является существенной проблемой.

Для того чтобы выйти из этой ситуации, необходимо поменять *подход к выработке решения*.

1. Первый шаг при принятии рационального решения — это *диагностика проблемы*. Существуют два способа рассмотрения проблемы:

- проблема возникает (выявляется), когда не достигнуты поставленные цели;
- проблема как потенциальная возможность, которая открывается (или не открывается) перед образовательным учреждением.

Хорошо известно выражение: «Выявил проблему — считай, что на 50% ее уже решил». Диагностика имеет очень большое значение в принятии решений, так как является началом всей цепочки дальнейших рассуждений. Если на этом этапе будет допущена ошибка, то положительных результатов ждать не приходится. Существует некоторая процедура диагностики, которая включает следующие этапы:

- осознание и установление причин затруднений или имеющихся возможностей;
- сбор и анализ информации о среде деятельности образовательного учреждения, как внешней, так и внутренней (например, с помощью SWOT-анализа);
- отбор относящейся к делу (релевантной) информации.

2. *Формулировка ограничений и критериев принятия решений*.

Многие решения не могут быть реализованы по причине недостаточности ресурсов, нехватки финансовых средств, отсутствия квалифицированных кадров, высокой конкуренции, демографических проблем и т.д. Это является наиболее распространенным ограничением в рассмотрении альтернатив. Также к ограничениям относятся различные законодательные акты, которые руководители организаций изменить не в состоянии. В дополнение к существующим ограничениям необходимо принять стандарты, по которым предстоит оценивать альтернативные решения. Это критерии принятия решений. Например, при рассмотрении различных



вариантов вложения средств руководитель может остановиться на тех вариантах, где отдача на вложенный капитал будет выше. Возникает стандарт принятия решения в виде коэффициента отдачи (ROI) не ниже определенного процента.

3. *Определение альтернатив.* Как мы уже отмечали ранее, у руководителя всегда есть различные варианты решений. В идеале лучше собрать и рассмотреть все возможные альтернативы, которые могли бы устранить проблемы образовательного учреждения. Реально к рассмотрению принимаются те варианты, по которым располагают большими знаниями и информацией. Руководители понимают, что поиск оптимального решения занимает очень много времени и дорого стоит, поэтому зачастую принимают наиболее простое решение, позволяющее решить проблему, но оно не всегда бывает самым эффективным.

4. *Оценка альтернатив.* Очевидно, что любое решение имеет как положительные, так и отрицательные последствия. Поэтому в учреждении должна существовать процедура отбора оптимального решения. Должны быть рассмотрены достоинства и недостатки каждого решения и должен быть найден компромисс достоинств и недостатков. При оценке и отборе решений руководитель пытается спрогнозировать дальнейшее развитие ситуации. Поэтому важным моментом в оценке является определение вероятности осуществления каждого возможного варианта.

5. Если проблема диагностирована правильно и рассмотрены возможные альтернативы, происходит *окончательный выбор*. Как правило, он осуществляется на основе:

- одного доминирующего критерия;
- совокупности критериев, каждый из которых должен учитывать различные аспекты (например, достаточное количество финансовых средств, доступность ресурса, решение не противоречит имиджу ОУ и приемлемо для всех участников образовательного процесса).

Итак, к *факторам, влияющим на принятие решений*, принимаемых руководителем, можно отнести:

- личностные качества руководителя;
- среда организации — неопределенность среды, ее турбулентность (изменчивость);
- наличие информации;

- процедура обмена информацией;
- риск;
- целостность и взаимосвязанность решений.

Подготовка управленческого решения подразумевает наличие системы, состоящей из пяти этапов.

1. *Этап формирования цели.* Поставленная цель должна быть существенной и выполнимой с учетом имеющихся ресурсов.

2. *Этап анализа и поиска решений.* Сначала необходимо осмыслить проблему, стоящую перед образовательным учреждением, определить ее природу и значимость. Проблема — это отклонение фактических параметров от целевых, возможность такого отклонения в будущем в случае непринятия каких-либо действий, изменение целей управления. В процессе осмысления проблемы необходимо установить совокупность факторов, влияющих на конечный результат, допустимые отклонения, данные о ресурсах и т.д. Проблемы бывают:

- *стандартные*, для их решения необходимы инструкции и руководства;
- *жестко структурированные*, для их решения необходимо применение экономико-математических моделей;
- *слабо структурированные*, решение — проведение системного анализа;
- *неструктурированные (новые)*, решение — экспертные оценки и мнения.

### ***Методы выявления причин возникновения проблем***

1. Выявление факторов, появление которых совпадает с моментом возникновения проблемы.

2. Выявление объектов, аналогичных рассматриваемому, где подобная проблема не возникала.

3. Диаграмма «Рыбья кость» (автор К.Исикава<sup>1</sup>). У этого метода есть несколько названий: «причина и следствие», «рыбья кость», «диаграмма Исикавы».

---

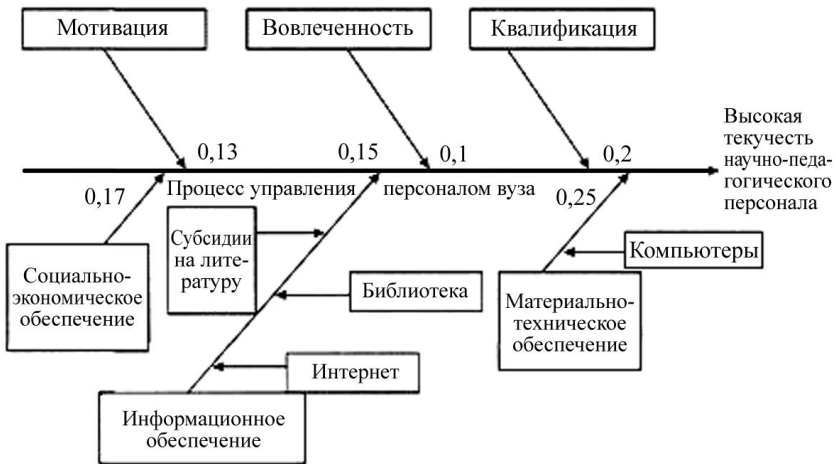
<sup>1</sup> Каору Исикава (1915—1990) — известный японский ученый в области управления качеством, с именем которого также связывают возрождение и развитие японской экономики.

Метод помогает определить все факторы, влияющие на проблему или желаемый результат. Создание схемы лучше всего осуществлять во время мозгового штурма.

Цель — перечислить все факторы, влияющие на качество процесса, и составить схему взаимодействия между ними.

Диаграмма Исикавы — структурная наглядная схема. Она иллюстрирует различные причины, их влияние на процесс, сортирует их и показывает их взаимосвязи. Для каждого следствия существует ряд причин. Нужно сгруппировать их по категориям. Этот прием необходим для определения возможных причин возникновения проблемы или выяснения факторов, ведущих к улучшению. Для создания диаграммы нужно выработать причины и следствия.

Например, данной диаграммой можно воспользоваться для определения текучести кадров в вузе. Эта диаграмма помогает наглядно представить причины конкретной проблемы с тем, чтобы в дальнейшем последовательно устранять или минимизировать воздействие выявленных причин.



**Рис. 4. Пример диаграммы К.Исикавы для определения текучести кадров в вузе**

Так, для решения проблем кадрового потенциала первоначально определяется вопрос, который необходимо устранить, например, большая текучесть кадров, — это основная «кость» диаграммы.

Далее определяются факторы, которые послужили причиной возникновения проблемы, — средние «кости» диаграммы — недостаточная мотивация научно-педагогического персонала вуза, его слабая вовлеченность в деятельность коллектива, квалификация, не соответствующая требованиям вуза, слабое социально-экономическое обеспечение научно-педагогического персонала, недостаточное информационное и материально-техническое обеспечение учебного и научно-исследовательского процессов в вузе и прочее. Экспертным путем оценивается степень влияния каждой из этих причин на проблему таким образом, чтобы оценки в сумме составляли единицу.

Затем по каждой из средних «костей» определяются причины неудовлетворительного состояния каждого из этих факторов, взвешивается влияние обнаруженных причин либо в долях единицы, либо в долях от веса, присвоенного рассматриваемому фактору. В результате получается ранжированный список причин, вызвавших высокую текучесть профессорско-преподавательского персонала вуза.

Можно рассмотреть пример использования диаграммы К.Исикавы для иллюстрации рейтинга преподавателя. Построение диаграммы включает следующие этапы:

- выбор результативного показателя, характеризующего исследуемый процесс;
- выбор главных причин, влияющих на показатель качества, (их помещают в прямоугольники — это «большие кости»);
- выбор вторичных причин («средние кости»), влияющих на главные;
- выбор (описание) причин третичного порядка («мелкие кости»), которые влияют только на вторичные;
- ранжирование факторов по их значимости и выделение наиболее важных.

Далее необходимо проранжировать выявленные причины в порядке важности. Здесь можно воспользоваться законом Парето. Закон Парето или принцип 20/80 — эмпирическое правило, введенное социологом Вильфредо Парето, в наиболее общем виде формулируется как *«20% усилий дают 80% результата, а остальные 80% усилий — лишь 20% результата»*.

3. *Этап принятия решений.* При принятии решения устанавливается альтернатива, т.е. ситуация, в которой нужно сделать выбор одной или нескольких возможностей. Для выбора альтернативы (варианты решения) необходимо:

1) сформировать систему показателей (качественных и количественных), используя метод шкалирования<sup>1</sup>;

2) сформировать критериальную базу. Критерий позволяет ответить на один из следующих вопросов:

- является ли альтернатива допустимой;
- является ли альтернатива удовлетворительной;
- является ли альтернатива оптимальной;
- какая из двух сравниваемых альтернатив лучше;

3) осуществить выбор (принять решение) с учетом рисков и возможностей реализации. «Плохой администратор предлагает правильное решение, а хороший — выполнимое».

4. *Этап воздействия.* Методы воздействия на исполнителей бывают экономическими, организационными и воспитательными. В результате происходит мотивация на выполнение выработанного решения.

5. *Этап реализации и оценки.* Организация образовательного процесса с присущими ему стандартами. Оценка фактического результата, сравнение его со стандартными показателями и оценка отклонения. Получение обратной связи.

## 2.5. Мотивация труда педагогов

Желание работать продуктивно подчас становится ключевым фактором достижения успеха организацией. Не секрет, что можно поставить привлекательные и перспективные цели, разработать великолепные планы преобразования школы, установить в ней

---

<sup>1</sup> *Метод шкалирования* предусматривает познание конкретного объекта во взаимосвязи определенного количества переменных — характеристик или факторов, введенных для анализа и изучения их места и значения в рамках определенного элемента или всего предмета, как целостного явления. Целостное здесь познается через систему связей составляющих его элементов, внутренних и внешних характеристик и факторов, с которыми связано существование и развитие изучаемого явления.

самое современное оборудование, но все это окажется напрасным, если педагоги не захотят трудиться в полную силу. Отсюда возникают вполне резонные вопросы:

- что побуждает учителей хорошо работать;
- почему работники, имеющие одинаковую квалификацию, трудятся с различной эффективностью;
- почему один и тот же учитель в разных ситуациях работает по-разному;
- что надо сделать, чтобы сотрудники работали лучше.

Все эти вопросы связаны с проблемой мотивации. Как показывают многочисленные исследования, эффективность трудовой деятельности работников выше в тех случаях, когда их усилия определяются внутренней мотивационной доминантой. Поэтому руководителю в работе с персоналом не стоит ориентироваться только на материальные стимулы или различные формы обеспечения признания труда работников (всевозможные поощрения, повышение квалификационных категорий в результате аттестации, обобщение передового опыта и т.п.). Важно всячески поддерживать интерес педагогов к содержанию работы, к участию в управлении коллективом, к саморазвитию. Особенно это может быть значимо по отношению к достаточно молодым сотрудникам, которые скорее, чем их более опытные коллеги, готовы покинуть школу, если она не обеспечивает удовлетворение их потребностей.

*Мотивация персонала* в организационной психологии понимается как процесс побуждения сотрудников к деятельности для достижения целей организации. Основывается этот процесс на понимании тех мотивов и потребностей, которые могут быть у людей, в частности мотивов, стимулирующих трудовую деятельность. В связи с этим важно рассмотреть исследования о выраженности тех или иных мотивов у такой профессиональной группы, как педагоги средних общеобразовательных школ. Можно выделить пять групп педагогов с различным соотношением мотивационных доминант в зависимости от стажа их работы<sup>1</sup>.

*I группа* — это педагоги с доминированием внутренней мотивации, для которых характерны стремление к творческому росту,

---

<sup>1</sup> Лепешова Е. Мотивация труда в образовательном учреждении: общие подходы // Вести образования. — 2009. — № 8. — С. 23.

активность в инновационной деятельности, желание иметь интересную работу. Чаще всего учителя с этой мотивационной доминантой встречаются в группе педагогов, имеющих педагогический стаж от 2 до 10 лет, а также более 15 лет.

*II группа* — педагоги с доминированием внутренней и внешней положительной мотивации. Для них характерно стремление к достижению различных успехов в своей профессиональной деятельности, желание добиться признания, ориентация на саморазвитие. Эта группа педагогов является самой многочисленной, ее представители в процентном отношении достаточно равномерно представлены в различных стажевых группах.

*III группа* — педагоги с доминированием внешней положительной мотивации. Ориентируются на внешние оценки своей деятельности, весьма чувствительны к материальным стимулам. Именно такие педагоги наиболее подвержены воздействию разнообразных стимулов, что позволяет руководителям даже при ограниченном количестве организационных, включая финансовые, ресурсов эффективно влиять на их труд. Наибольшее количество педагогов с доминирующими внешними положительными мотивами встречается среди учителей со стажем работы менее 5 лет и от 10 и до 20 лет.

*IV группа* — педагоги с ведущими внешними положительными и отрицательными мотивами. Так же как педагоги предыдущей группы, они ориентируются на внешние оценки своей работы, но при этом для них в большей степени актуальны потребности в гарантиях и безопасности со стороны руководства, поскольку учителя этой категории стремятся избегать дисциплинарных взысканий и критики. Чаще всего к данной группе учителей можно отнести педагогов, имеющих стаж работы свыше 20 лет.

*V группа* — педагоги с доминирующими внешними отрицательными мотивами, которые отрицательно относятся к различным организационным изменениям и новациям в педагогической деятельности. При выборе места работы повышенное внимание они уделяют условиям труда в образовательном учреждении, психологическому климату в нем. В процессе труда эти педагоги, как правило, стремятся удовлетворить свои физиологические потребности, обеспечить себе защиту от различных претензий, наказаний, избежать санкций. Поскольку удовлетворить перечисленные выше

потребности можно благодаря приобретению определенного статуса, то потребность в признании также очень часто является одной из наиболее актуальных для данной категории работников. Нередко учителя с доминирующими отрицательными мотивами встречаются среди педагогов, имеющих педагогический стаж более 20 лет, и тех, кто находится на пенсии, но продолжает трудиться.

Введение новой системы оплаты труда в образовательных учреждениях актуализирует вопросы применения различных мотивационных механизмов и построения системы мотивации труда в образовательных учреждениях. Однако в настоящее время не существует универсальной теории мотивации. Все работники обладают различными свойствами, в силу чего руководителям не всегда удается мотивировать сотрудников. Однако в силах любого руководителя создать среду и изыскать возможности, которые помогут достичь работникам высокого уровня мотивации.

Так или иначе, все факторы мотивации возможно свести к нескольким<sup>1</sup>: признание и одобрение; личностное развитие; безопасные и комфортные условия для работы; значимость деятельности; справедливость в оценке результатов в работе; заработная плата, включающая стимулирующие выплаты; социальный пакет (например, медицинский осмотр, организация отдыха для детей, другие виды социальной поддержки и т.д.).

Трудовой кодекс РФ предусматривает возможность использования как материальных, так и нематериальных факторов мотивации в образовательном учреждении. Так, согласно Статье 191 ТК РФ работодатель поощряет работников, добросовестно исполняющих трудовые обязанности (объявляет благодарность, выдает премию, награждает ценным подарком, почетной грамотой, представляет к званию лучшего по профессии, применяет другие виды поощрений).

При этом следует отметить, что, как показал опыт 90-х гг., в педагогической среде по сравнению с иными сферами общественной жизни, преобладала нефинансовая мотивация — потребность в работе с детьми, привлекательность учительского труда по содержанию, возможность для творчества и т.д. Построение

---

<sup>1</sup> Чеха В.В. Мотивация труда в образовательном учреждении: общие подходы // Вести образования. — 2009. — № 8. — С. 18.



эффективной системы мотивации труда работников образовательного учреждения предполагает необходимость учета и поощрения данных качеств, присущих педагогическим работникам. Тем не менее, с точки зрения любых вышеуказанных теорий, главным мотивационным фактором следует считать заработную плату. Данный вывод косвенно подтверждается ТК РФ, в котором отдельная Статья 132 посвящена оплате труда. Согласно данной статье, заработная плата каждого работника зависит от его квалификации, сложности выполняемой работы, количества и качества затраченного труда и максимальным размером не ограничивается. То есть количество и качество выполняемого труда должно отражаться, прежде всего, в размере заработной платы работника, хотя при этом не стоит забывать и о других механизмах стимулирования труда работников.

Система мотивации работников образовательного учреждения должна включать комплекс мер, предполагающих ясную и четкую связь деятельности работника с легально закрепленными результатами деятельности учреждения в целом. При этом эффективность любой системы мотивации зависит от предоставляемых возможностей по минимизации конфликтных ситуаций при одновременном повышении качества труда за счет поощрения наиболее отличившихся работников. Данные возможности предопределяются степенью участия трудового коллектива, равно как и иных участников образовательного процесса, в процедуре принятия устанавливаемой системы мотивации.

Перечень возможных стимулов трудовой деятельности, применяемых в образовательном учреждении, должен выступать предметом и результатом договора между работниками образовательного учреждения и представителями администрации, а также представителями органов управления образованием. При необходимости в данный процесс должны быть включены иные взаимосвязанные с деятельностью образовательного учреждения субъекты, определяемые в зависимости от специфики деятельности учреждения (родители обучающихся, работодатели выпускников и т.д.).

Установлено, что достаточно высоко в иерархии мотивов педагогов стоят мотивы достижения безопасности — желание иметь стабильную работу, социальные гарантии, отсутствие риска, комфортное рабочее место и т.д. Присутствуют и мотивы аффилиации

(желание добиться хорошего отношения к себе), мотивы достижения, справедливости. На более низких позициях по выраженности идут мотивы самостоятельности, состязательности, потребности во власти. Спектр возможностей нематериального стимулирования гораздо шире, чем кажется на первый взгляд, и не состоит исключительно из метода «кнута и пряника».

В таблице представлен достаточно широкий спектр методов и форм мотивации персонала образовательного учреждения<sup>1</sup>.

В перечень включены методы как материальной, так и нематериальной мотивации. Каждая группа методов базируется на тех или иных мотивах, существующих у работников (см. табл. 5).

Таблица 5

**Формы и методы мотивации и стимулирования работников общеобразовательной школы**

<i>Группа методов</i>	<i>Потребности и мотивы</i>	<i>Методы и приемы мотивирования</i>
Административные	<ul style="list-style-type: none"> <li>- страх перед увольнением</li> <li>- страх перед наказанием</li> <li>- желание иметь стабильную работу</li> <li>- желание формального признания заслуг</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- издание приказов и распоряжений</li> <li>- объявление выговоров и благодарностей</li> <li>- разработка и утверждение должностных инструкций и др. регламентных документов</li> <li>- аттестация педагогов</li> <li>- предоставление дополнительных отпусков</li> <li>- разумное распределение учебной нагрузки</li> </ul>
Экономические	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обеспечение своего существования</li> <li>- желание быть социально защищенным в случае болезни или потери трудоспособности</li> <li>- желание быть защищенным в случае экономических спадов</li> <li>- мотив справедливости</li> <li>- желание формального признания заслуг</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- премирование из внебюджетных фондов</li> <li>- присвоение надбавок — построение системы финансового поощрения (с обозначенными критериями)</li> <li>- предоставление бесплатного питания в рамках школы и др. возможных льгот (оздоровление, турпоездки и т.д.)</li> <li>- предоставление социального пакета (больничные, отпускные и т.д.)</li> <li>- предоставление возможности коммерческой деятельности на территории школы (репетиторство, платные кружки)</li> </ul>

<sup>1</sup> Лепешова Е. Мотивация труда в образовательном учреждении. — С. 41.

Социально-психологические	<p>Мотивы признания, самоуважения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- мотив получения уважения, признания заслуг</li> <li>- мотив достижения успеха</li> <li>- желание карьерного роста</li> <li>- потребность в признании уникальности, уникального вклада в труд</li> <li>- потребность в самостоятельном принятии решений, в доверии руководства и др.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обобщение опыта работы, сообщение о нем в различных средствах массовой информации</li> <li>- аттестация на высокую квалификационную категорию</li> <li>- предоставление возможности работы в престижных классах, по экспериментальным программам</li> <li>- привлечение к управленческой деятельности: в состав различных советов, комиссий и т.д.</li> <li>- включение в резерв руководящих кадров</li> <li>- перевод на самоконтроль, предоставление большей самостоятельности в действиях</li> <li>- предоставление доп. полномочий</li> <li>- организация внутришкольных конкурсов, направление на городские конкурсы</li> <li>- рекомендация на присвоение званий</li> <li>- благодарственные письма, грамоты</li> </ul>
	<p>Мотивы безопасности и комфорта:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- желание иметь безопасное и комфортное рабочее место</li> <li>- удобный режим работы</li> <li>- спокойную работу без стрессов и конфликтов</li> <li>- уверенность в завтрашнем дне и др.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- наличие профсоюзной организации, коллективного договора</li> <li>- четкие должностные инструкции</li> <li>- своевременное предоставление информации о проверках</li> <li>- составление удобного расписания занятий</li> <li>- корректное поведение руководителей образовательного учреждения, демонстрация поддержки с их стороны</li> </ul>
	<p>Мотивы принадлежности, общения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- желание чувствовать себя частью группы</li> <li>- потребность в неформальном общении с коллегами</li> <li>- потребность в неформальном общении с руководством и др.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- повышение статуса образовательного учреждения</li> <li>- поддержка существующих традиций</li> <li>- совместное проведение досуга (вечера, экскурсии, походы и т.д.)</li> <li>- поздравление педагога со знаменательными событиями</li> <li>- привлечение к общественной работе</li> <li>- привлечение педагогов к коллективному анализу проблем организации</li> </ul>
	<p>Мотивы самореализации:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- желание иметь интересную работу</li> <li>- возможность реализовать свои идеи, планы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- поручение желающим более сложных и ответственных, чем другим педагогам, заданий</li> <li>- предоставление возможности регулярно повышать квалификацию, направление</li> </ul>

	- желание профессионального и личностного роста и др.	на курсы по перспективным направлениям педагогической деятельности - привлечение к участию в инновационной деятельности — поощрение инициатив, самостоятельности, организация внутришкольных конкурсов - включение в коллективную деятельность
--	---	--

Следует отметить, что использование приемов должно быть комплексным. Только в этом случае управленческая деятельность будет эффективной. А также важно учитывать индивидуальные особенности мотивации сотрудников, для чего не помешает проводить психологическую диагностику типа мотивации педагогов.

## **2.6. Контроль: менеджмент качества образовательного процесса<sup>1</sup>**

Международными стандартами ИСО серии 9000 определены основные термины, составляющие понятийный аппарат менеджмента качества. Применительно к определению системы менеджмента качества (СМК) в образовательных учреждениях наличие педагогических процессов и объектов управления обуславливает в числе прочего необходимость их структуризации и стандартизации. Оперировать терминами и определениями, приведенными в стандартах ИСО, не адаптированными к устоявшимся в педагогике понятиям, представляется не совсем правильным.

В современных педагогических словарях под качеством образования понимается определенный уровень знаний и умений, умственного, нравственного и физического развития, которого достигают обучаемые на определенном этапе в соответствии с планируемыми целями; степень удовлетворения ожиданий различных участников процесса образования от предоставляемых образовательным учреждением образовательных услуг<sup>2</sup>. Качество образования,

---

<sup>1</sup> По материалам статьи: Недвецкая М. Менеджмент качества образовательного процесса в школе // Стандарты и качество [Сетевой журнал]. URL: <http://ria-stk.ru/stq/adetail.php?ID=5396>. Дата обращения: 19.10.2010.

<sup>2</sup> Коджаспирова Г.М., Коджаспиров А.Ю. Педагогический словарь: для студ. высш. и сред. пед. заведений. — М.: ИЦ Академия, 2001. — С. 56.

прежде всего, измеряется его соответствием образовательному стандарту, зависит от уровня престижности образования в общественном сознании и системе государственных приоритетов, финансирования и материально-технической оснащенности образовательных учреждений, современной технологии управления ими.

Школа, которая ориентируется на предполагаемые потребности и периодически проводит анализ требований внутренних и внешних потребителей к качеству, в принципе должна иметь в своем арсенале перечень нормативно закреплённых и корректно обоснованных характеристик (модель выпускника, модель образованности, требования к подготовке и деятельности учителя, характеристики образовательных и учебных программ и т.п.), а также соответствующий инструментарий для оценки их выполнения (критерии, показатели, шкалы, квалиметрические методики, процедуры и технологии).

Потребитель образовательных услуг может быть рассмотрен в нескольких аспектах. С одной стороны, это внутренние потребители в лице учащихся, с другой — внешние потребители в лице внешкольных систем (образовательных, производственных), в которые поступают для продолжения образования или трудовой деятельности выпускники школ. Без сомнения, разновидностью внутренних потребителей, пусть и не основных, выступают родители учащихся, участвующие в той или иной форме в формировании заказа школе, в контроле качества образовательных услуг. Образовательная услуга характеризуется внутренней деятельностью не только педагогов как поставщиков услуг, но и обучаемых по интериоризации знаний, самосовершенствованию, саморефлексии, саморазвитию и т.п.

Говоря о результатах образовательного процесса, следует иметь в виду, что они многообразны и не сводятся только к услуге. Это итог деятельности по обучению, воспитанию школьников, методической работе, по самореализации участников образовательного процесса, совершенствованию многостороннего взаимодействия школы с ее социальным окружением.

Важнейшей же результирующей характеристикой образовательного процесса является образованность выпускника школы. Это мера достижения личностью (субстратным носителем образованности) такого уровня развития отдельных ее свойств и структур, который в наибольшей степени отвечает потребностям

личности в дальнейшем совершенствовании и самореализации в сферах профессиональной подготовки.

В отношении школы, особенно школы, находящейся в инновационном поиске, можно говорить о необходимости разработки серии программ качества. Любая программа или система качества при рассмотрении возможности своей реализации должна быть оценена, в первую очередь, на предмет того, может ли она способствовать непрерывному улучшению качества образовательного процесса. Такая система рассматривается как средство, направленное на поддержание качества образовательного процесса на уровне, соответствующем установленным требованиям. Организационная структура как одна из составляющих системы качества в общеобразовательной школе — это динамическая система, образовавшаяся в результате возложения на отдельных представителей администрации школы, педагогического коллектива, отдельные структурные единицы функций по управлению качеством, иногда в результате введения новых штатных единиц и формирования новых структурных звеньев.

Среди множества разновидностей рабочих процедур по управлению качеством образовательного процесса в школе можно выделить следующие:

- оценка качества педагогических процессов и объектов;
- квалитетрический мониторинг качества образовательного процесса;
- собственный аудит качества обеспечиваемого школой образования;
- выбор и принятие управленческих решений в отношении нормативного, программного, методического, кадрового обеспечения образовательного процесса.

Каждая процедура в ходе внедрения СМК в школе подлежит тщательной проработке, документированию и освоению руководителями и исполнителями работ.

Эволюция подходов к менеджменту качества промышленного предприятия показывает, что в основе развития этого процесса изменение взглядов:

- *на объект управления качеством* от конечного продукта к целостному процессу его создания на всех стадиях жизненного цикла изделия;

- *на сущность управления качеством* от концепции обеспечения качества на основе контроля к концепции TQM, в которой контроль является звеном целостной системы, включающей, помимо него, проектирование, исполнение и регулирование; от трактовки управления качеством с позиции производителя к трактовке с позиции потребителя;

- *на роль человека в процессе обеспечения качества* от простого исполнителя до носителя качества;

- *на механизм управления качеством* от воздействия на отдельные факторы и условия повышения качества к системно-комплексному использованию всех факторов и условий.

Таким образом, для добровольного успешного исполнения работы важно обеспечить: обучение качеству всех сотрудников организации, т.е. освоение каждым из них сущности качества и механизмов воздействия на него; стимулирование повышения качества (моральное, материальное); рациональную организацию труда; адекватную оценку успешности работы.

Современная общеобразовательная школа в значительной степени диверсифицирована, тенденции к изменениям и процессы саморазвития становятся преобладающими в ее облике. В силу этого она испытывает потребность в универсальных критериях для оценки достигнутого состояния. Одним из таких критериев и выступает качество, поскольку составляющие его более частные критерии (эффективность, оптимальность, адекватность, надежность, функциональность и т.п.) достаточно полно отражают происходящие в образовательной практике процессы, получаемые результаты, деятельность обучаемых, обучающихся, школ, органов управления.

Идея качества актуальна для всех без исключения компонентов и уровней системы образования. Она в одинаковой степени применима для оценки материально-технической, кадровой, содержательной, нормативной и других подсистем, в состоянии отразить вклад субъектов деятельности того или иного иерархического уровня в формирование совокупного эффекта.

### *Построение системы менеджмента качества образования*

Рассмотрим структуру построения СМК образования на примере реализации технологии управления качеством научно-методической работы (НМР) по организации сотрудничества школы

и семьи. Управление НМР в школе инновационного типа при сохранении стратегического направления на повышение качества образования обеспечивает реализацию профессиональных потребностей и интересов педагогического коллектива в целом и отдельных педагогов в частности.

Для получения полезного результата в НМР необходимо иметь четко разработанную программу, набор исполнительских процедур и механизмов реализации цели НМР, аппарат отслеживания результатов (педагогический мониторинг) и хорошо налаженную систему получения информации о результатах управленческих действий.

В технологии организации управления НМР по повышению качества педагогического взаимодействия школы и семьи предусматривается иерархическое построение управления с четким определением функций каждого из структурных подразделений: научно-методических объединений, служб сопровождения и т.п.

*Первый уровень* — это уровень стратегического управления. Здесь в систему управления НМР включены директор, научный консультант, совет по стратегии развития взаимодействия школы и семьи, педагогический совет, аттестационная комиссия.

Директор школы создает условия для творческого роста педагогических работников и научно-исследовательской работы (НИР) педагогов в сфере работы с семьями школьников.

*Научные консультанты* разрабатывают концепцию организации сотрудничества с семьей, выявляют условия эффективности этого процесса, осуществляют подготовку педагогического коллектива к научно-исследовательской деятельности, координируют научные исследования педагогов, обеспечивают творческие контакты с научными подразделениями вузов.

*Совет по стратегии развития* взаимодействия школы и семьи утверждает программу развития данного направления НИР, соотносит программу сотрудничества с родителями с другими целевыми программами школы, распределяет роли внутри административно-управленческого аппарата, разрабатывает стратегию перехода образовательного учреждения из режима функционирования в режим развития, преобразования методической работы в научно-методическую.

В управлении НМР важную роль играет *педагогический совет*, который определяет политику взаимодействия школы и семьи,



оценивает профессиональную компетентность педагогов, результативность и качество педагогического труда, выявляет эффективность взаимодействия школы и семьи на этапах функционирования и развития, изменения уровня педагогической культуры семьи, стимулирует рост профессионально-педагогического мастерства.

*Второй уровень* — это уровень тактического управления НМР, ориентированный на разработку и реализацию тактики развития педагогического взаимодействия школы и семьи. Здесь заместители директора и руководители структурных подразделений (социальной, психологической и медико-реабилитационной служб) обеспечивают организацию конкретных действий по основным направлениям функционирования и преобразования работы школы.

Главная функция *заместителя директора по НМР* — организация научно-исследовательской, опытно-экспериментальной и научно-методической деятельности в рамках школы. В обязанности заместителя директора по НМР входит управление качеством НИР. Он анализирует готовность участников инновационного процесса к инновационной исследовательской и экспериментальной деятельности в сфере работы с семьей; ход и результат инновационных процессов (с акцентом на инновации, имеющие общее значение), процесс и результаты реализации программы взаимодействия школы и семьи, других стратегических аспектов.

*Заместитель директора по воспитательной работе* собирает исследовательский материал, объединяет в группы задачи взаимодействия школы и семьи, определяет наиболее удачные виды деятельности и формы сотрудничества между ними, оценивает педагогическую результативность и разрабатывает рекомендации по их апробации.

*Научно-методический совет (НМС)* является общественным органом внутришкольного управления качеством работы с семьей. Он создается в школе для реализации инновационных программ взаимодействия школы и семьи. В задачи НМС входят: разработка стратегии НМР по взаимодействию школы и семьи; организация системы повышения педагогического мастерства учителей в сфере работы с семьей; организация работы научно-исследовательских лабораторий над проблемами взаимодействия школы и семьи.

*Третий уровень* — это уровень оперативного управления НМР, обеспечивающий реализацию различных направлений взаимодействия

школы и семьи. Здесь в систему управления включены педагоги, классные руководители, психологи, социальные педагоги и др. На данном уровне целесообразно создание новых организационных структур в виде ассоциаций педагогов: научных лабораторий педагогов, школы педагога-исследователя, научно-методического центра координации взаимодействия с семьей.

*Школа педагога-исследователя* представляет собой курсы специализированной подготовки педагогов к организации работы с семьей. Для педагогов организуются лекции, семинарские занятия, конференции по различным направлениям взаимодействия с семьей.

*Научно-методический центр* состоит из нескольких научно-исследовательских лабораторий, реализующих экспериментальную программу по одному из направлений взаимодействия: повышение педагогической культуры родителей, организация субъект-субъектного межличностного общения педагогов и родителей в процессе взаимодействия. Результаты диагностических лабораторных исследований являются основой для перспективного планирования взаимодействия школы и семьи.

*Четвертый уровень* — уровень родителей школьников. По содержанию это, по преимуществу, уровень оперативного взаимодействия, который традиционно называют уровнем соуправления или самоуправления. На данном уровне в образовательном учреждении нового типа реализуется программа повышения педагогической культуры семьи.

В процессе управления НМР по повышению качества взаимодействия школы и семьи решаются, по крайней мере, две задачи:

- научно-методическое обеспечение внедрения инновации в сфере работы с семьей;
- повышение профессиональной квалификации руководителей структурных подразделений и педагогов, обеспечивающее возможность методического поиска в широком диапазоне психолого-педагогических проблем.

Предложенная структура отражает содержащиеся в стандартах ИСО серии 9000 подходы к проектированию, внедрению и применению СМК, а технология управления качеством НМР школы открывает большие возможности для создания в общеобразовательных школах системы менеджмента качества образования.

### III. ИМИДЖ СОВРЕМЕННОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ: СОСТАВЛЯЮЩИЕ, СПОСОБЫ СОЗДАНИЯ

Имидж во многом зависит от того, какие ценности пропагандируются в обществе в определенный период времени. В условиях быстро меняющегося и развивающегося общества, его потребностей важным аргументом в пользу формирования благоприятного имиджа образовательного учреждения является степень соответствия его миссии, целей и задач требованиям социума. Так, на сегодняшний день особую ценность представляет образование, декларируемое как часть общенациональной культуры, способствующее формированию целостной социальной личности, готовой жить и работать в демократическом полиэкономическом обществе.

Понятие «имидж», как и большинство научных категорий, может трактоваться в широком и узком смысле. В широком смысле под имиджем понимается распространённое представление о совокупности естественных и специально сконструированных свойств объекта, в то время как в узком под имиджем понимается сознательно сформированный образ объекта, который наделяет его дополнительными ценностями и дает возможность продуцировать те впечатления об объекте, отношения к нему и оценки его, которые необходимы самому создателю.

В маркетинге существует свое определение имиджа: «имидж (англ. *image* — образ, изображение, отражение в зеркале) — образ, репутация, мнение широкой публики, потребителей и клиентов о престиже организации, ее продуктах и услугах, репутации руководителей»<sup>1</sup>. Свои специфические особенности имеют имидж марки, имидж организации, имидж продукта. Поскольку в данном случае речь идет об образовательном учреждении, то объектом для размышлений выступает имидж организации. В связи с чем уместно будет привести определение *имиджа образовательного учреждения* — это «эмоционально окрашенный образ учебного заведения (школы, училища, вуза), часто сознательно сформированный, обладающий целенаправленно заданными характеристиками

---

<sup>1</sup> Михайлец Г.П. Практическая имиджология. Управляй своей репутацией! — М.: Вершина, 2008. — С. 16.

и призванный оказывать психологическое влияние определенной направленности на конкретные группы социума»<sup>1</sup>.

С каждым годом внимание к теме имиджа растет, о чем свидетельствует количество публикаций и диссертационных исследований. Тем не менее, проблема создания имиджа образовательных учреждений остается недостаточно изученной. Единой работы, в которой был бы обобщен опыт изучения имиджа образовательного учреждения, пока нет.

Имидж организации или корпоративный имидж изучают: экономисты, маркетологи, менеджеры, психологи, специалисты по связям с общественностью, рекламисты, дизайнеры и пр. Например, маркетологи и экономисты относят имидж к нематериальным активам организации. Выведены даже формулы, благодаря которым можно оценить вклад деловой репутации (имеющей прямое отношение к имиджу фирмы) в рыночную стоимость организации.

Непосредственно вопрос формирования имиджа образовательного учреждения был изучен специалистами двух научных областей: психологии (Пискунова Т.Н. «Условия и факторы формирования позитивного имиджа общеобразовательного учреждения») и экономики (Измайлова Е.А. «Формирование маркетинговой коммуникационной политики и позитивного имиджа вуза на рынке образовательных услуг», Кадочников Н.А. «Корпоративный имидж как фактор конкурентоспособности высшего профессионального учебного заведения»). В остальных работах рассматриваются отдельные элементы имиджа образовательного учреждения (имидж руководителя образовательного учреждения, имидж преподавателя, бренд и пр.).

Структура имиджа, по мнению Т.Н.Пискуновой, складывается из семи представлений:

1. *Об образе руководителя* (персональные физические особенности (характер, обаяние, культура), социальные характеристики (образование, биография, образ жизни, статус, ролевое поведение, ценности), профессиональные характеристики (знание стратегии

---

<sup>1</sup> Пискунова Т.Н. Условия и факторы формирования позитивного имиджа общеобразовательного учреждения: Дис. ... канд. психол. наук. — М., 1998. — С. 11.

развития образования, технологий обучения, воспитания, экономических и правовых основ функционирования школы), представление о неосновной деятельности, семье, прошлом, окружении));

2. *О качестве образования* (показатель ЗУН, соответствие госстандарту, сформированность способностей, сформированность личности, воспитанность, самоопределение, самореализация, содержание обучения, ТСО, форма обучения (развивающая));

3. *О стиле ОУ* (сотрудники (призвание, манеры), контакты сотрудников с внешними объектами, визуальная самобытность школы, традиции, стиль взаимодействия между участниками образовательного процесса, стиль работы (системный, «штурмовщина»), корпоративная культура);

4. *О внешней атрибутике*;

5. *Об образе персонала* (квалификация, личные качества, психологический климат, половозрастной состав, внешний облик);

6. *О цене на образовательные услуги* (платность образовательных и дополнительных услуг, интеллектуальные усилия, конкурентный прием, подчинение правилам поведения, месторасположение, сроки обучения);

7. *Об уровне психологического комфорта* (представление об уровне комфортности школьной среды: взаимоуважение учителя и учеников; бесконфликтное, духовно обогащающее общение подростков).

*Главными субъектами* формирования имиджа являются руководитель, педагоги и сотрудники школы, а также в силу обратной связи — различные социальные группы, заинтересованные в предоставлении образовательных услуг. К этим группам относятся учащиеся и их родители; работники образовательных учреждений, предоставляющих образовательные услуги параллельно со школой; работники предприятия, организации, учреждений, принимающих выпускников школ; работники органов управления образованием и муниципальных органов власти; местные жители.

*Ведущими компонентами имиджа* образовательного учреждения являются:

- для учащихся начальной школы и их родителей — образ классного руководителя;
- для старшекласников — образ учителя-предметника и образ директора;

- для родителей с высшим образованием — представление о качестве образования и стиле работы школы;
- для родителей детей с ослабленным здоровьем — комфортность школьной среды.

Имидж может быть: «желаемым, реальным, традиционным, благоприятным, позитивным, идеализированным, новым (обновленным). Наиболее часто встречающиеся из них — желаемый имидж, благоприятный имидж. Упомянутые названия следует причислять не к разряду отдельных видов имиджа, а рассматривать как характеристики имиджа, грани одной призмы, новое качество объекта. Перечисленные характеристики имиджа не исключают друг друга, не противоречат и не отрицают друг друга, при этом имидж может переходить из одного качества в другое. Так, желаемый имидж при определенных усилиях со стороны заинтересованной в нем организации может стать реальным, а традиционный имидж — перейти в новое качество или получить обновленное лицо. При этом у учебного заведения может существовать одновременно несколько имиджей, которые актуализируются в зависимости от целей, которые преследует в данный момент»<sup>1</sup>.

Имидж состоит из *постоянных* и *переменных* *слагаемых*.

К числу *постоянных* слагаемых имиджа относятся:

- четкое определение педагогическим коллективом миссии и концепции образовательного учреждения;
- оптимистичный настрой и доброжелательный микроклимат в учительском и детском коллективах;
- педагогическая, социальная и управленческая компетентность сотрудников;
- сформированный образ руководителя-профессионала, лидера, личности яркой, увлеченной, обладающей неформальным авторитетом, способной вдохновить коллектив на достижение высокой цели;
- эффективная организационная культура школы, включающая разделяемые всеми нормы, ценности, определенную философию управления, весь спектр взглядов, отношений, определяющих специфику поведения коллектива в целом;
- качество образовательных услуг;

---

<sup>1</sup> Даниленко Л.В. Менеджмент имиджа образовательного учреждения. Энциклопедия маркетинга [Сайт]. URL: <http://www.marketologi.ru/lib/danilenko/ml>. Дата обращения: 25.09.2010.

- наличие и функционирование детских общественных организаций;
- связи школы с различными социальными институтами, высшими учебными заведениями и т.д.;
- вклад учебного заведения в развитие образовательной подготовки учащихся, их воспитанности, психических функций, творческих способностей, формирование здорового образа жизни;
- забота администрации об оказании своевременной актуальной психологической помощи отдельным участникам образовательного процесса (тем или иным ученикам, молодым специалистам, испытывающим затруднения родителям и пр.);
- наличие яркой внешней символики.

К числу *переменных* имиджа можно отнести:

- содержание миссии и приоритеты образовательного учреждения;
- виды образовательных услуг;
- материальную базу образовательного учреждения.

Следовательно, при работе над созданием устойчивого позитивного имиджа школы первостепенное значение необходимо придавать, прежде всего, неизменным и постоянным компонентам. На наш взгляд, с позиции управления образовательным учреждением выявленные составляющие условно можно сгруппировать в следующие блоки:

- комфортность школьной среды (оптимизм и доброжелательность в коллективе, своевременная психологическая помощь отдельным участникам образовательного процесса и пр.);
- качество образовательных услуг (вклад учебного заведения в развитие образовательной подготовки учащихся, психических функций, творческих способностей, их воспитанности, формирование здорового образа жизни; ясное видение целей образования и воспитания, сформулированное в миссии образовательного учреждения; связи школы с различными социальными институтами и т.д.);
- позитивно воспринимаемый стиль школы (эффективная организационная культура школы; наличие и функционирование детских общественных организаций и т.д.);
- позитивный образ руководителя и персонала образовательного учреждения (педагогическая, социальная и управленческая компетентность сотрудников);

- яркая внешняя атрибутика (наличие внешней символики, ритуалов и пр.).

Вопрос формирования имиджа образовательного учреждения рассмотрен в работе А.В.Щербакова «Имидж образовательного учреждения». Он предлагает два подхода к формированию имиджа ОУ: *от потребностей образовательного учреждения* или *от запросов потребителей* (на практике мы наблюдаем сочетание этих подходов).

Формирование имиджа от запросов потребителей может включать следующие *этапы деятельности школы*:

1. Проведение маркетингового исследования с целью определения приоритетных направлений учебной и воспитательной деятельности, предпочтительной для родителей и учащихся.
2. Оценка ресурсов образовательного учреждения.
3. Формирование программы развития (или перспективного плана с критериальными показателями).
4. Осуществление плана деятельности.
5. Промежуточный контроль и регулирование деятельности.
6. Оценка результатов деятельности<sup>1</sup>.

Также автор предлагает использовать SWOT-анализ при оценке имиджа и дает небольшие рекомендации в виде «памятки» — «для творческих групп, заинтересованных в улучшении имиджа ОУ, формировании его структурных компонентов».

*Критерии эффективности позитивного имиджа школы* как ресурса управленческой деятельности руководителя образовательного учреждения являются неотъемлемой частью технологии формирования имиджа ОУ.

В литературе рассматриваются различные критерии и способы оценки эффективности имиджевых кампаний. Одни авторы отдают предпочтение математическим и экономическим способам оценки (И.В.Алешина), другие указывают на преимущества коммуникационных (информационных или психологических) способов (М.Ю.Самокин и др.; М.В.Томилова).

На наш взгляд, более целесообразно оценивать коммуникативную эффективность, так как способы ее оценки наиболее доступны в условиях школы.

---

<sup>1</sup> Щербаков А.В. Имидж образовательного учреждения // Справочник руководителя образовательного учреждения. — 2008. — № 9. — С. 39—46.



Критерии коммуникативной (информационной) эффективности мероприятий по созданию позитивного имиджа школы:

1. *Степень осведомленности потребителя.* Измерение осведомленности может основываться на опросах общественного мнения о различных позитивных аспектах деятельности школы (слышали ли., знают ли...). Процент положительных ответов и будет мерой осведомленности.

2. *Понимание.* Восприятие потребителями желаемого образа школы можно измерить, попросив респондентов указать индекс их согласия или несогласия относительно наличия у школы определенных качеств и свойств по следующей шкале:

полностью согласны +3 +2 +1 0 -1 -2 -3 не согласны.

3. *Отношение.* Отношение к школе в целом или к отдельным составляющим имиджа можно охарактеризовать как чувство «нравится/не нравится». В данном случае можно использовать аналогичную шкалу:

нравится +3 +2 +1 0 -1 -2 -3 не нравится.

4. *Приверженность и действие.* Показателями в данном случае являются: набор учащихся в первые и особенно в десятые классы (как демонстрация желания учиться именно в данной школе); текучесть кадров (как показатель стабильности коллектива).

На основании данных результатов определяется эффективность проведенной работы по формированию имиджа, выявляются его отрицательные и положительные стороны, делается заключение.

Дать оценку позитивного имиджа школы можно при помощи *индикаторной оценки имиджа* (Н.Л.Жарикова). Согласно данной методике, оценить репутацию организации можно при помощи индикаторов. Выделяют три группы комплексных индикаторов, которые в свою очередь состоят из ряда единичных.

1. Первый корпоративный индикатор — *внутренний имидж* — является комплексным индикатором, определяет внутреннюю среду организации и делится на единичные индикаторы: преданность сотрудников, моральный климат коллектива, признание всеми целей и стратегии организации, развитая система стимулирования персонала, качественные условия труда и т.п.

2. Второй комплексный индикатор — *потребительский*. Он определяется рыночной средой и характеризует внешний имидж организации; наименее контролируемый, включает в себя такие

индикаторы, как: общая известность и репутация, скорость реагирования на запросы потребителей, инновационность, престиж и качество услуг, объем сервиса и т.д.

3. Следующий важный индикатор имиджа организации — *партнерский*, состоящий из показателей: соблюдение сроков и условий по договорным обязательствам, уровень внешних связей, конкурентный статус и т.д.

В.И.Николаевой был разработан примерный перечень индикаторов имиджа для школы (см. таблицу)<sup>1</sup>.

Оценка показателей имиджа проводится посредством балльного метода, где +5 — самый высокий балл, -5 — самый низкий балл, 0 — школа не использует данный показатель в формировании имиджа. Здесь возможны такие оценочные понятия, как позитивный/негативный, размытый имидж.

Присваиваем показателям имиджа переменные:

внутренний имидж фирмы =  $x$ , внешний =  $y$ , партнерский =  $a$ .

Имидж организации может иметь следующие характеристики:

если  $x = 0, y = 0, a = 0 \Rightarrow x + y + a = 0$  — организация не оценивала имидж;

если  $x > 0, y > 0, a > 0 \Rightarrow x + y + a > 0$  — положительный имидж;

если  $x < 0, y < 0, a < 0 \Rightarrow x + y + a < 0$  — отрицательный имидж;

если  $x = 0, y > 0, a > 0 \Rightarrow x + y + a > 0$  — стремится к положительному имиджу;

если  $x = 0, y > 0, a < 0 \Rightarrow x + y + a > 0$  — стремится к нулевому результату;

если  $x = 0, y = 0, a < 0 \Rightarrow x + y + a < 0$  — стремится к отрицательному имиджу;

если  $x = 0, y < 0, a > 0 \Rightarrow x + y + a > 0$  — стремится к положительному имиджу;

если  $x < 0, y < 0, a > 0 \Rightarrow x + y + a < 0$  — стремится к положительному имиджу;

если  $x < 0, y < 0, a = 0 \Rightarrow x + y + a < 0$  — стремится к положительному имиджу;

если  $x > 0, y > 0, a < 0 \Rightarrow x + y + a > 0$  — стремится к отрицательному имиджу;

---

<sup>1</sup> Николаева В.И. Изучение имиджа образовательных учреждений. URL: [http://www.marketing.spb.ru/mr/education/ei\\_image.htm](http://www.marketing.spb.ru/mr/education/ei_image.htm). Дата обращения: 12.09.2010.

если  $x > 0$ ,  $y > 0$ ,  $a = 0 \Rightarrow x + y + a > 0$  — стремится к отрицательному имиджу.

На основании данных результатов определяется эффективность проведенной работы по формированию имиджа, выявляются его отрицательные и положительные стороны, делается заключение.

Таблица 6

### Иерархическая структура индикаторов позитивного имиджа школы

<i>Виды комплексных индикаторов</i>	<i>Единичные индикаторы</i>
<i>Потребительский</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- общая известность и репутация школы;</li> <li>- престиж образовательных программ;</li> <li>- высокое качество знаний выпускников школы, их готовность к продолжению образования;</li> <li>- профильность, специализация школы;</li> <li>- дизайн зданий и помещений, порядок, чистота и уют;</li> <li>- внимание школы к личности учащегося, его личностному здоровью и развитию;</li> <li>- внешняя атрибутика — название, герб, гимн, флаг, ритуалы и т.д.;</li> <li>- реклама школы;</li> <li>- наличие собственного сайта в Интернете;</li> <li>- молодежная субкультура;</li> <li>- унифицированная форма одежды.</li> </ul>
<i>Корпоративный</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- благоприятный психологический климат и доброжелательный характер отношений между учащимися, педагогами и родителями;</li> <li>- квалификация, профессиональные качества, стиль поведения и внешний облик педагогов и сотрудников;</li> <li>- система морального и материального стимулирования персонала;</li> <li>- четкая формулировка миссии школы.</li> </ul>
<i>Партнерский</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- скорость реагирования на изменения запросов потребителей;</li> <li>- сотрудничество школы с другими учреждениями образования;</li> <li>- конкурентный статус школы.</li> </ul>

## ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Дайте определение понятию «менеджмент в образовании».
2. Дайте определение внешней среды образовательного учреждения.
3. Назовите факторы прямого и косвенного воздействия внешней среды образовательного учреждения.
4. Каковы особенности факторов внешней среды?
5. Дайте характеристику SWOT-анализа: содержание, цели.
6. Охарактеризуйте технологию проведения и результаты SWOT-анализа.
7. Назовите основные функции образовательного менеджмента.
8. Опишите процесс взаимодействия основных функций образовательного менеджмента.
9. Что представляет собой схема управленческого цикла?
10. Назовите основные методы управления.
11. На какие группы делятся организационно-административные методы управления?
12. Охарактеризуйте роль функции планирования в образовательном менеджменте.
13. Назовите виды планов образовательного учреждения и требования к ним.
14. Что представляет собой Программа развития образовательного учреждения?
15. Назовите условия успешного делегирования полномочий.
16. Назовите преимущества и недостатки делегирования полномочий.
17. Охарактеризуйте основные ошибки при делегировании полномочий.
18. Сформулируйте принципы делегирования.
19. Дайте определение понятию «управленческое решение».
20. Какие факторы влияют на процесс принятия управленческого решения?
21. Назовите основные этапы процесса принятия управленческого решения.
22. Дайте определение диаграммы И.Исикавы, назовите сферы ее применения.
23. Дайте определение понятию «мотивация».

24. Кратко охарактеризуйте содержательные и процессуальные теории мотивации.
25. Назовите основные инструменты разработки мотивационного профиля сотрудника.
26. Какие формы и методы мотивации и стимулирования педагогов вы знаете?
27. Что включает в себя понятие «СМК образовательного учреждения»?
28. Назовите составляющие структуры имиджа образовательного учреждения.
29. Назовите критерии эффективного позитивного имиджа образовательного учреждения.
30. Охарактеризуйте профессиональные и личностные качества менеджера.

## ГЛОССАРИЙ

*Абсентеизм* — отсутствие индивидов в определенном месте в определенное время и связанное с этим невыполнение соответствующих социальных функций. Термин западного менеджмента. Чаще всего абсентеизм определяют как общее количество потерянных рабочих дней (или часов) или как частоту случаев отсутствия сотрудника на работе. При этом человек может отсутствовать на рабочем месте как по уважительной, так и по неуважительной причине.

*Авторитарный (директивный) стиль руководства* (фр. *autoritaire*, лат. *auctoritas* — власть) — стиль управленческой деятельности, основывающейся на формальном авторитете руководителя. Характеризуется стремлением руководителя полагаться на жесткие приказы и распоряжения, не допускающие каких-либо возражений или собственного мнения подчиненных. Авторитарный стиль управления может быть эффективен в экстремальных ситуациях или в условиях низкой трудовой дисциплины. Авторитарный стиль руководства имеет опасность перерастания в командно-административное руководство, как правило, приводящее к различным формам злоупотребления властью.

*Аттестация педагогических работников* — процедура, которая проводится в целях установления соответствия уровня квалификации педагогических работников требованиям, предъявляемым к квалификационным категориям (первой или высшей), или подтверждения соответствия педагогических работников занимаемым ими должностям на основе оценки их профессиональной деятельности.

*Базовая часть ФОР* — средства, которые обеспечивают гарантированную заработную плату руководителей, заместителей руководителя, руководителей структурных подразделений, педагогических работников, осуществляющих образовательный процесс, учебно-вспомогательного персонала (воспитатели, педагоги-психологи, педагоги дополнительного образования, программисты, инженеры) и младшего обслуживающего персонала (лаборанты, дворники, уборщики служебных помещений, гардеробщицы).

*Вариативность образования* — закономерность культурно-исторической практики развития образования; педагогическая характеристика единства в многообразии его содержаний и форм; характеристика процесса и результата выбора в образовательной практике, обеспечивающего индивидуальные образовательные траектории каждого человека; характеристика творческой деятельности в образовании, фундаментальная характеристика нового качества образования; ведущий принцип организации и самоорганизации, отражающий баланс и структуру государственных и общественных сил, форм собственности в сфере образования и источников его финансирования, типов и видов школ, государственно-общественных механизмов управления образованием. Определяющий фактор разноплановости сферы образования. Предполагает вариативность отношений субъектов образования на всех уровнях.

*Вариативность в организации школы* — теоретический и методический подходы, обеспечивающий реализацию культурного разнообразия содержания и форм ее деятельности с учетом разных факторов и условий. Вариативность в организации школы, наряду с общими, содержит специфические характеристики культуросообразности и укладосообразности, интегративные характеристики (ведущие компоненты) содержания образования, инварианты организации. Вариативная организация школы обуславливается рядом социально-экономических, социально-образовательных, организационно-педагогических и других факторов, одним из которых является тип социокультурной ситуации. Вариативность организации и развития школы обеспечивается совокупностью разнообразных технологий и моделей развивающихся образовательных систем, дифференцированных для разных типов населенных пунктов, уровня развития социальной инфраструктуры и коммуникаций, и используемых для решения образовательных задач разного уровня и класса.

*Внешняя среда организации* — элементы хозяйственной системы, которые влияют на организацию, ее функционирование, результаты и последствия деятельности, но не относятся к внутренним переменным.

*Гигиенические факторы* — это факторы, которые не мотивируют человека, а только сокращают возможность возникновения чувства неудовлетворенности работой.

*Делегирование полномочий* — это передача полномочий другому лицу. Применяется обычно как средство децентрализации управления (делегирование полномочий подчиненным со стороны руководителя).

*Демократический стиль руководства* — совокупность приемов руководства, основанных на широком привлечении сотрудников к процессу подготовки принятия решения.

*Демотивация* — действие руководителя, приводящее к выработке у сотрудника устойчивого нежелания работать.

*Диаграмма Исикавы* — структурная наглядная схема. Она иллюстрирует различные причины, их влияние на процесс, сортирует их и показывает взаимосвязи.

*Жизнеспособность школы* означает ее сохранение и развитие как определенного типа в культурно-исторической практике; способность решать образовательные проблемы в условиях разнообразных изменений в обществе, его социокультурной динамики; возможность решать жизненные проблемы средствами образования. Жизнеспособные типы школ характеризуются временем их исторического существования. Например, созданная самими крестьянами в России школа элементарной грамоты существовала более 200 лет, разные типы школ политехнических — 100 лет, земская школа — около 50, а образцовые училища Министерства народного просвещения, несмотря на значительные финансово-материальные, кадровые и прочие вложения, оказались весьма неустойчивыми, нежизнеспособными образованиями: срок их существования после очередной реанимации не превышал 10—15 лет.

*Жизненный цикл организации* — это период, в течение которого организация проходит такие стадии своего функционирования, как создание, рост, зрелость и упадок.

*Иерархическая лестница* — расположение частей или элементов целого в строгом, раз и навсегда определенном порядке.



*Имидж* (англ. image — образ, изображение, отражение в зеркале) — образ, репутация, мнение широкой публики, потребителей и клиентов о престиже организации, ее продуктах и услугах, репутации руководителей.

*Имидж образовательного учреждения* — это эмоционально окрашенный образ учебного заведения (школы, училища, вуза), часто сознательно сформированный, обладающий целенаправленно заданными характеристиками и призванный оказывать психологическое влияние определенной направленности на конкретные группы социума.

*Индивидуальные решения* — решения о распределении стимулирующей части ФОТ руководителей общеобразовательных учреждений, принимаемые в системе государственно-общественного управления муниципальной системой образования на основании муниципального положения о распределении СЧ (стоимость часа) ФОТ руководителей ОУ и документа о распределении стимулирующей части ФОТ специалистов МОУ, которые утверждаются в системах государственно-общественного управления общеобразовательного учреждения на основании действующих в школе положений о распределении СЧ ФОТ специалистов МОУ.

*Инновационное развитие образования* — создание условий для педагогического творчества и развития вариативности образования; стимулирование образовательных инициатив и управление процессом перевода инноваций в сферу образования и педагогическую деятельность; переход от нерегулируемых изменений к культурно-нормативному оформлению новых социально-экономических и культурно-образовательных ситуаций.

*Инновационные процессы* — введение новообразований в педагогические технологии и практику; превращение отдельных инициатив и новаций в механизм развития образования, что предполагает качественно новые концепции содержания и форм образования. По мере нормативного оформления и создания поддерживающих структур отдельные инновационные процессы могут постепенно угасать и институализироваться.

*Информатизация образования* — это процесс обеспечения сферы образования методологией, технологией и практикой разработки и оптимального использования современных информационно-коммуникационных технологий, ориентированных на реализацию психолого-педагогических целей обучения и воспитания и используемых в комфортных и здоровьесберегающих условиях.

*ISO* — Международная организация по стандартизации — «International Organization for Standardization».

ISO учреждена в 1947 г., является неправительственной организацией и пользуется консультативным статусом ООН. Главной целью ISO является развитие стандартизации и родственных направлений деятельности во всем мире.

*Карьера* — фактическая последовательность занимаемых должностей, рабочих мест или положений в коллективе конкретным работником. Горизонтальная карьера предполагает профессиональный рост работника, вертикальная — должностной.

*Качество образования* — определенный уровень знаний и умений, умственного, нравственного и физического развития, которого достигают обучаемые на определенном этапе в соответствии с планируемыми целями; степень удовлетворения ожиданий различных участников процесса образования от предоставляемых образовательным учреждением образовательных услуг.

*Компенсационная часть фонда оплаты труда* — сумма средств не менее 15%, которая обеспечивает компенсационные выплаты работникам учреждения за выполнение дополнительной работы и работ, производимых в особых условиях, за которые Трудовым кодексом Российской Федерации предусмотрена дополнительная оплата.

*Компетенция* — это характеристики человека, определяющие стиль его работы и способ достижения целей. Наличие у человека той или иной компетенции можно определить, наблюдая за его поведением (или по описанию его поведения в той или иной конкретной ситуации). Обладание компетенциями, важными для данной должности, является непременным условием успешной

работы. Как правило, в каждом учреждении выделен свой набор компетенций. Чаще всего встречаются следующие: лидерские качества, аналитические способности, целеустремленность, творческий подход к решению задач, умение оказывать влияние, ориентация на потребителя, умение получать и обрабатывать информацию.

*Контексты образования* — в широком значении — среда, в которой существует и действует образовательная система, протекают образовательные процессы. Чаще всего понятие контекста используется при анализе того, какое влияние оказывают внешние социальные факторы на локальную школьную ситуацию («макросоциальный контекст»).

*Контроль* — процесс установления отклонений от предусмотренных параметров, заданных стандартом хозяйственной деятельности; процесс обеспечения достижения организацией своих целей.

*Конфликт* — несогласие между двумя и 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; столкновение взглядов, позиций, интересов.

*Корпоративная культура* — свод наиболее важных положений деятельности организации, определяемых ее миссией и стратегией развития и находящих выражение в совокупности социальных норм и ценностей, разделяемых большинством работников.

*Культуросообразность школы* — сообразность содержания и организации деятельности школы типу культуры, в которой осуществляется жизнедеятельность субъектов образовательного процесса — детей и родителей, учителей, местного сообщества.

*Культурно-образовательная среда* — своего рода «территория социального наследования», где смыкаются характеристики культуры и образования, где признаки культуры репрезентируются в признаки образования, создавая условия для формирования человека в конкретных социокультурных условиях.

*Линейные полномочия* — это полномочия, которые передаются непосредственно от руководителя к подчиненному. Линейные полномочия предоставляют руководителю узаконенную власть воздействия на подчиненных.

*Менеджмент* (в максимально широком смысле) — создание, управление, контроль и максимально эффективное использование социально-экономических систем и моделей различных уровней.

*Метод анализа социокультурной ситуации (метод СКС)* — одна из ведущих социокультурных технологий, используемых при разработке стратегий и моделей развития школьного и других видов образования в районах и населенных пунктах. Опирается на диагностику типов социокультурных ситуаций, которым соответствуют дифференцированные стратегии развития образования в данной местности.

*Методы управления* — это способы осуществления управленческой деятельности, которая представляет собой, с одной стороны, процесс реализации функций управления, а с другой — процесс воздействия на персонал организации с целью активизации его работы и придания ей творческого, заинтересованного, активного характера.

*Миссия* (англ. *mission*) — основная цель организации, высшее понятие в иерархии целей. Одно из основополагающих понятий стратегического управления.

*Модернизация* — усовершенствование, улучшение, обновление объекта, процесса, приведение его в соответствие с новыми требованиями и нормами, техническими условиями, показателями качества; изменение в соответствии с требованиями современности: придание чему-либо современного характера, приспособление к современным взглядам, идеям, потребностям; макропроцесс перехода от традиционного к современному обществу — обществу модерна.

*Мозговой штурм* — оперативный метод решения проблем на основе стимулирования творческой активности, при котором участникам обсуждения предлагается высказывать как можно больше вариантов решения, в том числе самых фантастических. Затем

из общего числа высказанных идей отбираются наиболее удачные, которые могут быть использованы на практике.

*Мотив* — побудительная причина поведения и действий человека, возникающая под воздействием его потребностей и интересов и представляющая собой образ желаемого человеком блага.

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

*Мотивационные факторы* — факторы, которые заставляют человека работать лучше, удовлетворение от работы, они могут повышать эффективность деятельности человека (продвижение по службе, признание, успех, возможность творческого роста, наделение человека серьезной ответственностью).

*Нивелирование* — выравнивание положения всех сотрудников.

*Нормативные решения* — это решения об утверждении положений о распределении стимулирующей части фонда оплаты труда руководителей общеобразовательных учреждений на уровне муниципальных систем образования и об утверждении положений на уровне общеобразовательных учреждений о распределении стимулирующей части ФОТ специалистов МОУ (локальные нормативные акты общеобразовательных учреждений).

*НСОТ* — новая система оплаты труда работников бюджетной сферы.

*Образование* — одна из ведущих социальных деятельностей общества, формирующих историко-эволюционный процесс наряду с другими институтами социализации (семья, религия, СМИ). В качестве таковой деятельности, образование порождает гражданскую идентичность и формирует менталитет народа, ценности, социальные нормы поведения отдельных личностей, больших и малых социальных групп. В психолого-педагогическом контексте образование является синтезом обучения и учения,

воспитания и самоопределения, развития и саморазвития личности и индивидуальности.

*Образовательная политика* — проектирование коалиций политических и общественных сил, с помощью которых возможна реализация образованием собственных целей, ценностей и интересов.

*Образовательная среда* — совокупность образовательных институтов (институций) и соответствующих им органов управления в кооперации с досуговыми, культурными, клубными, научно-производственными и другими институтами, ориентированными на цели образования.

*Образовательная ярмарка* — технология стимулирования, презентации и развития социокультурных образовательных проектов и сообществ. Сетевой проект, обеспечивающий встречу различных культурно-образовательных инициатив по правилам ярмарочного действия с его особым укладом и содержанием, пестротой участников (педагогов, детей, родителей, народных мастеров, музыкантов и бардов, спонсоров и меценатов), между которыми возникают разнообразные контакты и завязываются отношения.

*Образовательный институт* — нормативно-организационный комплекс, реализующий определенный тип образования, который определяется возрастными нормативами развития и содержанием образовательной деятельности.

*Образовательный процесс* — часть культурно-исторической практики и социокультурного процесса; представляет встречу участников образования в совместно-распределенной деятельности, ориентированной на цели развития личности и ее способностей.

*Образовательная сфера (пространство)* — совокупность всех социальных практик, ориентированных на достижение целей и ценностей образования.

*Образовательное сообщество* — в наиболее простом понимании — множество людей, активно общающихся между собой в связи с целями, ценностями и проблемами образования. Понятие

сообщества тесно связано с международным понятием «community» и «community education», что можно перевести как образование в сообществе, или общинное образование.

*Образовательное учреждение* — учреждение, осуществляющее образовательный процесс, т.е. реализующее одну или несколько образовательных программ и (или) обеспечивающее содержание и воспитание обучающихся, воспитанников.

В соответствии с законодательством РФ образовательное учреждение является юридическим лицом.

Образовательные учреждения могут быть государственными (федеральными или находящимися в ведении субъекта Российской Федерации), муниципальными, негосударственными (частными), учреждениями общественных и религиозных организаций (объединений).

*Общественный образовательный договор* — юридическое оформление образовательной программы и возможности ее финансового и других видов обеспечения между гражданами, образовательными учреждениями (организациями) и учредителями.

*Объект управления* — тот, кем управляют.

*Организационно-административные методы управления* — методы, которые базируются на объективных законах организации совместной деятельности людей и управления ею, на естественной потребности людей взаимодействовать в определенном порядке.

*Организационные (управленческие) решения* — это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью.

*Основная часть фонда оплаты труда* — средства, обеспечивающие гарантированную оплату труда педагогических работников, осуществляющих образовательный процесс, и начисляется на основе стоимости образовательного часа с учетом учебной нагрузки учителя.  $\text{Оклад} = \text{СЧ} * \text{Учебная нагрузка} * \text{Кф/Кср}$ .

*Педагогическая технология* — это такое построение деятельности педагога, когда все входящие в него действия представлены

в определенной последовательности и целостности, а выполнение предполагает достижение необходимого результата и имеет прогнозируемый характер.

*Планирование* — систематическая подготовка принятия решений о целях, средствах и действиях путем целенаправленной сравнительной оценки различных альтернативных действий в ожидаемых условиях.

*Полномочия* — это ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия ее сотрудников на выполнение заданий.

*Положение о системе мотивации* — документ, содержащий описание моделей организационного поведения сотрудника и компании, оснований и форм премирования, оснований и форм применения санкций.

*Потребность* — внутреннее состояние психологического или функционального ощущения недостаточности чего-либо. Потребности по-разному проявляются в зависимости от ситуационных факторов. Потребности различают: 1) по сферам деятельности: потребности труда, познания, общения, отдыха; 2) по объекту потребностей: материальные, духовные, этические, эстетические и др.; 3) по функциональной роли: доминирующие / второстепенные, центральные / периферические, устойчивые / ситуативные; 4) по субъекту потребностей: групповые, индивидуальные, коллективные, общественные.

*Принципы менеджмента* — основополагающие идеи или правила поведения руководителей по осуществлению своих управленческих функций.

*Проблема* — сложный вопрос, задача, требующая уяснения, изучения, оценки и разрешения.

*Программа (социокультурная) развития образования* — способ перехода от ведомственно-отраслевой к сферной организации образования, механизм запуска развивающих культурно-образовательных процессов в регионе и стране, основа позиционирования и субъективизации образовательной общественности. Одна из



главных целей такой программы — превращение образования в средство развития общественной системы и формирования вокруг сферы образования социальных институтов поддержки.

*Проектирование в образовании* — идеальное представление и практическое воплощение того, что возможно, и того, что должно быть в сфере образования.

*Процесс принятия решения* — это психологический процесс, и поэтому виды решений зависят от того, как их принимают. Процесс принятия решения носит либо интуитивный, либо основанный на суждениях, либо рациональный характер.

*Развитие образования* — изменение образовательных систем в соответствии с социокультурной динамикой общества и отход от сложившихся норм функционирования различных образовательных институтов. Включает адаптацию новаций, развитие структуры и внутрисистемных связей, пересмотр отработавших норм и принципов, апробацию новых представлений и ценностей. Развитие образования осуществляется во взаимодействии его различных уровней организации — стабилизационного, инновационного, сферного и др.

*Региональный расчетный подушевой норматив (N)* — это минимально допустимый объем финансовых средств, необходимых для реализации образовательной программы в учреждениях данного региона в соответствии с государственным образовательным стандартом общего образования в расчете на одного обучающегося в год, определяемый отдельно для образовательных учреждений, расположенных в городской и сельской местности.

*Риски образования* — явления, обусловленные недооценкой социокультурной действительности и ее влияния на организацию и развитие образования.

*Регионализация образования* — наделение региона правом и обязанностью выбора собственной образовательной стратегии, создание собственной программы развития образования в соответствии с региональными социально-экономическими, культурно-национальными и другими условиями. Регионализация — сложное понятие, трактуемое с разных позиций.

*Сетевое образование (сетевая организация образования)* — современная педагогическая парадигма и форма организации и самоорганизации образования, перспективное направление кооперации в образовательной практике.

*Социокультурная среда* — это совокупность разнообразных природных, культурных и цивилизационных условий, в которых протекает жизнедеятельность человека, сообществ, этносов, во многом определяющих их существование; качество природного и социокультурного окружения.

*Социальное партнерство в образовании* представляет собой горизонтальное взаимодействие государственных организаций, социума в широком понимании и личности как гражданина, направленное на согласование разных запросов и интересов, совместное решение проблем в сфере образования. Механизмы социального партнерства предполагают взаимодействие, как минимум, трех секторов: государства, бизнес-сектора и некоммерческих общественных организаций, что обеспечивает создание межсекторного социального партнерства. Осуществляется на основе Трудового и Гражданского кодексов, Федеральных законов об образовании, об общественных организациях, региональных нормативно-правовых актов.

*Социально-психологические методы управления* — способы воздействия на поведение личности и коллектива, на состояние и «настроение» организации, активизации климата в организации на базе высокой нравственной культуры, глубокого уважения человека и коллектива.

*Стимулирующая часть фонда оплаты труда руководителей и специалистов муниципальных общеобразовательных учреждений* — это фиксированная часть фонда оплаты труда, выплачиваемая за качество и профессиональные достижения руководителей и работников общеобразовательных учреждений.

*Стресс* — состояние психической напряженности, которое возникает в ситуациях, когда человеку либо трудно предположить, что произойдет в дальнейшем, либо он сталкивается одновременно с таким большим количеством событий или информации, что не в состоянии это оценить или принять решение.

*Стиль руководства* — манера поведения руководителя по отношению к подчиненным в процессе достижения поставленных целей; формы и методы управления, используемые отдельной личностью.

*Стимул* (от лат. stimulus, буквально — остроконечная палка, которой погоняли животных, стрекало) — побуждение к действию; побудительная причина поведения. Различают внутренние и внешние стимулы.

*Субъект управления* — тот, кто управляет.

*Толерантность* — социологический термин, обозначающий терпимость к чужому образу жизни, поведению, обычаям, мнениям, идеям. Это цивилизационная норма, обеспечивающая устойчивое развитие человека и социальных групп в мире разнообразия.

*Трудовой коллектив* — коллектив, в котором работники получают возможность включаться в трудовой процесс. Различают первичные, вторичные, формальные и неформальные трудовые коллективы.

*Укладосообразность школы* — это сообразность содержания и организации деятельности школы укладу, образу жизни населения, местного и более широкого сообщества, частью которого является школа.

*Управление* — это процесс воздействия субъекта на объект в целях перевода его в новое качественное состояние или поддержания в установленном режиме.

*Управленческая этика* — совокупность правил и форм делового общения с людьми, которая позволяет выразить им уважение, способствует установлению между руководителем и подчиненными атмосферы взаимопонимания, доброго отношения друг к другу.

*Факторы прямого воздействия* — это факторы, которые непосредственно влияют на работу образовательного учреждения и также испытывают на себе прямое влияние деятельности учреждения. К этим факторам следует отнести трудовые ресурсы, законы

и учреждения государственного регулирования, потребителей и конкурентов.

*Факторы косвенного воздействия* — это факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на работу образовательного учреждения, но, тем не менее, сказываются на них: состояние экономики, научно-технический прогресс, социокультурные и политические изменения, влияние групповых интересов и существенные для образовательного учреждения события в других странах.

*Фонд оплаты труда (ФОТ)* — суммарные денежные средства предприятия, организации, израсходованные в течение определенного периода времени на заработную плату, премиальные выплаты, доплаты работникам.

*Функция* (лат. function — исполнение) — отношение между управляющей системой и управляемым объектом, требующее от управляющей системы выполнения определенного действия для обеспечения целенаправленности или организованности управляемых процессов.

*Экономические методы управления* — методы, основанные на действии экономических законов и воздействующие на имущественные интересы организаций и персонала.

*Эффективность по Парето* — уровень организации экономики, при котором: уже невозможно осуществить какие-либо изменения в пользу одного лица либо группы лиц, не ухудшив положение другого лица либо группы лиц; входные ресурсы используются наиболее эффективно (эффективность производства), а результат обеспечивает максимально возможную полезность для потребителей (эффективность распределения ресурсов).

*SWOT-анализ* — это метод, оценивающий в комплексе внутренние и внешние факторы, влияющие на развитие учреждения.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

### *Основная литература*

1. Аблязова Н.О., Гуськова И.В., Егоршин А.П., Тальникова Т.В. Менеджмент образования. — М.: Логос, 2009. — 308 с.
2. Абчук В.А., Панфилова А.П. Менеджмент для педагогических специальностей. — М.: Академия, 2010. — 208 с.
3. Бермус А.Г. Модернизация образования. Философия, политика, культура. — М.: Канон+ РООИ «Реабилитация», 2008. — 800 с.
4. Гончаров М.А. Основы менеджмента в образовании: Учеб. пособие. Изд. 3-е. — М.: КноРус, 2010. — 480 с.
5. Гончаров М.А. Основы маркетинга и консалтинга в сфере образования: Учеб. пособие для вузов. — М.: КноРус, 2010. — 336 с.
6. Гретченко А.И., Гретченко А.А. Болонский процесс. Интеграция России в европейское и мировое образовательное пространство. — М.: КноРус, 2009. — 432 с.
7. Дахин А.Н. Моделирование компетентности участников открытого образования. — М.: НИИ школьных технологий, 2009. — 292 с.
8. Езопова С.А. Менеджмент в дошкольном образовании. — М.: Академия, 2003. — 320 с.
9. Жуковский И.В. Менеджмент в методической службе образования. — М.: Российский ун-т дружбы народов, 2006. — 116 с.
10. Иванов Д.А. Экспертиза в образовании. — М.: Академия, 2008. — 336 с.
11. Каргова М.А., Салогуб А.М. История менеджмента. — М.: Феникс, 2010. — 240 с.
12. Корзникова Г.Г. Менеджмент в образовании: Практический курс. — М.: Академия, 2008. — 288 с.
13. Куркин Е.Б. Организационное проектирование в образовании. — М.: НИИ школьных технологий, 2008. — 400 с.
14. Логвинов И.И. Прошлое и будущее отечественной образовательной школы (полемиические заметки). — М.: МПСИ, 2009. — 96 с.

15. Логинова Л.Г. Качество дополнительного образования детей. Менеджмент. — М.: А-Мегаполис, 2008. — 392 с.
16. Новиков Д.А. Теория управления образовательными системами. — М.: Народное образование, 2009. — 452 с.
17. Симонов В.П. Педагогический менеджмент. Ноу-хау в образовании. — М.: Высшее образование, 2009. — 368 с.
18. Уклад школьной жизни. — М.: НИИ школьных технологий, 2009. — 206 с.

### *Интернет-ресурсы*

1. Компакт-диски для школы и детского сада [Сайт]. URL: <http://diski.resobr.ru/shdou>.
2. Нормативные документы образовательного учреждения [Сетевой журнал]. URL: <http://normativka.resobr.ru>.
3. Менеджер образования. Портал информационной поддержки руководителей образовательных учреждений [Сайт]. URL: <http://menobr.ru>.
4. Справочник руководителя образовательного учреждения [Сетевой журнал]. URL: <http://edu.resobr.ru>.
5. Справочник руководителя дошкольного учреждения [Сетевой журнал]. URL: <http://dou.resobr.ru>.
6. Справочник заместителя директора школы [Сетевой журнал]. URL: <http://zam.resobr.ru>.
7. Управление начальной школой [Сетевой журнал]. URL: <http://pervoklassnik.resobr.ru>.
8. Управление образовательным учреждением в вопросах и ответах [Сетевой журнал]. URL: <http://otvet.resobr.ru>.

# ПРИЛОЖЕНИЯ

## Приложение 1

### Анкета

#### «Типы мотивации и мотивационные профили персонала»

*Авторы:*

Ю.К.Балашов, *заведующий отделом аудиторской и консалтинговой фирмы «Топ-Аудит», канд. эконом. наук;*

А.Г.Коваль, *канд. тех. наук.*

*Журнал «Кадры предприятия». 2002. № 7, 8.*

Существует несколько мотивационных типов, каждый из которых описывает характерное поведение человека в организации. Мотивационные типы можно разделить на два класса:

1) класс *избегательной мотивации* (избегательная мотивация — человек стремится избежать нежелательных для себя последствий своего поведения);

2) класс *достижительной мотивации* (достижительная мотивация — человек ведет себя так, чтобы достичь определенных рубежей, к которым он стремится).

Теперь детализируем представления о мотивационных типах.

Каждый человек представляет собой сочетание всех или некоторых из мотивационных типов в определенной пропорции.

Таким образом, каждый человек описывается мотивационным профилем, показывающим, в какой степени в нем присутствует каждый мотивационный тип.

*Различают следующие «чистые» типы мотивации:*

- люмпенизированный (избегательный класс);
- инструментальный (достижительный класс);
- профессиональный (достижительный класс);
- патриотический (достижительный класс);
- хозяйский (достижительный класс).

*Обозначим каждый тип мотивации кодом (по первым двум буквам):*

- люмпенизированный (избегательный класс) — ЛЮ;
- инструментальный (достижительный класс) — ИН;
- профессиональный (достижительный класс) — ПР;
- патриотический (достижительный класс) — ПА;

- хозяйский (достижительный класс) — ХО.

Каждый человек с точки зрения его мотивации представляет собой сочетание в некоторых пропорциях пяти чистых мотивационных типов (см. таблицу).

<i>Тип мотивации</i>	<i>Характеристика работника</i>
Люмпени- зированный тип мотивации	Такой работник предпочитает уравнильное распределение материальных благ; его постоянно преследует чувство зависти, неудовлетворенности порядком распределения благ в обществе; ему все равно, какую работу выполнять; согласен на низкую оплату при условии, чтобы другие не получали больше; у него низкая квалификация и он не стремится повысить ее, даже противодействует этому; ему присуща низкая активность и выступление против активности других; низкая ответственность, стремление переложить ее на других; стремление к минимизации усилий.
Инстру- ментальный тип мотивации	Такой работник ориентирован на «голый заработок», желательно наличными и незамедлительно; он противник других форм поощрений, индифферентен к форме собственности и работодателю; его интересует цена труда, а не его содержание (т.е. труд является инструментом для удовлетворения других потребностей, отсюда и название этого типа мотивации); важна обоснованность цены, не желает подачек; важна способность обеспечить свою жизнь самостоятельно.
Профес- сиональный тип мотивации	Такой работник считает важнейшим условием деятельности реализацию своих профессиональных способностей, знаний и возможностей; его в значительной степени волнуют содержание труда и характер работы; интересуется содержанием работы; не согласен на неинтересные для него работы, сколько бы за них не платили; интересуют трудные задания — возможность самовыражения; считает важной свободу в оперативных действиях; важно профессиональное признание как лучшего по профессии.
Патриотиче- ский тип мо- тивации (социа- листическая мотивация)	Характеризуется тем, что основа его мотивации к труду — высокие идейные и человеческие ценности; необходима идея, которая будет им двигать; важно общественное признание, участие в успехе; главная награда — всеобщее признание незаменимости в фирме.



Хозяйский тип мотивации	Этот тип мотивации основан на достижении и приумножении собственности, богатства, материальных благ и т.п.; для такого работника почти не нужна внешняя мотивация; для него достаточно этой внутренней идеи постоянного увеличения материальных благ; потребности таких работников практически не ограничены; такой работник: добровольно принимает на себя ответственность; характеризуется обостренным требованием свободы действий; не терпит контроля.
-------------------------	--

### *Методика сбора информации*

Сбор информации начинается с подготовки анкеты для обследования.

Текст анкеты см. в Журнале «Кадры предприятия», 2002. № 8. С. 46. Рубрика «Бумаги».

Тестовый вопросник состоит из 18 вопросов и содержит блоки:

- \* «паспортичка» (вопросы 1—4);
- \* отношение работника к своей работе, работа как деятельность (вопросы 5—8);
- \* отношение работника к заработной плате (вопросы 9—10);
- \* работник и организация, коллектив (вопросы 11, 13);
- \* работник и совладение организацией (вопрос 14);
- \* работник и занимаемая им должность (вопросы 12, 15—18).

Все вопросы анкеты закрытые.

Подсказки сформулированы таким образом, что каждая из них соответствует какому-либо типу мотивации; они чаще однозначны, но иногда могут работать и на два-три типа сразу.

У респондента также есть возможность дать два ответа на большинство вопросов. Это сделано с той целью, чтобы определить не только преобладающий тип, а всю структуру трудовой мотивации данного человека.

Вопрос 10 представлен в табличной форме, и респонденту необходимо дать ответ по каждой строке (выбрать один из вариантов: «важно», «не очень важно», «совсем не важно»).

Вопрос 18 разделен на два: для руководителей (18.1) и лиц, не являющихся руководителями (18.2). Каждый работник отвечает либо на один, либо на другой вопрос.

Таким образом, анкета позволяет определить тип мотивации конкретного работника на данный период времени, а также латентные типы, которые присущи работнику и могут проявиться, если ситуация в организации значимо изменится.

При проведении опроса необходимо разъяснить цели этого мероприятия — совершенствование системы стимулирования. Нужно также разъяснить порядок ответа на вопросы, особенно 10 и 18, а также довести до сведения респондента, что на некоторые вопросы можно не отвечать.

---

### *Анкета*

#### *Как отвечать на вопросы данной анкеты?*

Внимательно прочитайте вопрос и все варианты ответов, которые для него приведены. В каждом вопросе есть указание, сколько вариантов ответа Вы можете дать. Большинство вопросов требуют дать только один или два варианта ответа. Если в таком вопросе Вы выбираете какой-то из приведенных вариантов, обведите кружком цифру, нумерующую этот ответ. Если ни один из вариантов Вас не устраивает, напишите Ваш ответ сами в варианте «другое».

Большое спасибо за сотрудничество!

---

1. Ваша позиция в организации: 1) менеджер 2) служащий 3) рабочий.

2. Ваш пол: 1) мужской 2) женский.

3. Ваш возраст: лет.

4. Как долго Вы работаете в данной организации? \_\_\_\_\_ лет (или \_\_\_\_\_ месяцев, если меньше 1-го года).

5. Что Вы больше всего цените в своей работе? Можете дать один или два варианта ответа:

1) Что я в основном сам решаю, что и как мне делать.

2) Что она дает мне возможность проявить то, что я знаю и умею.

3) Что я чувствую себя полезным и нужным.

- 4) Что мне за нее относительно неплохо платят.
- 5) Особенно ничего не ценю, но эта работа мне хорошо знакома и привычна.
- 6) Другое (что именно?) \_\_\_\_\_.

6. Какое выражение из перечисленных ниже Вам подходит более всего? Дайте только один ответ:

- 1) «Я могу обеспечить своим трудом себе и своей семье приличный доход».
- 2) «В своей работе я — полный хозяин».
- 3) «У меня достаточно знаний и опыта, чтобы справиться с любыми трудностями в моей работе».
- 4) «Я — ценный, незаменимый для организации работник».
- 5) «Я всегда выполняю то, что от меня требуют».
- 6) Другое (что именно?) \_\_\_\_\_.

7. Как Вы предпочитаете работать? Можете дать один или два варианта ответа:

- 1) Предпочитаю делать то, что знакомо, привычно.
- 2) Нужно, чтобы в работе постоянно появлялось что-то новое, чтобы не стоять на месте.
- 3) Чтобы было точно известно, что нужно сделать и что я за это получу.
- 4) Предпочитаю работать под полную личную ответственность.
- 5) Готов(а) делать все, что нужно для организации.
- 6) Другое (что именно?) \_\_\_\_\_.

8. Допустим, что Вам предлагают другую работу в Вашей организации. При каких условиях Вы бы на это согласились? Можете дать один или два варианта ответа:

- 1) Если предложат намного более высокую зарплату.
- 2) Если другая работа будет более творческой, интересной, чем нынешняя.
- 3) Если новая работа даст мне больше самостоятельности.
- 4) Если это очень нужно для организации.
- 5) Другое (что именно?) \_\_\_\_\_.
- 6) При всех случаях я предпочел (предпочла) бы остаться на той работе, к которой привык (привыкла).

9. Попробуйте определить, что для Вас означает Ваш заработок. Можете дать один или два варианта ответа:

- 1) Плата за время и усилия, потраченные на выполнение работы.
- 2) Это, прежде всего, плата за мои знания, квалификацию.
- 3) Оплата за мой трудовой вклад в общие результаты деятельности организации.
- 4) Мне нужен гарантированный заработок — пусть небольшой, но чтобы он был.
- 5) Какой бы он ни был, я его заработал(а) сам(а).
- 6) Другое (что именно?) \_\_\_\_\_.

10. Как Вы относитесь к перечисленным ниже источникам дохода? Дайте ответ по каждой строке: поставьте значок «\*» в той колонке каждой из строк, которая больше всего соответствует Вашему мнению.

	1. Очень важно	2. Не очень важно	3. Совсем не важно
1) Заработная плата и премии; пенсии; стипендии			
2) Доплаты за квалификацию			
3) Доплаты за тяжелые и вредные условия работы			
4) Социальные выплаты и льготы, пособия			
5) Доходы от капитала, акций			
6) Любые дополнительные приработки			
7) Приработки, но не любые, а только по своей специальности			
8) Доходы от личного хозяйства, дачного участка и т.п.			
9) Выигрыш в лотерею, казино и пр.			

11. На каких принципах, по-вашему, должны строиться отношения между работником и организацией? Дайте только один ответ:

1) Работник должен относиться к организации, как к своему дому, отдавать ей все и вместе переживать трудности и подъемы. Организация должна соответственно оценивать преданность и труд работника.

2) Работник продает организации свой труд, и если ему не дают хорошую цену, он вправе найти другого покупателя.

3) Работник приходит в организацию для самореализации и относится к ней, как к месту реализации своих способностей. Организация должна обеспечивать работнику такую возможность, извлекать из этого выгоду для себя и на этой основе развиваться.

4) Работник тратит на организацию свои силы, а организация должна взамен гарантировать ему зарплату и социальные блага.

5) Другое (что именно?) \_\_\_\_\_.

12. Как Вы считаете, почему в процессе работы люди проявляют инициативу, вносят различные предложения? Можете дать один или два варианта ответа:

1) Чувствуют особую ответственность за свою работу.

2) Из-за стремления реализовать свои знания и опыт, выйти за установленные работой рамки.

3) Чаще всего из-за желания улучшить работу своей организации.

4) Просто хотят «выделиться» или завоевать расположение начальства.

5) Хотят заработать, поскольку всякая полезная инициатива должна вознаграждаться.

6) Другое (что именно?) \_\_\_\_\_.

13. Какое суждение о коллективной работе Вам ближе? Можете дать один или два варианта ответа:

1) «Коллектив для меня очень важен, одному хороших результатов не добиться».

2) «Предпочитаю работать автономно, но чувствую себя так же хорошо, когда работаю вместе с интересными людьми».

3) «Мне нужна свобода действий, а коллектив чаще всего эту свободу ограничивает».

4) «Можно работать и в коллективе, но платить должны по личным результатам».

5) «Мне нравится работать в коллективе, так как там я среди своих».

6) «Другое (что именно?) \_\_\_\_\_».

14. Представьте себе, что у Вас появилась возможность стать совладельцем Вашей организации. Воспользуетесь ли Вы этой возможностью? Можете дать один или два варианта ответа:

- 1) Да, так как я смогу участвовать в управлении организацией.
- 2) Да, потому что это может увеличить мой доход.
- 3) Да, так как настоящий работник должен быть совладельцем.
- 4) Вряд ли — на зароботке это не скажется, участие в управлении меня не интересует, а работе это мешает.
- 5) Нет, мне не нужны лишние заботы.
- 6) Другое (что именно?) \_\_\_\_\_

15. Представьте, что Вы сейчас ищете работу. Вам предлагают несколько работ. Какую из них Вы выберете? Можете дать один или два варианта ответа:

- 1) Наиболее интересную, творческую.
- 2) Наиболее самостоятельную, независимую.
- 3) За которую больше платят.
- 4) Чтобы за не слишком большие деньги не требовалось особенно «надрываться».
- 5) Не могу представить, что я уйду из нашей организации.
- 6) Другое (что именно?) \_\_\_\_\_

16. Что Вы, прежде всего, учитываете, когда оцениваете успехи другого работника в Вашей организации? Можете дать один или два варианта ответа:

- 1) Его зарплату, доходы, материальное положение.
- 2) Уровень его профессионализма, квалификации.
- 3) Насколько хорошо он «устроился».
- 4) Насколько его уважают в организации.
- 5) Насколько он самостоятелен, независим.
- 6) Другое (что именно?) \_\_\_\_\_

17. Если Ваше положение в организации ухудшится, на какие перемены в Вашей работе и положении Вы согласитесь ради того, чтобы остаться на работе? Можете дать сколько угодно ответов:

- 1) Освоить новую профессию.
- 2) Работать неполный рабочий день или перейти на менее квалифицированную работу и меньше получать.

- 3) Перейти на менее удобный режим работы.
- 4) Работать более интенсивно.
- 5) Соглашусь просто терпеть, потому что деваться некуда.
- 6) Другое (что именно?) \_\_\_\_\_
- 7) Скорее всего я просто уйду из этой организации.

18.1. Если Вы РУКОВОДИТЕЛЬ, то что Вас привлекает, прежде всего, в этом положении? Можете дать один или два варианта ответа:

- 1) Возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.
- 2) Возможность принести наибольшую пользу организации.
- 3) Высокий уровень оплаты.
- 4) Возможность организовывать работу других людей.
- 5) Возможность наилучшим образом применить свои знания и умения.
- 6) Другое (что именно?) \_\_\_\_\_
- 7) Ничего особенно не привлекает, за положение руководителя не держусь.

18.2. Если Вы НЕ ЯВЛЯЕТЕСЬ РУКОВОДИТЕЛЕМ, то хотели бы Вы им стать? Можете дать один или два варианта ответа:

- 1) Да, поскольку это даст возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.
- 2) Не против, если это нужно для пользы дела.
- 3) Да, так как при этом я смогу лучше применить свои знания и умения.
- 4) Да, если это будет должным образом оплачиваться.
- 5) Нет, профессионал может отвечать только за самого себя.
- 6) Нет, руководство меня не привлекает, а хорошо заработать я могу и на своем месте.
- 7) Да, чем я хуже других?
- 8) Нет, это слишком большая нагрузка для меня.
- 9) Другое (что именно?) \_\_\_\_\_.

За подготовкой анкеты следует проведение опроса.

### *Обработка результатов анкетирования*

Ручная обработка данных теста осуществляется с помощью специальной Таблицы идентификации типов трудовой мотивации по ответам респондентов (см. таблицу).

Вопросы	Типы трудовой мотивации, идентифицируемые соответствующими вариантами (номера) ответов				
	ИН	ПР	ПА	ХО	ЛЮ
5	4	2	3	1	5
6	1	3	4	2	5
7	3	2	5	4	1
8	1	2	4	3	5
9	1	2	3	5	4
10.2.	1	1	3	3	
10.3.	1	3	3		1
10.4.		3			1
10.5.	3	3	3	1	3
10.6.	1		3		1
10.7.	1	1		3	3
10.8.				1	
10.9.	3	3			1
11	2	3	1	1	4
12	5	2	3	1	4
13	4	2	1	3	5
14	2	4	1	3,1	5
15	3	1	5	2	4
16	1	2	4	5	3
17	4, 7	1, 4, 7	1, 2, 4, 5	1, 2, 4	2, 5
18.1.	3, 7	5	2	1	4
18.2.	4, 6	3, 5	2	1, 3	7, 8

*Обозначение кодов:* ЛЮ — люмпенизированный тип; ИН — инструментальный тип; ПР — профессиональный тип; ПА — патриотический тип; ХО — хозяйский тип.



## Обработка результатов

На первом этапе обрабатывается каждая заполненная анкета и производится расчет индивидуального мотивационного профиля опрашиваемого.

Рассматривая поочередно вариант ответа на каждый вопрос, определите по ключевой таблице тип мотивации. Он может быть единственным для этого варианта, но есть варианты ответов, которым соответствует несколько типов мотивации. Есть и такие варианты, которым не соответствует ни один тип мотивации, например, вопрос 10.1 не имеет соответствующего типа мотивации ни при каком варианте ответа.

Проставьте рядом с вариантом ответа код соответствующего ему типа или типов мотивации, руководствуясь следующими примерами:

Вопрос 5

Даны варианты ответов:

2 — по таблице определяем тип мотивации и проставляем его — ПР;

3 — по таблице определяем тип мотивации и проставляем его — ПА.

Вопрос 7

Дан только один вариант ответа:

2 — по таблице определяем тип мотивации и проставляем его — ПР.

Вопрос 10.5

Дан вариант ответа:

3 — по таблице определяем, что этому варианту соответствует 4 типа мотивации, и проставляем их ИН, ПР, ПА, ЛЮ.

Вопрос 11

Ни один вариант не выбран. Ничего не проставляем.

Вопрос 17

Выбраны варианты:

1 — соответствует три типа мотивации — ПР, ПА, ХО;

2 — тоже три типа мотивации — ПА, ХО, ЛЮ;

5 — соответствует два типа — ПА, ЛЮ.

Проставив коды мотивации для всех вопросов и вариантов ответов, подсчитайте, сколько раз встречается в проставленных кодах код каждого типа и заполните прямо на анкете табличку, например: ЛЮ — 7 раз; ИН — 4 раза; ПР — 2 раза; ПА — 8 раз; ХО — 1 раз.

Затем подсчитайте количество данных ответов. Напомним, что по многим вопросам респондент может дать не один, а два ответа (а на вопрос 17 — и большее количество), а также, что по каким-то вопросам он может выбрать вариант «другое» или вообще отказаться отвечать. Проставьте количество ответов на анкете.

Затем набранные респондентом суммарные баллы по каждому из пяти типов трудовой мотивации разделите на общее число данных ответов. В итоге получается структура трудовой мотивации опрошенного по данному тесту работника, выраженная коэффициентами (индексами мотивации), меньшими единицы. Для прикладных задач бывает полезно превратить эти коэффициенты в ранги (от 1 до 5), которые показывают, какие типы мотивации преобладают у данного работника, а какие мало представлены в его мотивационной структуре. Ранг 1 означает, что данный тип мотивации преобладает (на первом месте), ранг 5 — что данный тип мотивации на последнем месте. Если индексы двух типов мотивации равны, то эти типы получают одинаковый ранг.

В результате таблица на анкете дополнится индексами и рангами и примет, например, такой вид:

Ответов — 31

Тип мотивации	Количество ответов	Индекс	Ранг
ЛЮ	2	0,065	5
ИН	4	0,129	4
ПР	9	0,290	1
ПА	5	0,161	3
ХО	7	0,226	2
Всего ответов — 31			

## Соответствие мотивационных типов и форм стимулирования

Мотивационный тип  Формы стимулирования	Инструментальный	Профессиональный	Патриотический	Хозяйский	Люмпенизированный
Негативные	Нейтральна	Запрещена	Применяема	Запрещена	<b>Базовая</b>
Денежные	<b>Базовая</b>	Применяема	Нейтральна	Применяема	Нейтральна
Натуральные	Применяема	Нейтральна	Применяема	Нейтральна	<b>Базовая</b>
Моральные	Запрещена	Применяема	<b>Базовая</b>	Нейтральна	Нейтральна
Патернализм	Запрещена	Запрещена	Применяема	Запрещена	<b>Базовая</b>
Организационные	Нейтральна	<b>Базовая</b>	Нейтральна	Применяема	Запрещена
Участие в управлении	Нейтральна	Применяема	Применяема	<b>Базовая</b>	Запрещена

### Примечание:

— «базовая» — наибольшая ориентированность данной формы стимулирования на человека с данным типом мотивации;

— «применяема» — данная форма стимулирования может быть использована;

— «нейтральна» — применение данной формы стимулирования не окажет никакого воздействия на человека, и он будет продолжать действовать, как прежде;

— «запрещена» — применение данной формы стимулирования приведет к прямо противоположному эффекту и, возможно, к деструктивному поведению.

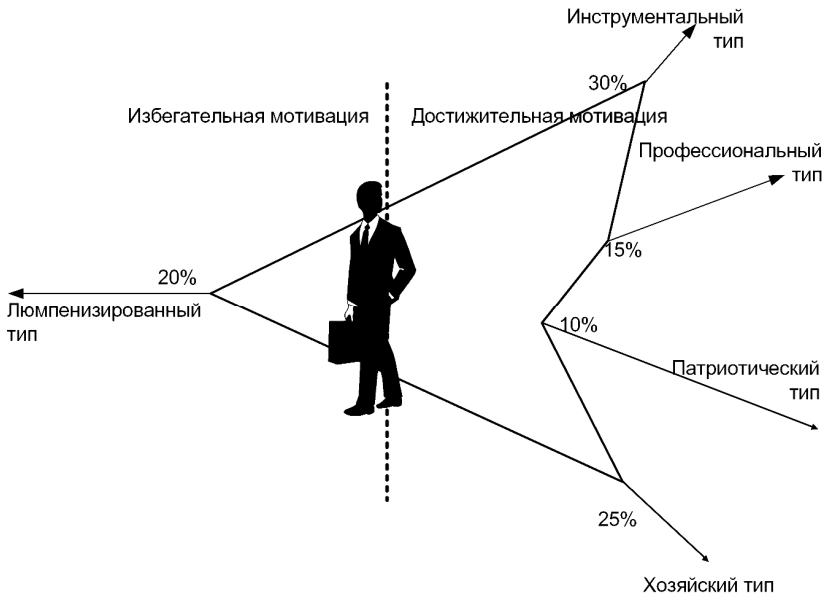
Если при определении форм стимулирования возникает противоречие, необходимо учитывать вес (т.е. индекс) типов мотивации и структуру преобладающих типов по первому-второму месту.

При разработке систем стимулирования с учетом выявленных мотивационных профилей возможны две постановки задачи:

первая — исходя из анализа интересов и характера членов трудового коллектива, построить такую систему стимулирования, которая вызывала бы предельно конструктивное поведение, обеспечивающее эффективную коммуникацию и достижение совокупного результата деятельности коллектива;

вторая — построить такую систему стимулирования, которая бы, решая задачи организации, приводила к увольнению сотрудников, чьи интересы и характер нас не устраивают. Таким образом, можно добиться, что в фирме останутся только те, кто, например, любит большие деньги, или, наоборот, равнодушен к материальным стимулам.

### *Человек как сочетание чистых мотивационных типов*



<i>Люди с ориентацией на успех</i>	<i>Люди с ориентацией на избегание неудач</i>
Главное для них — достижение результата, где проявятся личные усилия и заслуги	Главное для них — избегание провала
Выбирают средние по сложности задачи, позволяющие рассчитывать только на свои усилия на пути к результату (склонность к умеренному риску)	Выбирают либо очень простые задачи, чтобы наверняка с ними справиться, либо очень сложные, чтобы сослаться на «объективные обстоятельства»
Предпочитают деятельность, дающую «быстрые», конкретные результаты	Способны работать на отдаленный результат без четких признаков успеха или неуспеха на пути к нему (исследования, перспективные разработки, обучение других)
Любят иметь четкие критерии, по которым будет оцениваться их работа	Могут работать с размытыми критериями успешности выполнения задания
Нуждаются в получении постоянной информации об успешности или неуспешности выполнения задания («обратная связь»)	Не нуждаются в наличии постоянной «обратной связи»
Предпочитают работать в одиночку, чтобы были видны результаты личных усилий. Не любят делиться успехом	Хорошо работают в команде, предпочитают «общие усилия»

**Информация для включения в итоговый отчет  
дошкольного образовательного учреждения**

<p>1. Общие характеристики заведения</p>	<p>Тип, вид, статус. Лицензия на образовательную деятельность, государственная аккредитация. Местонахождение, удобство транспортного расположения. Режим работы. Правила приема. Структура и количество групп. Количество мест и воспитанников. Наполняемость групп. Наличие групп кратковременного пребывания, инновационных форм дошкольного образования, консультационных пунктов для родителей и т.д. Структура управления, включая контактную информацию ответственных лиц. Органы государственного управления.</p>
<p>2. Особенности образовательного процесса</p>	<p>Содержание обучения и воспитания детей (методики и педагогические программы), наличие экспериментальной деятельности. Охрана и укрепление здоровья детей (развитие здоровьесберегающих технологий и среды в ДОУ, мероприятия и программы, направленные на укрепление здоровья детей, наличие инклюзивных программ). Работа специалистов (психологи, логопеды, дефектологи и т.д.). Дополнительные образовательные и иные услуги. Программы дошкольного образования. Преемственность дошкольных образовательных программ и программ начального общего образования, взаимодействие с учреждениями общего образования. Совместная работа с организациями дополнительного образования, культуры и спорта.</p>
<p>3. Условия осуществления образовательного процесса</p>	<p>Организация предметной образовательной среды в дошкольных образовательных учреждениях и материальное оснащение (наличие специальных помещений, оборудованных для определенных видов образовательной работы (музыкальной, физкультурно-оздоровительной, познавательной и т.п.), обеспеченность учебными материалами, наглядными пособиями, игрушками и игровыми</p>

	<p>предметами, наличие детских библиотек. Использование компьютера в образовательной работе с детьми и т.д. Условия для детей с ограниченными возможностями здоровья).</p> <p>Обеспечение безопасности жизни и деятельности ребенка в здании и на прилегающей к ДОУ территории. Медицинское обслуживание.</p> <p>Материально-техническая база (состояние зданий, наличие всех видов благоустройства, бытовые условия в группах и специализированных кабинетах).</p> <p>Качество и организация питания.</p>
4. Кадровый потенциал	<p>Качественный и количественный состав персонала (возраст, образование, переподготовка, освоение новых технологий), динамика изменений, вакансии.</p> <p>Развитие кадрового потенциала (профессиональные достижения отдельных педагогов, научная и экспериментальная деятельность, участие в профессиональных конкурсах).</p> <p>Соотношение воспитанников, приходящихся на 1 взрослого (воспитанники/педагоги, воспитанники/все сотрудники, включая административный и обслуживающий персонал).</p>
5. Финансовые ресурсы ДОУ и их использование	<p>Бюджетное финансирование. Распределение средств бюджета учреждения по источникам их получения.</p> <p>Структура расходов ДОУ. Расходы на 1 воспитанника — в динамике, в сравнении с другими ДОУ (<i>при наличии информации, предоставленной муниципальным органом управления образования</i>).</p> <p>Внебюджетная деятельность. Наличие фонда поддержки ДОУ, объем средств фонда, структура доходов и расходов фонда.</p> <p>Наличие и стоимость дополнительных платных услуг.</p> <p>Льготы для отдельных категорий воспитанников и условия их получения.</p>
6. Заключение. Перспективы и планы развития	<p>Выводы по проведенному анализу и перспективы развития. План развития и приоритетные задачи на следующий год.</p> <p>Мнение родителей и представителей органов общественного управления о деятельности педагогов, функционировании ДОУ и качестве предоставляемых им услуг.</p> <p>Информация СМИ о деятельности ДОУ.</p>

**Информация для включения в итоговый отчет  
общеобразовательного учреждения**

<p>1. Общая характеристика учреждения</p>	<p>Тип, вид, статус учреждения. Лицензия на образовательную деятельность, государственная аккредитация. Филиалы (отделения). Характеристика контингента учащихся. Администрация, органы государственного управления и самоуправления. Наличие программы развития.</p>
<p>2. Особенности образовательного процесса</p>	<p>Характеристика образовательных программ по ступеням обучения. Дополнительные образовательные услуги. Организация изучения иностранных языков. Инновационные образовательные программы и технологии, в частности, информационные технологии. Виды внеклассной, внеурочной деятельности. Научные общества, творческие объединения, кружки, секции. Характеристика системы психолого-медико-социального сопровождения (логопеды, психологи, социальные педагоги и др.). Характеристика внутришкольной системы оценки качества.</p>
<p>3. Условия осуществления образовательного процесса</p>	<p>Режим работы. Учебно-материальная база, благоустройство и оснащенность. IT-инфраструктура. Условия для занятий физкультурой и спортом. Условия для досуговой деятельности и дополнительного образования. Организация охраны, питания и медицинского обслуживания. Условия для обучения учащихся с ограниченными возможностями здоровья. Кадровый состав (административный, педагогический, вспомогательный; уровень квалификации; система повышения квалификации; награды, звания, заслуги). Средняя наполняемость классов.</p>



<p>4. Результаты деятельности учреждения, качество образования</p>	<p>Результаты единого государственного экзамена.  Результаты государственной (итоговой) аттестации в 9-х классах.  Достижения учащихся в олимпиадах (региональных и всероссийских).  Данные о поступлении в учреждения профессионального образования.  Данные о достижениях и проблемах социализации обучающихся (правонарушения, поведенческие риски).  Данные о состоянии здоровья обучающихся (в динамике по группам здоровья).  Достижения учащихся и их коллективов (объединений, команд) в районных, областных, федеральных конкурсах, соревнованиях и т.п.  Достижения учреждения в конкурсах.  Оценки и отзывы потребителей образовательных услуг.</p>
<p>5. Социальная активность и внешние связи учреждения</p>	<p>Проекты и мероприятия, реализуемые в интересах и с участием местного сообщества, социальные партнеры учреждения.  Доноры, спонсоры учреждения, благотворительные фонды и фонды целевого капитала, с которыми работает учреждение.  Проекты и программы, поддерживаемые партнерами, спонсорами, фондами.  Взаимодействие с учреждениями профессионального образования.  Участие учреждения в сетевом взаимодействии.  Членство в ассоциациях, профессиональных объединениях.</p>
<p>6. Финансово-экономическая деятельность</p>	<p>Годовой бюджет.  Распределение средств бюджета учреждения по источникам их получения.  Направление использования бюджетных средств.  Использование средств от предпринимательской и иной приносящей доход деятельности, а также средств спонсоров, благотворительных фондов и фондов целевого капитала.  Стоимость платных услуг.</p>

<p>7. Решения, принятые по итогам общественного обсуждения</p>	<p>Информация, связанная с исполнением решений, которые принимаются образовательным учреждением с учетом общественной оценки ее деятельности по итогам публикации предыдущего доклада. Информация о решениях, принятых образовательным учреждением в течение учебного года по итогам общественного обсуждения, и их реализации.</p>
<p>8. Заключение. Перспективы и планы развития</p>	<p>Задачи реализации программы развития образовательного учреждения в среднесрочной перспективе. Новые проекты, программы и технологии. Планируемые структурные преобразования в учреждении. Программы, проекты, конкурсы, гранты, в которых планирует принять участие учреждение в предстоящем году.</p>

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
I. ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ КАК ОБЪЕКТ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА.....	5
1.1. Внешняя среда образовательного учреждения .....	5
1.2. Факторы прямого воздействия .....	7
1.3. Факторы косвенного воздействия.....	15
1.4. SWOT-анализ образовательного учреждения .....	21
II. ФУНКЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА.....	32
2.1. Классическая схема управления .....	34
2.2. Планирование как функция образовательного менеджмента.....	36
2.3. Организация. Делегирование полномочий в образовательном учреждении .....	43
2.4. Управленческие решения в системе образовательного менеджмента .....	53
2.5. Мотивация труда педагогов.....	61
2.6. Контроль: менеджмент качества образовательного процесса.....	68
III. ИМИДЖ СОВРЕМЕННОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ: СОСТАВЛЯЮЩИЕ, СПОСОБЫ СОЗДАНИЯ.....	75
ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ.....	84
ГЛОССАРИЙ.....	86
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ.....	101
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	103

*Учебное издание*

***Патрахина Татьяна Николаевна***

## **МЕНЕДЖМЕНТ В ОБРАЗОВАНИИ**

*Учебное пособие*

Редактор *Т.А.Фридман*  
Художник обложки *А.С.Филатова*  
Компьютерная верстка *Е.С.Борзова*

Изд. лиц. ЛР № 020742. Подписано в печать 05.05.2011  
Формат 60×84/16. Бумага для множительных аппаратов  
Гарнитура Times. Усл. печ. листов 7,75  
Тираж 500 экз. Заказ 1152

*Отпечатано в Издательстве  
Нижевартовского государственного гуманитарного университета  
628615, Тюменская область, г.Нижевартовск, ул.Дзержинского, 11  
Тел./факс: (3466) 43-75-73, E-mail: izdatelstvo@nggu.ru*