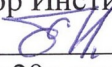


Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Макаренко Елена Николаевна
Должность: Ректор
Дата подписания: 09.06.2023 17:29:24
Уникальный программный ключ:
c098bc0c1041cb2a4cf926cf171d6715d99a6ae00adc8e27b55cbe1e2dbd7c78

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»

УТВЕРЖДАЮ
Директор Института магистратуры
 Иванова Е.А.
«29» августа 2022 г.

**Рабочая программа дисциплины
Педагогический дизайн**

Направление 38.04.02 Менеджмент
магистерская программа 38.04.02.03 "Менеджмент образовательных проектов"

Для набора 2022 года

Квалификация
магистр

1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1	формирование у обучающихся понимания основных подходов и принципов педагогического дизайна, методов и инструменты количественного и качественного исследования для управления бизнес-процессами образовательной организации, в том числе при разработке и реализации стратегии развития образовательной организации, оценивать эффективность организации взаимодействия участников образовательных отношений.
-----	---

2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

ПК-1:Способен применять методы количественного и качественного анализа для управления бизнес-процессами образовательной организации
ПК-3:Способен управлять образовательной деятельностью образовательной организации и осуществлять взаимодействие с участниками отношений в сфере образования

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать:
- основные понятия педагогического дизайна, методы и инструменты количественного и качественного исследования для управления бизнес-процессами образовательной организации (соотнесено с индикатором ПК 1.1); - основы педагогического дизайна, современные требования и подходы к управлению образовательной организацией (соотнесено с индикатором ПК 3.1)
Уметь:
- использовать количественные и качественные методы для управления бизнес-процессами образовательной организации (соотнесено с индикатором ПК 1.2); - разработать и реализовать стратегию развития образовательной организации, оценивать эффективность организации взаимодействия участников образовательных отношений (соотнесено с индикатором ПК 3.2)
Владеть:
- количественными и качественными методами управления бизнес-процессами образовательной организации (соотнесено с индикатором ПК 1.3); - управленческими компетенциями, технологиями организации взаимодействия с участниками отношений в сфере образования (соотнесено с индикатором ПК 3.3)

3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Код занятия	Наименование разделов и тем /вид занятия/	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература
	Раздел 1. Предмет и задачи педагогического дизайна. Понятие, принципы и методы управленческой деятельности в образовании. Объект и субъекты педагогической деятельности и управления в образовательной организации. Дизайн и менеджмент образовательного процесса в организации.				
1.1	Тема: "Предмет, цели и задачи педагогического дизайна". Предмет педагогического дизайна. Цель и задачи педагогического дизайна. /Лек/	2	2	ПК-3 ПК-1	Л1.3 Л1.1 Л1.2Л2.7 Л2.1 Л2.2 Л2.6 Л2.5 Л2.4 Л2.3
1.2	Тема: "Значение компетентности в управлении". Значение управленческой компетентности в деятельности руководителей и преподавателей. Связи менеджмента в сфере образования с другими науками. /Лек/	2	2	ПК-3 ПК-1	Л1.3 Л1.1 Л1.2Л2.7 Л2.1 Л2.2 Л2.6 Л2.5 Л2.4 Л2.3
1.3	Тема: "Управленческая деятельность". Понятие, виды и структура деятельности. Сущность и структура управленческой деятельности. Функции управления в образовательной организации. /Лек/	2	2	ПК-3 ПК-1	Л1.3 Л1.1 Л1.2Л2.7 Л2.1 Л2.2 Л2.6 Л2.5 Л2.4 Л2.3
1.4	Тема: "Принципы и методы руководства". Принципы педагогического менеджмента. Методы и стиль руководства. Ситуационные подходы к руководству. /Пр/	2	2	ПК-3 ПК-1	Л1.3 Л1.1 Л1.2Л2.7 Л2.1 Л2.2 Л2.6 Л2.5 Л2.4 Л2.3

1.5	Тема: "Состояние, концепции, проблемы системы образования". Состояние системы образования. Проблемы системы образования. Концепции развития образования. /Пр/	2	2	ПК-3 ПК-1	Л1.3 Л1.1 Л1.2Л2.7 Л2.1 Л2.2 Л2.6 Л2.5 Л2.4 Л2.3
1.6	Тема: "Государственное управление процессом образования". Государственная система управления образованием. Болонский процесс как интеграция высшего образования России в европейское образовательное пространство. /Пр/	2	2	ПК-3 ПК-1	Л1.3 Л1.1 Л1.2Л2.7 Л2.1 Л2.2 Л2.6 Л2.5 Л2.4 Л2.3
1.7	Тема: "Образовательная организация как объект управления". Классификация и предназначение образовательных организаций. /Пр/	2	2	ПК-3 ПК-1	Л1.3 Л1.1 Л1.2Л2.7 Л2.1 Л2.2 Л2.6 Л2.5 Л2.4 Л2.3
1.8	Тема: "Образовательная организация как объект управления". Общеобразовательная школа как объект управления. Управление образовательной организацией. Кафедра в системе управления образовательной организацией /Ср/	2	4	ПК-3 ПК-1	Л1.3 Л1.1 Л1.2Л2.7 Л2.1 Л2.2 Л2.6 Л2.5 Л2.4 Л2.3
1.9	Тема: "Руководитель учебного заведения как субъект управления". Структура личности руководителя. Особенности деятельности руководителя образовательной организации. Лидерство и власть. Взаимоотношения руководителя и сотрудников. Стресс в профессиональной деятельности руководителя и способы его преодоления. /Ср/	2	8	ПК-3 ПК-1	Л1.3 Л1.1 Л1.2Л2.7 Л2.1 Л2.2 Л2.6 Л2.5 Л2.4 Л2.3
1.10	Тема: "Преподаватель как субъект педагогической деятельности". Общая характеристика деятельности преподавателя. Основные функции педагогической деятельности. Мотивация педагогической деятельности. Профессиональная компетентность преподавателя. Педагогическое мастерство преподавателя. /Ср/	2	9	ПК-3 ПК-1	Л1.3 Л1.1 Л1.2Л2.7 Л2.1 Л2.2 Л2.6 Л2.5 Л2.4 Л2.3
1.11	Тема: "Образовательный процесс как объект управления". Структура образовательного процесса. Определение целей образования. Планирование содержания образования. Технологический компонент образовательного процесса. Контрольно-оценочный компонент образования. /Ср/	2	4	ПК-3 ПК-1	Л1.3 Л1.1 Л1.2Л2.7 Л2.1 Л2.2 Л2.6 Л2.5 Л2.4 Л2.3
1.12	Тема: "Управление учебно-познавательной деятельностью учащихся". Характеристика субъекта учебно-познавательной деятельности. Учебно-познавательная деятельность учащихся как объект управления. Место учебной задачи в учебно-познавательной деятельности. Мотивация учебно-познавательной деятельности. /Ср/	2	4	ПК-3 ПК-1	Л1.3 Л1.1 Л1.2Л2.7 Л2.1 Л2.2 Л2.6 Л2.5 Л2.4 Л2.3
1.13	Тема: "Управление самостоятельной работой учащихся". Значение и сущность самостоятельной работы. Планирование и организация самостоятельной работы. Особенности управления самостоятельной работой учащихся. Методическое обеспечение самостоятельной работы. /Ср/	2	4	ПК-3 ПК-1	Л1.3 Л1.1 Л1.2Л2.7 Л2.1 Л2.2 Л2.6 Л2.5 Л2.4 Л2.3
1.14	Тема: "Педагогическая инноватика". Предмет и задачи педагогической инноватики. Инновационный процесс в обучении. Современные концепции обучения. Исследовательский подход к обучению. Учебно-исследовательская деятельность студентов. Сущность и этапы педагогического проектирования. Проектирование и реализация педагогических нововведений. /Ср/	2	4	ПК-3 ПК-1	Л1.3 Л1.1 Л1.2Л2.7 Л2.1 Л2.2 Л2.6 Л2.5 Л2.4 Л2.3
1.15	Тема: "Педагогический коллектив как объект управления". Малая группа как социально-психологический феномен. Социально- психологическая характеристика педагогического коллектива. Социально-психологический климат в коллективе. Конфликты в коллективе и способы их разрешения. /Ср/	2	8	ПК-3 ПК-1	Л1.3 Л1.1 Л1.2Л2.7 Л2.1 Л2.2 Л2.6 Л2.5 Л2.4 Л2.3

1.16	Тема: "Сотрудничество и общение преподавателей и учащихся". Общая характеристика учебного сотрудничества. Сущность и основные характеристики общения. Функции и стиль педагогического общения. Приемы и формы педагогического общения. Барьеры общения и способы их устранения. /Ср/	2	8	ПК-3 ПК-1	Л1.3 Л1.1 Л1.2Л2.7 Л2.1 Л2.2 Л2.6 Л2.5 Л2.4 Л2.3
1.17	Тема: "Управленческая этика". Этика как наука о нравственности. Основные понятия этики и задачи воспитания учащихся. Этика руководителя образовательной организации. Деловой этикет. /Ср/	2	8	ПК-3 ПК-1	Л1.3 Л1.1 Л1.2Л2.7 Л2.1 Л2.2 Л2.6 Л2.5 Л2.4 Л2.3
1.18	Тема: "Менеджмент качества образования". Понятие о качестве образования. Система управления качеством образования. Мониторинг качества образования. Диагностика качеств личности студента. Диагностика качеств личности и деятельности специалиста. /Ср/	2	10	ПК-3 ПК-1	Л1.3 Л1.1 Л1.2Л2.7 Л2.1 Л2.2 Л2.6 Л2.5 Л2.4 Л2.3
1.19	Тема: "Принятие управленческих решений". Сущность и особенности управленческих решений. Типология и характеристика управленческих решений. Процесс подготовки и принятия управленческого решения. Методы решения управленческих задач. /Ср/	2	10	ПК-3 ПК-1	Л1.3 Л1.1 Л1.2Л2.7 Л2.1 Л2.2 Л2.6 Л2.5 Л2.4 Л2.3
1.20	Тема: "Управление персоналом в образовательной организации". Система управления персоналом организации. Подбор и расстановка кадров. Повышение квалификации педагогических работников. Профессиональная и социально- психологическая адаптация новых сотрудников. Оценка и аттестация педагогических работников. /Ср/	2	10	ПК-3 ПК-1	Л1.3 Л1.1 Л1.2Л2.7 Л2.1 Л2.2 Л2.6 Л2.5 Л2.4 Л2.3
1.21	Контрольная работа. Перечень тем контрольная работ приведен в Приложении 1. /Ср/	2	30	ПК-3 ПК-1	Л1.3 Л1.1 Л1.2Л2.7 Л2.1 Л2.2 Л2.6 Л2.5 Л2.4 Л2.3
1.22	/Экзамен/	2	9	ПК-3 ПК-1	Л1.3 Л1.1 Л1.2Л2.7 Л2.1 Л2.2 Л2.6 Л2.5 Л2.4 Л2.3

4. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Структура и содержание фонда оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации представлены в Приложении 1 к рабочей программе дисциплины.

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

5.1. Основная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л1.1	Шарипов, Ф. В.	Педагогический менеджмент: учебное пособие	Москва: Университетская книга, 2014	http://www.iprbookshop.ru/30669.html неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.2	Борозинец, Н. М., Коблева, А. Л.	Педагогический менеджмент в специальном образовании: учебное пособие	Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2014	http://www.iprbookshop.ru/62985.html неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.3	Куянцев И. А.	Менеджмент организации: студенческая научная работа	Москва: Студенческая наука, 2012	https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=228010 неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

5.2. Дополнительная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л2.1	Молчанов В.	Образование: журнал	Санкт-Петербург: Типо-литография Б. М. Вольфа, 1906	https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=120764 неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.2	Гаврищук В. В.	Право и образование: журнал	Москва: Современный гуманитарный университет, 2009	http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=209519 неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.3	Садвакасова, З. М.	Педагогический менеджмент: учебное пособие	Алматы: Казахский национальный университет им. аль-Фараби, 2011	http://www.iprbookshop.ru/57563.html неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.4		Общество: социология, психология, педагогика: журнал	Краснодар: ХОРС, 2014	https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=480698 неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.5	Игошев Б. М.	Педагогическое образование в России: журнал	Екатеринбург: Уральский государственный педагогический университет, 2012	https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=135374 неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.6	Юдина А. И.	Социальный менеджмент: учебно-методический комплекс по специальностям 080507 «Менеджмент организации», 071401 «Социально-культурная деятельность»: учебно- методический комплекс	Кемерово: Кемеровский государственный университет культуры и искусств (КемГУКИ), 2012	https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=274247 неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.7	Савельева Н. А.	Стратегический менеджмент: учеб. для студентов высш. учеб. заведений, обучающихся по спец. 080507.65 "Менеджмент орг."	Ростов н/Д: Феникс, 2012	30

5.3 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Консультант Плюс Справочная правовая система

Гарант

Федеральный образовательный портал «Экономика Социология Менеджмент» <http://ecsocman.hse.ru>

5.4. Перечень программного обеспечения

LibreOffice

5.5. Учебно-методические материалы для студентов с ограниченными возможностями здоровья

При необходимости по заявлению обучающегося с ограниченными возможностями здоровья учебно-методические материалы предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям здоровья и восприятия информации. Для лиц с нарушениями зрения: в форме аудиофайла; в печатной форме увеличенным шрифтом. Для лиц с нарушениями слуха: в форме электронного документа; в печатной форме. Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в форме электронного документа; в печатной форме.

6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Помещения для всех видов работ, предусмотренных учебным планом, укомплектованы необходимой специализированной учебной мебелью и техническими средствами обучения:

- столы, стулья;

- персональный компьютер / ноутбук (переносной);

- проектор, экран / интерактивная доска.

7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Методические указания по освоению дисциплины представлены в Приложении 2 к рабочей программе дисциплины.

Приложение 1

1. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

1.1 Показатели и критерии оценивания компетенций:

ЗУН, составляющие компетенцию	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Средства оценивания
ПК-1: Способен применять методы количественного и качественного анализа для управления бизнес-процессами организации			
3 основные понятия педагогического дизайна, методы и инструменты количественного и качественного исследования для управления бизнес-процессами образовательной организации	осуществление поиска и сбора необходимой литературы, использование различных баз данных, современных информационно-коммуникационных технологий и глобальных информационных ресурсов, проведение сбора и обработки данных, необходимых для понимания методов и инструментов необходимых для анализа и управления бизнес-процессами образовательной организации	соответствие проблеме исследования; полнота и содержательность ответа; умение приводить примеры; умение отстаивать свою позицию; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям; соответствие представленной в ответах информации материалам лекции и учебной литературы, сведениям из информационных ресурсов Интернет	Т – тест (1-60), ДП – доклад с презентацией (1-20), КР – контрольная работа (1-19), ВЭ – вопросы к экзамену (1-73).
У использовать количественные и качественные методы для управления бизнес-процессами образовательной организации	выявление проблемы, анализ и использование различных источников информации для проведения расчетов показателей, характеризующих бизнес-процессы образовательной организации	соответствие проблеме исследования; полнота и содержательность ответа; умение приводить примеры; умение отстаивать свою позицию	Э – эссе (1-10), СЗ – ситуационное задание (1-27), КР – контрольная работа (1-19)
В количественными и качественными методами управления бизнес-процессами образовательной организации	выполнение заданий, решение поставленных задач в соответствии с проблемой исследования; проведение анализа бизнес-процессов для принятия управленческих решений	Способность управлять бизнес-процессами организации и оценивать их влияние на ее структуру и поведение субъектов деятельности.	СЗ – ситуационное задание (1-27), Э – эссе (1-10), КР – контрольная работа (1-19)
ПК-3: Способен управлять образовательной деятельностью образовательной организации и осуществлять взаимодействие с участниками отношений в сфере образования			
3 основы педагогического менеджмента, современные требования и подходы к управлению образовательной организацией	осуществление поиска и сбора необходимой литературы, использование различных баз данных, современных информационно-коммуникационных технологий и глобальных информационных	соответствие проблеме исследования; полнота и содержательность ответа; умение приводить примеры; умение отстаивать свою позицию; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке	Т – тест (1-60), ДП – доклад с презентацией (1-20), КР – контрольная работа (1-19), ВЭ – вопросы к экзамену (1-73).

	ресурсов, проведение сбора и обработки данных, необходимых для анализа процессов образовательной деятельности в образовательной организации	к занятиям; соответствие представленной в ответах информации материалам лекции и учебной литературы, сведениям из информационных ресурсов сети “Интернет”	
У разработать и реализовать стратегию развития образовательной организации, оценивать эффективность организации взаимодействия участников образовательных отношений	выявление проблемы, анализ и использование различных источников информации для проведения расчетов показателей, характеризующих развитие образовательной организации; применение методов, способов анализа информационного материала их соответствующих источников, характеризующих эффективность организации взаимодействия участников образовательных отношений	соответствие проблеме исследования; полнота и содержательность ответа; умение приводить примеры; умение отстаивать свою позицию	Э – эссе (1-10), С3 – ситуационное задание (1-27)
В управленческими компетенциями, технологиями организации взаимодействия с участниками отношений в сфере образования	выполнение заданий, решение поставленных задач в соответствии с проблемой исследования; проведение анализа образовательной деятельности образовательной организации	оценивать взаимодействие между участниками в сфере образования на деятельность организации; уметь принимать соответствующие управленческие решения для организации взаимодействия между участниками в сфере образования	Э – эссе (1-10), С3 – ситуационное задание (1-27)

1.2 Шкалы оценивания:

Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация осуществляется в рамках накопительной балльно-рейтинговой системы в 100-балльной шкале.

- 84-100 баллов (оценка «отлично»);
- 67-83 баллов (оценка «хорошо»);
- 50-66 баллов (оценка «удовлетворительно»);
- 0-49 баллов (оценка «неудовлетворительно»).

2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Вопросы к экзамену

1. Предмет педагогического дизайна
2. Цель и задачи изучения педагогического дизайна
3. Значение управленческих знаний для деятельности преподавателя и руководителя
4. Связи педагогического дизайна с другими науками
5. Понятие, виды и структура деятельности

6. Сущность и структура управленческой деятельности
7. Функции управления в образовательной организации
8. Принципы педагогического дизайна
9. Методы и стиль руководства
10. Ситуационные подходы к руководству
11. Состояние системы образования
12. Проблемы системы образования
13. Концепции развития образования
14. Государственная система управления образованием
15. Классификация и предназначение образовательных организаций
16. Управление образовательной организацией
17. Кафедра в системе управления образовательной организацией
18. Структура личности руководителя
19. Особенности деятельности руководителя образовательной организации
20. Лидерство и власть
21. Взаимоотношения руководителя и сотрудников
22. Стресс в профессиональной деятельности руководителя и способы его преодоления
23. Общая характеристика деятельности преподавателя
24. Основные функции педагогической деятельности
25. Мотивация педагогической деятельности
26. Профессиональная компетентность преподавателя
27. Педагогическое мастерство преподавателя
28. Структура образовательного процесса
29. Определение целей образования
30. Планирование содержания образования
31. Технологический компонент образовательного процесса
32. Контрольно-оценочный компонент образования
33. Характеристика субъекта учебно-познавательной деятельности
34. Учебно-познавательная деятельность учащихся как объект управления
35. Место учебной задачи в учебно-познавательной деятельности
36. Мотивация учебно-познавательной деятельности
37. Значение и сущность самостоятельной работы
38. Планирование и организация самостоятельной работы
39. Особенности управления самостоятельной работой учащихся
40. Методическое обеспечение самостоятельной работы
41. Предмет и задачи педагогической инноватики
42. Инновационный процесс в обучении
43. Современные концепции обучения
44. Исследовательский подход к обучению
45. Учебно-исследовательская деятельность студентов
46. Сущность и этапы педагогического проектирования
47. Проектирование и реализация педагогических нововведений
48. Малая группа как социально-психологический феномен
49. Социально-психологическая характеристика педагогического коллектива
50. Социально-психологический климат в коллективе
51. Конфликты в коллективе и способы их разрешения
52. Общая характеристика учебного сотрудничества
53. Сущность и основные характеристики общения
54. Функции и стиль педагогического общения
55. Приемы и формы педагогического общения
56. Барьеры общения и способы их устранения
57. Этика как наука о нравственности
58. Основные понятия этики и задачи воспитания учащихся
59. Этика руководителя образовательной организации
60. Деловой этикет
61. Понятие о качестве образования

62. Система управления качеством образования
63. Мониторинг качества образования
64. Диагностика качеств личности студента
65. Диагностика качеств личности и деятельности специалиста
66. Сущность и особенности принятия управленческих решений
67. Процесс подготовки и принятия управленческого решения
68. Методы решения управленческих задач
69. Система управления персоналом организации
70. Подбор и расстановка кадров
71. Повышение квалификации педагогических работников
72. Профессиональная и социально-психологическая адаптация новых сотрудников
73. Оценка и аттестация педагогических работников

Экзаменационный билет состоит из двух теоретических вопросов о одной контрольной задачи.

Критерии оценивания:

- оценка «отлично» (84-100 баллов) выставляется, если изложено правильное понимание вопроса и дан исчерпывающий на него ответ, содержание раскрыто полно, профессионально, грамотно. Ответ показывает, что студент усвоил взаимосвязь основных понятий дисциплины в их значении для приобретаемой профессии, проявил творческие способности в понимании, изложении и использовании учебно-программного материала; показал всестороннее систематическое знание учебно-программного материала, четко и самостоятельно (без наводящих вопросов) отвечал на вопрос билета; контрольная задача решена верно, обучающиеся смог правильно интерпретировать полученные результаты и раскрыл их экономический смысл;
- оценка «хорошо» (67-83 баллов) выставляется, если изложено правильное понимание вопроса, дано достаточно подробное описание предмета ответа, приведены и раскрыты в тезисной форме основные понятия, относящиеся к предмету ответа, ошибочных положений нет. Ответ показывает, что студент показал полное знание учебно-программного материала, грамотно и по существу отвечал на вопрос билета и не допускал при этом существенных неточностей; показал систематический характер знаний по дисциплине и способен к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшей учебы и профессиональной деятельности; контрольная задача решена верно, обучающиеся смог с небольшими ошибками интерпретировать полученные результаты и раскрыл их экономический смысл;
- оценка «удовлетворительно» (50-66 баллов) выставляется студенту, обнаружившему знание основного учебно-программного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по профессии, справляющемуся с выполнением заданий, предусмотренных программой; допустившему неточности в ответе и при выполнении экзаменационных заданий, но обладающими необходимыми знаниями для их устранения под руководством преподавателя; контрольная задача решена верно, обучающиеся допустил ошибки в интерпретации полученных результатов;
- оценка «неудовлетворительно» (0-49 баллов) выставляется студенту, обнаружившему существенные пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустившему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий; давшему ответ, который не соответствует вопросу экзаменационного билета; контрольная задача не решена.

Тесты

1. Впервые понятие «функция» управления было введено
 - a. Файолем А.
 - b. Тейлором У.
 - c. Масару И.
 - d. Леонтьевым А.Н.
 - e. Третьяковым П.И.
2. Функция педагогического анализа в ее современном понимании введена и разработана в теории внутришкольного управления
 - a. Конаржевский Ю.А.
 - b. Сунцова Н.С.
 - c. Портнов М.Л.

d. Шалаев И.К.

e. Файолам А.

3. Книгу «Педагогический менеджмент: «50 ноу-хау в управлении педагогическими системами» написал:

a. Т.И. Шамова

b. В.П. Симонов

c. В.А.Сластенин

d. И.И.Лернер

e. А.А.Жайтапова

4. Какой из нижеперечисленных видов анализа не выделяется в современной классификации:

a. Тематический;

b. Итоговый;

c. Параметрический;

d. Условный

e. Результативный

5. Функция менеджера образования направленная на изучение состояния тенденций развития, объективную оценку результатов учебно-воспитательного процесса и выработку на этой основе рекомендаций по упорядочиванию системы или переводу ее в более высокое качественное состояние.

a. Анализ

b. Планирование

c. Мотивация

d. Делегирование полномочий

e. Принятие решений

6. Эта функция ориентирована на сбор и обработку необходимой информации для того, чтобы всесторонне оценить и проанализировать сущность проблемы.

a. Анализ

b. Планирование

c. Мотивация

d. Делегирование полномочий

e. Принятие решений

7. Основное назначение педагогического анализа как функции управления школой, состоит:

a. В изучении состояния и тенденций развития педагогического процесса, в объективной оценке его результатов с последующей выработкой на этой основе рекомендаций по упорядочению управляемой системы.

b. В изучении целостного педагогического процесса.

c. В изучении состояний и тенденций в экономике образования.

d. В изучении состояний учебно-воспитательной деятельности классного коллектива.

e. В изучении состояний развития психологического климата в организации образования.

8. Педагогический анализ включает в себя:

a. Условия, учебно-воспитательный процесс, результаты.

b. Условия, деятельность, достижения выпускников.

c. Условия, уроки, целостный педагогический процесс.

d. Условия, УВП, итоги педагогического совета.

e. Условия, деятельность классных руководителей, деятельность управленца школы.

9. Виды педагогического анализа:

a. Параметрический, тематический и итоговый.

- b. Стратегический, вариативный, итоговый.
 - c. Поурочный, параметрический, итоговый.
 - d. Поурочный, стратегический, тактический.
 - e. Параметрический, поурочный, недельный.
10. Этот вид анализа направлен на изучение ежедневной информации о ходе и результатах образовательного процесса, выявление причин, нарушающих его.
- a. Параметрический
 - b. Тематический
 - c. Итоговый
 - d. Поурочный
 - e. Стратегический
11. Этот вид анализа направлен на изучение более устойчивых, повторяющихся зависимостей, тенденций в ходе и результатах педагогического процесса.
- a. Тематический
 - b. Параметрический
 - c. Итоговый
 - d. Поурочный
 - e. Стратегический
12. Этот вид анализа охватывает более значительные временные, пространственные или содержательные рамки. Он проводится по завершении учебной четверти, полугодия, учебного года и направлен на изучение основных результатов, предпосылок и условий их достижения.
- a. Итоговый
 - b. Параметрический
 - c. Тематический
 - d. Поурочный
 - e. Стратегический
13. Объектом постоянного внимания руководителей школы является
- a. Посещение и педагогический анализ урока
 - b. Посещение и анализ внеклассного мероприятия.
 - c. Посещение и анализ поурочного плана.
 - d. Посещение и анализ деятельности завуча по учебной работе.
 - e. Посещение и анализ деятельности факультативных занятий.
14. Эта функция направлена на процесс выбора и реального определения цели, которая представляет собой идеальный образ будущего результата деятельности образовательного учреждения.
- a. Целеполагание
 - b. Планирование
 - c. Мотивация
 - d. Делегирование полномочий
 - e. Принятие решений
15. Виды целей во внутришкольном управлении
- a. Оперативный, тактический, стратегический
 - b. Стратегический, вариативный, итоговый
 - c. Поурочный, параметрический, итоговый
 - d. Поурочный, стратегический, тактический
 - e. Параметрический, поурочный, недельный
16. Эта функция управления включает процесс практического воплощения стратегии

- a. Планирование
 - b. Мониторинг
 - c. Мотивация
 - d. Делегирование полномочий
 - e. Принятие решений
17. Содержит четкие и конкретные ориентиры на дальнейшие и ближайшие перспективы
- a. Внутришкольный план
 - b. Структура деятельности урока
 - c. Учебно-воспитательный план
 - d. Учебный план
 - e. Воспитательный план
18. Процесс планирования включает в себя следующие компоненты:
- a. Прогнозирование, результаты, средства, ресурсы, внедрение, контроль
 - b. Анализ, результаты, средства, ресурсы, внедрение, контроль
 - c. Прогнозирование, анализирование, средства, ресурсы, внедрение, контроль
 - d. Прогнозирование, мотивация, средства, ресурсы, внедрение, контроль
 - e. Прогнозирование, принятие решения, средства, ресурсы, внедрение, контроль
19. При планировании существуют правила:
- a. Научность, оптимальность, комплексный подход, перспективность
 - b. Научность, вариативность, комплексный подход, перспективность
 - c. Научность, оптимальность, комплексный подход, дальновидность
 - d. Научность, оптимальность, гуманистический подход, перспективность
 - e. Научность, вариативность, компетентностный подход, перспективность
20. Годовой план школы составляется на период:
- a. С 1 сентября текущего года по 31 августа будущего учебного года
 - b. С 15 сентября текущего года по 31 ноября будущего учебного года
 - c. С 28 сентября текущего года по 1 января будущего учебного года
 - d. С 1 сентября текущего года по 1 июня будущего учебного года
 - e. С 1 сентября текущего года по 25 мая будущего учебного года
21. Годовой план школы составляется в ... месяце по итогам мониторинга в учебно-воспитательном процессе и утверждается на педагогическом совете
- a. Мае
 - b. Сентябре
 - c. Январе
 - d. Апреле
 - e. Феврале
22. Виды внутришкольного планирования
- a. Перспективное, годовое, текущее, оперативное.

- b. Перспективное, годовое, недельное, оперативное
- c. Перспективное, годовое, полугодное, оперативное
- d. Перспективное, годовое, однодневное, оперативное
- e. Перспективное, годовое, вариативное, оперативное
- d. Оперативное
- e. Недельное

25. Вид плана включает школьный годовой план, расписание уроков, составляемое на учебное полугодие, четвертные графики внутришкольного контроля, эпизодические планы целевого назначения, срок действия которых выходит за рамки одного месяца (например, план подготовки и проведения в школе недели детской книги)

- a. Текущее
- b. Перспективное
- c. Годовое
- d. Оперативное
- e. Недельное

26. Этот вид плана включает месячный календарный план учебно-воспитательной и организационно-педагогической работы, недельный план работы менеджера образования, поурочный план учителя, ежедневный план работы воспитателя группы продленного дня и пришкольного интерната.

- a. Оперативное
- b. Текущее
- c. Перспективное
- d. Годовое
- e. Недельное

27. При этой функции руководитель принимает решения по самым различным вопросам – организационным, кадровым, снабженским и просто житейским. В одних случаях делает самостоятельно, в других – с заместителями, в третьих – с привлечением экспертов и общественности.

- a. Принятие решений
- b. Планирование
- c. Мониторинг
- d. Мотивация
- e. Делегирование полномочий

28. При принятии решения существуют следующие принципы:

- a. Единогласия, большинства, консенсуса.
- b. Коллективно, индивидуально, в малых группах.
- c. Единогласия, наглядности, научности.
- d. Гуманизации, демократизации, консенсуса.
- e. Единогласия, большинства, от простого к сложному.

29. Подходы при принятии решения:

- a. Интуитивное, основанное на суждениях, коллективное, рациональное.*
- b. Стратегическое, основанное на суждениях, индивидуальное, рациональные.
- c. Гуманистическое, основанное на суждениях, коллективное, рациональное.
- d. Основанное на суждениях, коллективное, рациональное.
- e. Интуитивное, основанное на суждениях, иррациональные.

30. При принятии решения имеются свои требования:

- a. Объективно и научно обоснованно, полнота, своевременность, адресность, сроки исполнения, принцип

единочалия.

b. Актуальность, полнота, своевременность, адресность, сроки исполнения, принцип единочалия

c. Теоретичность, полнота, своевременность, адресность, сроки исполнения, принцип единочалия

d. Парктико-ориентированные, полнота, своевременность, адресность, сроки исполнения, принцип единочалия

e. Объективно и научно обоснованно, полнота, своевременность, адресность, сроки исполнения, принцип гуманизации

31. При этой функции руководитель передает другим практическую работу и вкладывает силы в управление, развитие и предоставление возможности людям раскрыться и проявить себя творчески в профессиональном деле.

a. Делегирование полномочий

b. Планирование

c. Мотивация

d. Целеполагание

e. Принятие решений

32. Делегирование полномочия преследует цель

a. Разгрузить руководителей, освободить их от текучки и создать наилучшие условия для решения стратегических и перспективных задач управления.

b. Разгрузить руководителей, освободить их от текучки и создать наилучшие условия для свободного времяпровождения.

c. Разгрузить руководителя и использовать время на экономические вопросы.

d. Разгрузить руководителя и использовать время на проведение воспитательных мероприятий.

e. Разгрузить руководителя и использовать время на анализ и планирование учебно-воспитательного процесса.

33. Процесс делегирования полномочий включает в себя три этапа:

a. Поручение заданий, предоставление полномочий и ресурсов, формулирование обязательств.

b. Поручение заданий, предоставление выбора, создание условий.

c. Поручение заданий, предоставление времени, предоставление пространства.

d. Поручение заданий, предоставление ресурсов, планирование контроля.

e. Поручение заданий, предоставление материальных ресурсов, предоставление технических условий.

34. Перед делегированием полномочия руководителю важно знать три момента:

a. Их характеристики, мотивы, убеждения

b. Их характеристики, социальное положение, убеждения

c. Их характеристики, уровень компетенции, ценности

d. Их характеристики, внутренние установки, внутренняя мотивация

e. Их характеристики, уровень образования, личностные направления.

35. Процесс стимулирования отдельного сотрудника или группы к действиям, приводящим к осуществлению целей организации это:

- a. Мотивация
- b. Планирование
- c. Мониторинг

d. Принятие решений

e. Делегирование полномочий

36. К значимым элементам мотивации персонала относятся:

a. Признание, грамотный руководитель, рабочая среда, социальные блага, чувство причастности, интерес и вызов.

b. Признание, некомпетентный руководитель, рабочая среда, социальные блага, чувство причастности, неинтересная работа.

c. Нетворческая среда, социальные блага, неблагоприятный психологический климат.

d. Непризнание заслуг, чувство причастности, интерес и вызов.

e. Деньги, курорт, дополнительная работа

37. К элементам демотивации персонала относят следующее:

a. Критика, отсутствие признания, некомпетентный руководитель, неинформированность, перегруженность или недогруженность, неудачи в работе, неясность функций (целей).

b. Признание, грамотный руководитель, рабочая среда, социальные блага

c. чувство причастности, интерес и вызов.

d. Нетворческая среда, социальные блага, благоприятный психологический климат.

e. Стабильная заработная плата, творческая среда, социальные блага, благоприятный психологический климат.

38. Методы мотивации человеческих ресурсов

a.

Экономические методы, целевой метод, метод расширения и обогащения работ, метод соучастия

b. Экономические методы, психологические методы, социологические методы, метод соучастия

c. Профессиональные методы, педагогические методы, социологические методы, метод соучастия.

d. Метод наблюдения, психологические методы, социологические методы, метод соучастия

e. Метод беседы, психологические методы, социологические методы, экономические методы.

39. Внутришкольный контроль осуществляют для того чтобы:

a. Оказывать своевременную методическую помощь педагогам

b. Взаимодействовать администрации с педагогическим и детским коллективом.

c. Выстраивать грамотно систему взаимоотношений, целей, принципов, мер, средств и форм в их взаимодействии на основе мотивации.

d. Организовывать вид деятельности педагога и детского коллектива на диагностической основе общегосударственным требованиям.

e. Подловить на недостатках и сделать выговор.

40. Педагогический контроль преследует цели:

a. Компетентная проверка выполнения решений руководящих органов в области образования и нормативных документов.

b. Сбор и обработка информации о состоянии урока.

- с. Обеспечение обратной связи в реализации всех действий.
- д. Умелое, корректное и оперативное неисправление недочетов в деятельности исполнителей.
- е. Совершенствование управленческой деятельности руководителей образовательного учреждения на основе принятия решений.

41. Внутришкольный контроль выполняет следующие функции:

- а. Осуществление обратной связи, диагностическая, аналитический срез и оценка состояния изучаемого объекта, стимулирующая.
- б. Диагностическая, прогностическая, стратегическая.
- с. Диагностическая, аналитическая, контрольная.
- д. Диагностическая, аналитическая, проектировочная, стимулирующая.
- е. Осуществление обратной связи, диагностическая, аналитический срез, принятие решений.

42. Объектами внутришкольного контроля в организации среднего образования являются:

- а. УВП, методическая работа, экспериментальная и инновационная деятельность, психологическое состояние, обеспеченность необходимыми условиями.
- б. УВП, поурочная работа, обеспеченность необходимыми условиями.
- с. УВП, работа заместителей, физиологическое состояние школьников.
- д. УВП, инновационная деятельность, экспериментальная деятельность, обеспеченность необходимыми условиями.
- е. Методическая работа, психологический климат, обеспеченность необходимыми условиями.

43. Внутришкольный контроль в организации образования строится на следующих принципах:

- а. Демократизация, гуманизация, мотивационная и информационные основы, системность, цикличность, открытость и доступность результатов.
- б. Гуманизация, открытость и доступность результатов.
- с. Мотивационная и информационные основы, системность, цикличность, открытость и недоступность результатов.
- д. Демократизация, гуманизация, закрытость и недоступность результатов.
- е. Гуманизация, демотивационная и информационные основы, системность, цикличность, открытость и недоступность результатов.

44. Система внутришкольного контроля включает в себя:

- а. Контроль за уроками учителей, за качеством знаний учащихся, за санитарно-гигиеническим состоянием школы, за работой факультативов, за охраной труда и соблюдением техники безопасности*
- б. Контроль за уроками воспитателей.
- с. Контроль за проведением внеклассных мероприятий.
- д. Контроль за охраной труда и соблюдением техники безопасности.
- е. Контроль за санитарно-гигиеническим состоянием школы.

45. Виды внутришкольного контроля:

- а. Предварительный, текущий, заключительный
- б. Контроль за работой с педагогическим кадрами.
- с. Контроль за работой с обучающимися.

- d. Контроль за финансово-хозяйственной и экономической деятельностью.
 - e. Контроль за внешними связями школы.
46. Формы педагогического контроля:
- a. Тематический, фронтальный, обзорный, персональный, классно-обобщающий, предметно-обобщающий, выборочный, предварительный (предупредительный).
 - b. Индивидуальный, групповой, фронтальный.
 - c. Урок.
 - d. Тематический, поурочный, годовой.
 - e. Дифференцированный, Дельта-план, бригадно-лабораторный.
47. Методы внутришкольного контроля
- a. Наблюдение, просмотр документации, беседа, комплексное изучение отдельных классов, целевое посещение урока с приглашением специалиста, устный, письменный, комбинированный контроль.
 - b. Анализ, сравнение, обобщение.
 - c. Обобщение передового педагогического опыта.
 - d. Тестирование, анкетирование, интервью.
 - e. Статистические, экспертные, хронометрирование.
48. Какой контроль используется в тех случаях, когда изучается состояние и качество преподавания отдельного предмета в одном классе, или в параллели классов, или в целом в школе
- a. Предметно-обобщающий
 - b. Комплексно-обобщающий
 - c. Тематически-обобщающий
 - d. Классно-обобщающий.
 - e. Поурочный
49. Какой контроль имеет своей главной целью изучение работы разных учителей в разных классах, но по отдельным направлениям учебно-воспитательного процесса:
- a. Предметно-обобщающий
 - b. Комплексно-обобщающий
 - c. Тематически-обобщающий
 - d. Классно-обобщающий.
 - e. Поурочный
50. Какой метод используется при изучении режима работы школы, рационального использования времени урока и внеклассных занятий, занятости учащихся и учителей, причин их перегрузки, при определении объема домашних заданий, скорости чтения и др.:
- a. Анкетирование
 - b. Опрос
 - c. Беседа
 - d. Хронометрирование
 - e. Наблюдение
51. Инструмент проверки и оценки эффективности внедряемого содержания образования.
- a. Мониторинг
 - b. Деятельность
 - c. Управление
 - d. Планирование
 - e. Маркетинг
52. Мониторинг от латинского происхождения
- a. Предостерегающий

- b. Обобщающий
- c. Занимающий
- d. Переживающий
- e. Защищающий

53. Отличительная черта мониторинга

- a. Достоверная информация о соответствии фактического результата его ожиданиям.
- b. Информация об учебно-воспитательном процессе.
- c. Информация о деятельности всех сотрудников.
- d. Информация о профессиональной компетентности заместителей.
- e. Информация о развитии каждой личности.

54. Функции педагогического мониторинга:

- a. Ориентировочная, конструктивная, организационно-деятельностная, коррекционная, оценочно-прогностическая
- b. Аналитическая, прогностическая, организационная
- c. Организационная, делегирование полномочий, контроль
- d. Анализирование, принятие решения, контроль
- e. Ориентировочная, прогностическая, лидерская

55. Виды педагогического мониторинга по А. С. Белкину

- a. Дидактический, воспитательный, управленческий, социально-психологический*.
- b. Воспитательный, управленческий, социально-психологический.
- c. Дидактический, воспитательный, социально-психологический.
- d. Дидактический, воспитательный, управленческий.
- e. Гуманистический, воспитательный, управленческий, социально-психологический.

56. Система педагогического мониторинга:

- a. Источники информации, обработка информации, хранение, распространение
- b. Источники информации, анализ информации, планирование, распространение
- c. Получение источников информации, хранение.
- d. Источники информации, распространение.
- e. Источники информации, передача и хранение в архив.

57. Технологические этапы педагогического мониторинга:

- a. Подготовительный, адаптационно-установочный, исходно-диагностический, содержательно-диагностический, итогово-диагностический.
- b. Подготовительный, адаптационно-установочный, исходно-диагностический, содержательно-диагностический, итогово-диагностический
- c. Подготовительный, адаптационно-установочный, исходно-диагностический, содержательно-диагностический, итогово-диагностический
- d. Подготовительный, диагностический, аналитический.
- e. Подготовительный, диагностический, корректирующий.

58. Маркетинг от англ. «market»

- a. Рынок
- b. Свобода
- c. Образование
- d. Воспитание
- e. Экономика

59. Маркетинг - это способность организации дать потребителю

- a. Образовательные - услуги более высокого качества
 - b. Коммерческие, услуги более высокого качества
 - c. Дополнительные услуги более высокого качества
 - d. Факультативные услуги более высокого качества
 - e. Воспитательные услуги более высокого качества
60. В центре внимания философии маркетинга в образовании - это
- a. Запросы и нужды потребителя
 - b. Воспитание и образование
 - c. Воспитание и обучение
 - d. Запросы и потребности
 - e. Запросы и воспитание

2. Инструкция по выполнению. Один правильный ответ – 1/3 балла.

Ключи правильных ответов:

№ Ответ № Ответ

- 1 a 31 a
- 2 a 32 a
- 3 b 33 a
- 4 d 34 a
- 5 a 35 a
- 6 a 36 a
- 7 b 37 a
- 8 a 38 a
- 9 a 39 a
- 10 a 40 a
- 11 a 41 a
- 12 a 42 a
- 13 a 43 a
- 14 a 44 a
- 15 a 45 a
- 16 a 46 a
- 17 a 47 a
- 18 a 48 a
- 19 a 49 c
- 20 a 50 d
- 21 a 51 a
- 22 a 52 a
- 23 a 53 a
- 24 a 54 a
- 25 a 55 a
- 26 a 56 a
- 27 a 57 a
- 28 a 58 a
- 29 a 59 a
- 30 a 60 a

3. Критерии оценки:

- 7-20 баллов выставляется, если обучающийся ответил правильно на 100-85% заданий теста;
- 13-16 баллов выставляется, если обучающийся ответил на 84-69 % заданий;
- 10-12 баллов выставляется, если обучающийся ответил на 68-50% заданий;
- 0-9 баллов выставляется, если обучающийся ответил менее, чем на 50 % заданий.

1. Система менеджмента фирмы «Сони».

Японская система менеджмента – одна из самых эффективных в мире. При этом главное ее достоинство – умение работать с людьми. Здесь используется механизм коллективной ответственности за порученное дело. Именно так реализуется политика организации и управления производством и людьми на всемирно известной фирме «Сони». К основным ее направлениям относятся:

- постановка целей и задач, которые понятны всем: и руководителям, и рабочим. Существует мнение, что это сплачивает персонал компании в коллектив единомышленников;
- сознательный отказ от жестких планов и контроля за ходом их выполнения. Принято считать, что менеджер должен действовать по обстановке. В то же время механическая исполнительность, вполне терпимая при рутинных работах, может привести только к провалу дела;
- антибюрократический стиль руководства. В организационной структуре компании при необходимости могут быть созданы на определенный период подразделения, обладающие практически полной административно-хозяйственной самостоятельностью;
- поручение наиболее важных проектов новаторам. На взгляд администрации фирмы, именно одаренный сотрудник, который «горит на работе», может наиболее эффективно и быстро выполнить любое самое трудное задание;
- право младшего по должности не соглашаться со старшим. Речь не идет о прямом неподчинении руководству. Этот принцип означает, что интересы дела имеют на фирме высший приоритет и ради них менеджеру следует поступаться не только личными амбициями, но порой и вековыми традициями уважения старших младшими;
- воспитание у сотрудников чувства принадлежности к одной большой семье под названием «Сони». Для этого, как и на других японских предприятиях, существует эффективно работающая система пожизненного найма, организуются коллективные формы отдыха и др.

Вопросы:

1. Сформулируйте ваше отношение к принципам менеджмента фирмы «Сони». Что вам представляется заслуживающим внимания, с чем вы не согласны?
2. С учетом российской специфики можно ли использовать опыт менеджмента фирмы «Сони» в практике работы наших организаций?
3. Какие трудности при работе с людьми могут возникнуть у российского менеджера и как вы рекомендовали бы их преодолевать?

2. Пять направлений в работе российских менеджеров.

В российской экономической литературе излагается мнение о том, что имеется пять базовых направлений в работе менеджера какой бы областью он ни занимался. Их результатом является интеграция ресурсов для поддержания жизнеспособности и развития организации.

Во-первых, менеджер устанавливает цели. Он определяет конкретные задачи и пути их решения для достижения целей.

Во-вторых, менеджер организует фирму как систему по их выполнению. Он анализирует виды деятельности, решения, необходимые для достижения целей. Затем выявляет проблемы, ставит задачи, группирует проблемы и задачи и поручает конкретным сотрудникам их выполнение.

В-третьих, менеджер поддерживает мотивацию труда и коммуникации внутри фирмы. Он составляет команду из людей, ответственных за определенные работы, делая это с помощью различных

приемов, путем кадровых решений (об оплате труда, назначениях, повышениях и др.), а также множества решений, повышающих качество труда и жизни сотрудников. При этом осуществляются постоянные связи менеджера с подчиненными, начальниками, коллегами. В-четвертых, менеджер создает систему контроля. Он определяет единицы измерения, фиксируя показатели, сориентированные на работу всей организации и в то же время на работу конкретного сотрудника. Он анализирует и оценивает достигнутые результаты, сообщая о них своему руководству, подчиненным и коллегам. В-пятых, менеджер способствует росту деловой карьеры людей, обеспечивая условия, способствующие продвижению по «служебной лестнице» членов организации.

Вопросы:

1. Все ли главные аспекты многообразной деятельности современного менеджера здесь учтены?
2. Что, на ваш взгляд, нужно добавить, чтобы общая характеристика действий менеджера стала более полной?
3. Какие направления в работе менеджера являются приоритетными?
4. Какие особенности в деятельности менеджера в российских условиях вы хотели бы отметить? Чем эти особенности обусловлены?

3. Эффективный менеджер.

Как бы вы описали «эффективного» менеджера? Составьте список качеств, которыми, на Ваш взгляд, должен обладать эффективный менеджер, и проранжируйте их с точки зрения важности для выполнения профессиональных задач.

Например: принципы делового человека, сформулированные предпринимателями России в 1912 году:

- уважай власть;
- будь честен и правдив;
- уважай право частной собственности;
- люби и уважай человека;
- будь верен слову;
- живи по средствам;
- будь целеустремленным.

Вопросы:

1. Насколько, на ваш взгляд, вы лично соответствуете составленному описанию?
2. Что является вашими достоинствами и в чем состоит ваше несоответствие предложенной модели?
4. Что значит профессионализм в управлении образовательным учреждением? Напишите для себя ответы по методу «незаконченного предложения».
«Профессионализм – это моя интеллектуальная собственность...».
«Профессионализм позволяет... повышает... и др.».
«Недостаток профессионализма...».
«Профессионализм в управлении (из практики вашей организации) выражается в...».

5. Российский директор: профессиональные ценности и стереотипы (1990-е гг.)

На основе некоторых результатов исследования профессиональных ценностей и стереотипов директоров школ, проведенного в четырех российских регионах представляем типичные портреты респондентов исследования.

1. Типичные (традиционно-прогрессивные) руководители (67 %).

Основной целью управления такой «типичный директор» чаще всего считает создание условий для осуществления образовательного процесса.

Его деятельность в определенной степени ориентирована на обеспечение достижения образовательных результатов, хотя хозяйственная и административная работа представляются ему также очень важными.

В целом управление преимущественно рассматривается как взаимодействие директора с учащимися.

Финансы не играют роль вспомоществования, а выполняют

функцию стимулирования педагогической деятельности.

Усилия руководителя в равной степени направлены на совершенствование деятельности школы и поддержание ее функционирования. Большая часть изменений в своей школе за последние годы оценивается как необходимая с точки зрения совершенствования образовательного процесса.

При постановке управленческих целей и задач директор примерно в равной степени исходит из внутренних и внешних (социальных) потребностей. Планирование квалифицируется в качестве необходимого для определения стратегии и тактики работы школы элемента управления; контроль не рассматривается как «палка»,

хотя взгляды на него противоречивы; при анализе руководитель уделяет внимание как результатам образовательного процесса, так и самому образовательному процессу и условиям его осуществления.

Свою управленческую деятельность такие руководители примерно в равной степени оценивают как ориентированную на «каждого ученика» и «всех учеников».

Собственную учительскую работу они считают очень важной.

Они также уверены, что им нужно иметь основные знания по педагогике и психологии, о новых педагогических технологиях, что они

должны владеть информацией о результатах образовательного процесса в школе, правда, не обязательно в деталях.

В качестве наиболее эффективной формы взаимодействия с педагогами выбирается организация совместной работы. Признается

необходимым и важным формальное распределение обязанностей среди членов коллектива.

Директора склонны к определенному дистанцированию от подчиненных; для талантливых педагогов готовы отступить от установленного порядка лишь в некоторых случаях; практически всегда все вопросы решают сообща с заместителями. Эта группа демонстрирует весьма высокие требования к своей работе.

2. Функциональные руководители (16 %).

Основную цель своей деятельности чаще всего видят даже не

в создании условий для осуществления образовательного процесса,

а в самой управленческой деятельности как таковой: создании благоприятного психологического климата и удовлетворении интересов

членов педагогического коллектива, но никогда – в успехах учеников.

Не удивительно, что свою управленческую деятельность они ориентируют чаще на «всех учащихся», чем «на каждого ученика».

При постановке управленческих задач они в первую очередь руководствуются анализом недостатков.

Важным проявлением сознания представителей этой группы является использование материальных стимулов вне зависимости от педагогических успехов учителей.

При этом контроль для них – это прежде всего «способ заставить учителей работать».

Большинство изменений в их школах (как они сами считают)

было обусловлено задачами совершенствования образовательного процесса, но основные усилия при его анализе они направляют на сам процесс и очень редко на результат.

Таким образом, представители этой группы не видят прогнозируемых результатов деятельности, их цели сосредоточены внутри

школы, они ориентированы на обеспечение ее функционирования.

3. Псевдосовременные руководители (6 %).

Основной целью своей деятельности считают создание условий

для осуществления образовательного процесса. Направляя в равной степени свои усилия на совершенствование деятельности школы

и поддержание ее функционирования, они более, чем все другие,

при постановке управленческих задач руководствуются анализом

внешних факторов: образовательными стандартами или изменением социальных потребностей общества. Может быть, поэтому большинство изменений в своих школах оценивают критично, характеризуя их как конъюнктурные.

Они не считают для себя обязательным знание результатов образовательного процесса в школе по каждому классу и учителю, но владение общей информацией для них – норма, и при этом они не довольствуются лишь основными статистическими данными. Усилия при анализе информации направляют на образовательный процесс, а не на его результаты. Придерживаются административных воззрений на контроль, но при этом финансовые рычаги часто склонны использовать для поддержки всех учителей вне зависимости от их педагогических успехов.

Менее других склонны (по их собственному мнению) дистанцироваться от подчиненных, однако реально чаще выбирают более жесткие формы взаимодействия с педагогами: приказы. С заместителями советуются лишь изредка. Представители этой группы, стремясь казаться современными менеджерами, выбирают модные слова типа «социальные потребности» или «образовательные стандарты». Стараясь иметь имидж «демократичных руководителей», которые не должны дистанцироваться от подчиненных, на самом деле они в меньшей степени ориентированы на обеспечение реализации целей, при этом они еще и значительно жестче, чем представители основной группы.

4. Властолюбцы (2,5 %).

Цель своей работы видят в самой управленческой деятельности, в поддержании стабильности во всех смыслах этого слова.

Менее других руководителей они склонны рассматривать свою работу как взаимодействие с учащимися и менее других ориентированы на достижение образовательных результатов.

Отмечают самоценность административной и хозяйственной работы. Руководители этой группы считают, что директору достаточно владеть только самой общей информацией о результатах образовательного процесса. Более других они готовы использовать материальные стимулы для учителей, решающих поставленные ими задачи.

Они не очень хотят разбираться в вопросах педагогики и психологии, предоставляя эту честь своим заместителям.

Предпочитают дистанцироваться от подчиненных, но талантливому педагогу в большинстве случаев готовы сделать исключение.

Очень значительную часть изменений в своей школе связывают с конъюнктурными соображениями.

Методы управления тяготеют к формальным (издание приказов, на худой конец проведение совещаний, но не организация совместной работы), выдерживают заметную дистанцию от своих заместителей.

Главный мотив деятельности – власть как таковая. Все их цели и действия подчинены не образовательным результатам, а упрочению своего положения на верхней ступеньке школьной иерархии.

5. Образовательные администраторы (2,8 %).

Основную цель управления они однозначно видят в обеспечении достижения учениками определенных образовательных результатов. Более того, именно для этих руководителей наиболее близка модель управления школой, предусматривающая взаимодействие руководителя с учащимися.

Это очень дисциплинированные директора. Рекомендации органов управления образованием для них зачастую являются ведущими при постановке управленческих задач.

Они консервативны: их усилия направлены в большей степени на поддержание функционирования школы, нежели на совершенствование ее деятельности.

Контроль весьма часто выступает как способ заставить учителей работать, хотя преимущественно служит инструментом получения информации для принятия управленческих решений.

Им присуща склонность к жестким вариантам построения взаимодействия с педагогами, однако они склонны использовать финансовые рычаги для стимулирования их работы. Считая достаточно важной для себя учительскую работу, в то

же время они считают, что директор в школе «должен быть педагогом и психологом номер один», «полно и детально владеть знаниями о новых педагогических технологиях».

Они считают правилом для себя детальное владение информацией о результатах образовательного процесса в каждом классе и по каждому учителю.

Также они в большей степени, чем представители других групп, ориентированы на «каждого ученика», а их аналитическая деятельность исходит прежде всего из результатов образовательного процесса.

Эта группа руководителей в большей степени, чем другие, близка к идеальной модели образовательного менеджмента. Но, имея верные общие представления о своей деятельности, эти руководители выбирают не самые рациональные – жесткие, административные способы достижения целей.

Вопросы:

1. Какие профессиональные ценности положены в основу деятельности российских директоров ОУ в конце XX века?

2. Проанализируйте типы руководителей ОУ с позиций «требования к деятельности – результаты деятельности» и сформулируйте выводы зависимости (наличие или отсутствие таковой) управляемости ОУ и типа руководителя.

3. Осуществите диагностику (самодиагностику) типа руководителя вашего ОУ и сделайте соответствующие выводы об управляемости ОУ. Прокомментируйте полученные результаты.

6. Современный российский директор образовательного учреждения: как он принимает решения?

В обыденном сознании образ директора школы обычно ассоциируется с идеальным человеком: от романтика-идеалиста Корчака до коммунистического канона, имя которому Антон Макаренко.

Эти лица как-то заслонили собой в памяти миллионов россиян заботливого, мудрого, зависимого от властей во всяком их проявлении и потому неудовлетворенного собой директора-завхоза, которых так много в наших школах.

Так кто же он – среднестатистический директор российской школы: как принимает решения (если принимает), какого, как говорится, пола и возраста? С кем он вступает в коммуникацию, за счет чего организует взаимодействие внутри и вне коллектива? Каковы его ценностные установки, представления о профессии? Является ли он лидером школы и ее педагогического коллектива?

Для проведения обследования директоров в исследовании применялся опросник Алана Роу (Alan Rowe). Созданная им модель

принятия решений основана на двух переменных: ориентация лидера на цели (решаемые задачи) и когнитивная сложность решаемых задач. Итак, две растяжки, характеризующие поведение школьного лидера, – это:

а) ориентация на сотрудника как на соисполнителя в достижении цели или как на работника, который является средством решения задачи;

б) стремление решать поставленные перед ним и/или самостоятельно сформулированные когнитивно сложные задачи (за счет использования дополнительной информации, поиска нетривиальных решений и т. д.) или стремление максимально упрощать задачи и решать уже их.

Собранные и обработанные таким образом данные позволили получить «профили принятия управленческих решений», каждый из которых характеризовал частоту использования тех или иных способов принятия решений.

Общая численность директоров школ в России по состоянию на 2012/2013 учебный год составляет порядка 44,5 тыс. человек.

На долю директоров негосударственных общеобразовательных учреждений приходится около 1,5 % общей численности (697 человек); 60 % директоров работают в сельских школах; 74,4 % руководителей школ – женщины. Среднестатистический современный

российский директор школы – это женщина 40–55 лет, которая работает в государственной школе, в большинстве случаев в сельской местности, на полную ставку, но с дополнительной педагогической нагрузкой, имеет первую квалификационную категорию, высшее педагогическое образование. Большинство директоров имеют управленческий стаж более 20 лет и сохраняют свою должность, несмотря на серьезные изменения, произошедшие за это время в образовательной политике, организационно-финансовом статусе общеобразовательных учреждений, учителей и самого директора.

Сопоставляя современные требования к квалификации директора со стороны государства с данными исследования, проведенного под руководством Л. И. Фишмана в 1995 г., можно заключить, что уровень требований за последние годы значительно вырос. Можно ли на этом основании утверждать, что и директора школ за этот период существенно изменились? Вряд ли можно уверенно выносить такое суждение, если большинство сегодняшних директоров

занимают свою должность более 20 лет, а следовательно, принимали участие и в эмпирических исследованиях конца 1990-х – начала 2000-х годов.

...Результаты исследования показывают, что в практике работы директоров доминирует директивный стиль принятия решений.

Это означает, что руководители школ хотят достигать ощутимых результатов, доминируя над подчиненными. Они ориентированы на решение задач и предпочитают их решать, применяя самые простые организационные схемы и опираясь на минимальное количество необходимых данных.

Результаты выглядят не слишком оптимистично в плане реформаторского потенциала существующего в России директорского

корпуса. ...Большой части российских респондентов присущ поведенческий стиль принятия решений. Такого типа директора ориентированы на людей, восприимчивы к предложениям, легки в коммуникации, дружелюбны, но не ставят в приоритеты решение задач высокой когнитивной сложности (неопределенности), что может тормозить развитие.

Вопросы:

1. Какие профессиональные ценности положены в основу деятельности российских директоров ОУ в начале XXI века?

2. Изучите методику А. Роу по принятию управленческих решений (А. Б. Каспржак, Н. В. Бысик) и осуществите диагностику

(самодиагностику) типа руководителя вашего ОУ. Сделайте соответствующие выводы о характерном для него стиле принятия управленческих решений. Прокомментируйте полученные результаты.

7. В управленческой литературе излагается мнение о том, что имеется пять базовых направлений в работе менеджера какой бы областью он ни занимался. Их результатом является интеграция ресурсов для поддержания жизнеспособности и развития организации.

Во-первых, менеджер устанавливает цели. Он определяет конкретные задачи и пути их решения для достижения целей.

Во-вторых, менеджер организует фирму как систему на их выполнение. Он анализирует виды деятельности, решения, необходимые для достижения целей. Затем выявляет проблемы, ставит задачи, группирует проблемы и задачи и поручает конкретным сотрудникам их выполнение.

В-третьих, менеджер поддерживает мотивацию труда и коммуникации внутри фирмы. Он составляет команду из людей, ответственных за определенные работы, делая это с помощью различных приемов, путем кадровых решений (об оплате труда, назначениях, повышениях и др.), а также множества решений, повышающих качество

труда и жизни сотрудников. При этом осуществляются постоянные связи менеджера с подчиненными, начальниками, коллегами.

В-четвертых, менеджер создает систему контроля. Он определяет единицы измерения, фиксируя показатели, сориентированные

на работу всей организации и в то же время на работу конкретного сотрудника. Он анализирует и оценивает достигнутые результаты, сообщая о них своему руководству, подчиненным и коллегам.

В-пятых, менеджер способствует росту деловой карьеры людей, обеспечивая условия, способствующие продвижению по служебной лестнице членов организации.

Вопросы:

1. Все ли главные аспекты многообразной деятельности современного менеджера здесь учтены?

2. Что, на ваш взгляд, нужно добавить, чтобы общая характеристика действий менеджера стала более полной?

3. Какие направления в работе менеджера образования являются приоритетными?

4. Какие особенности в деятельности менеджера образования в российских условиях вы хотели бы отметить? Чем эти особенности обусловлены?

8. Профессор американского университета Британской Колумбии Лоуренс Дж. Питер, будучи наблюдательным человеком, в результате длительных размышлений пришел к, казалось бы, парадоксальному умозаключению, которое в теории управления получило название «Принцип Питера».

Суть принципа сводится к тому, что, по мнению его автора, некомпетентность в профессиональных делах встречается повсеместно. Поэтому естественно предположить, что только компетентность

должна вознаграждаться более высокой должностью, а некомпетентность следует рассматривать как преграду к продвижению по службе.

Отсюда, как считает Л. Дж. Питер, если компетентность служит основанием, а некомпетентность – препятствием для продвижения по служебной лестнице, любой работник остановится, в конечном счете, на уровне своей некомпетентности.

Результат этого – испорченная работа, отчаяние коллег по службе и подрыв эффективности деятельности компания. Принцип Питера спорен, но и не лишен оснований.

Особую остроту уровень компетентности имеет для менеджеров, которые отвечают за работу не только свою, но и коллектива.

Некомпетентность менеджера может непосредственно отразиться на результатах деятельности организации.

Вопросы:

1. Согласны ли вы с Лоуренсом Дж. Питером? Постарайтесь найти аргументы в защиту своей позиции.

2. Как решать проблему некомпетентности менеджеров образования в России? Предложите комплекс мер по возможному исключению ее из практики работы образовательных учреждений.

9. Особенности управления образовательными системами

Анализ работ по менеджменту образовательных систем позволил выявить особенности управления образовательной системой:

- 1) управление предопределено социальным заказом;
- 2) процесс управления носит ярко выраженный воспитывающий характер;
- 3) управление имеет системный характер и его уровень соответствует сложности системы;
- 4) наблюдается большое количество и сложность информационных потоков, что приводит к их неуправляемости;
- 5) эффективность управления во многом зависит от уровня аналитической культуры администратора;
- 6) важным участком является управление учебным занятием;
- 7) управление отличается сложностью целей, так как много субъектов управления с разными целевыми установками;
- 8) управление складывается из параллельных потоков;
- 9) сложностью управления является полипрофессионализм руководителей;
- 10) существует сложность управляемых процессов и малочисленность аппарата управленцев (по охвату участков деятельности);
- 11) руководители имеют дело с очень сложным коллективом педагогов, руководитель осуществляет управление в двух направлениях: каждым сотрудником отдельно, коллективом как командой;
- 12) административная сторона управления должна быть подчинена педагогическим задачам.

Вопросы:

1. Сформулируйте ваше отношение к выделенным особенностям управления образовательными системами. Что вам представляется заслуживающим внимания? С чем вы не согласны?

2. Какие образовательные системы представлены своими особенностями в представленном перечне?

3. Что, по вашему мнению, относится к педагогическому управлению, а что к менеджменту?

10. Реформы образования в России.

Реформы образования в России проводятся постоянно: 1957 г., 1964 г., 1968 г., 1984 г., 1988 г., 1992 г. ... После 1992 г., поскольку слово «реформа» у работников народного образования стало вызывать нервный шок, стали использовать новые термины, словосочетания: «новый этап развития реформы», «модернизация образования»

и т. д. Тем не менее суть остается той же: под реформой понимаются любые предлагаемые более или менее крупные изменения в целях, содержании, формах и сроках образования в целом или отдельных ее подсистем.

Так почему же реформы российского образования проводятся столь часто, а ощутимых результатов не дают? Все подсистемы народного образования в основном работают так, как и работали. А если какие-то результаты реформы и дают, то чаще всего не в лучшую

сторону, например, размывание в последние годы естественно-математического образования, которым Россия имела все основания

гордиться. В чем же причина? По мнению академика А. М. Новикова, все реформы осуществляются совсем не так, как они должны

осуществляться. Автор с позиций системного подхода рассматривает причины неэффективности образовательных реформ.

Под образовательной системой можно понимать и такой сложный объект, как вся система народного образования страны, или как региональная система образования, или как любое образовательное учреждение, так как все они состоят из множества связанных между собой элементов, упорядоченных по отношениям и характеризующихся единством общих целей функционирования. В том числе педагогическую компоненту можно считать педагогической системой, выделив в ней следующие элементы: цели образования; содержание образования; методы, средства, организационные формы обучения

и воспитания; педагоги (учителя, преподаватели, воспитатели); обучающиеся (учащиеся, студенты). Причем педагогические системы можно рассматривать на разных уровнях: педагогическая система образовательного учреждения, педагогическая система каждого конкретного учителя, преподавателя, педагогическая система отдельного учебного

курса, предмета, темы, конкретного занятия и т. д. То есть мы имеем дело с иерархией педагогических систем. В то же время педагогическая система является частным понятием по отношению к более общему понятию – образовательная система. Ведь, к примеру, любое образовательное учреждение можно рассматривать как образовательную систему, включающую как подсистему педагогическую систему (точнее, целую иерархию педагогических систем), а также подсистемы: управленческую, материально-техническую, финансовую и т. д. Точно так же выстраивается и иерархия образовательных систем.

А. М. Новиков на основе системного анализа среди причин неудачных реформ называет следующие:

- игнорирование проблематики развития образования как системы;
- ошибки в определении целей при создании систем;
- отсутствие современного критериального аппарата;
- неадекватность моделей систем целям и критериям;
- ошибки конструирования систем на этапах декомпозиции, агрегирования, исследования условий;
- недостатки в технологии контроля за ходом реформирования;
- отсутствие у реформаторов рефлексии реформаторской деятельности.

1. Что есть образовательная система с позиций системного подхода?

2. Что представляет собой иерархия образовательных систем?

3. Какие этапы системного анализа можно выделить, используя информацию о недостатках реформирования системы образования в России?

11. Образование в постиндустриальном обществе.

Динамичное, постоянно меняющееся общество должно и образование иметь столь же динамичным. Это свойство формулируется понятием непрерывного образования. Если раньше в эпоху индустриализма человек учился 10–15 лет, чтобы потом всю жизнь работать на выбранном (или назначенном ему) месте, то теперь полученное образование устаревает настолько быстро, что переучиваться надо постоянно. Существующая ныне образовательная система, понятно, не готова к такому требованию. Непрерывность – одна из черт нового образования, присущая наступающей постиндустриальной эпохе. Кроме того, она требует

людей, у которых как бы «будущее в крови». Знание становится все более смертным. Сегодняшний факт завтра становится заблуждением. Это не возражение против изучения фактов или данных – совсем нет. Однако школа завтрашнего дня должна давать не только

информацию, но и способы работы с ней. Школьники и студенты должны учиться отбрасывать старые идеи, знать, когда и как их заменять. Короче говоря, они должны научиться учиться, отучиваться и переучиваться. Новое образование должно научить человека классифицировать и переклассифицировать информацию, оценивать ее, изменять категории при необходимости движения от конкретного к абстрактному и обратно, рассматривать проблему с новой позиции: как научить самого себя. Неграмотным человеком завтрашнего дня будет не тот, кто не умеет читать, а тот, кто «не научился

учиться». Индивидуум завтрашнего дня будет иметь дело с еще более жесткими переменами, чем мы сегодня. Для образования задача ясна: его прямой обязанностью должно стать повышение способности справляться в той скорости, с которой он может приспособиться к реальным изменениям. И чем больше скорость изменения, тем большее внимание должно быть посвящено распознаванию образов будущих событий. Новая эра требует широты взглядов, интеграции наук, осмысления любой проблемы целиком – независимо от того,

какие в ней заключены аспекты: биологические или материаловедческие, энергетические или медицинские. Специфика современных технологий заключается в том, что ни одна теория, ни одна профессия не могут покрыть весь технологический цикл. Сложная организация больших технологий приводит к тому, что бывшие профессии обеспечивают лишь одну-две ступени больших технологических циклов, и для успешной работы и карьеры человеку важно быть не только профессионалом, но быть способным активно и грамотно включаться в эти циклы. Нужны не только «предметники»: специалисты по турбинам, автомобилям, компьютерам. Сегодня главный дефицит – «проблемники». Конечно, нас ждет невероятно трудный – трудный не столько организационно, сколько психологически – творческий поворот.

Технологический подход требует от любого участника трудового процесса понимания и учета влияния самых разных факторов, ранее для него «посторонних». Человеку теперь надо быть готовым действовать в условиях высокой динамики рынка труда. Для этого надо уметь работать с информационными потоками, уметь анализировать происходящее вокруг, быть динамичным, легким на подъем, коммуникабельным и т. д. Все эти качества старое образование не формирует.

Высокая динамика экономических процессов и высокая текучесть рынка труда породили такую форму организации производственного процесса, как проектная деятельность. Работники объединяются для реализации определенного проекта, после его реализации

трудовой коллектив распадается, а отдельные участники перетекают в другие проекты уже в рамках других трудовых коллективов. Такой тип организации труда требует умения работать в команде, зачастую разнородной, коммуникабельности, толерантности, навыков самоорганизации, умения самостоятельно ставить цели и достигать их. Эти качества не формировались в рамках старого образования. Также возникла необходимость в том, что центры принятия решений должны оказаться ближе к рыночному пространству и производственным коллективам – в реорганизации систем управления производством. Отсюда такое явление, как делегирование полномочий вниз, опора на самоорганизацию работников и команд. Это требует от работников самостоятельного принятия решений и способности нести ответственность за эти решения. Ни принимать решения, ни нести ответственность за них работник, сформированный в старой системе образования, чаще всего не может и не хочет. Все перечисленное – качества не исполнителя, а творца общественной жизни. Кроме того, развитие коммуникации в новую эпоху выделяет в качестве группы необходимых требований к новому образованию развитие методик обучения различным языкам, компьютерной грамотности и текстовой культуры (умение понимать текст, анализировать его, оформлять свои мысли в виде текста), чего нынешняя система образования не дает.

Таким образом, если кратко сформулировать, что такое образованность в постиндустриальном обществе – это способность общаться, учиться, анализировать, проектировать, выбирать и творить.

Вопросы:

1. Проанализируйте данную информацию и назовите основные требования к постиндустриальному образованию как системе.
2. Каким вы видите выпускника профессионального образовательного учреждения в постиндустриальном обществе?
3. Что, на ваш взгляд, нужно изменить в управлении образовательным учреждением, чтобы его результаты соответствовали запросам постиндустриального общества?

12. Мотивация как интегратор деятельности коллектива ОУ.

Основываясь на существующих теориях мотивации, можно вывести некоторые ее принципы, чтобы руководствоваться ими в процессе управления.

1. Установление четких целей и задач. Первым условием эффективной мотивации является знание сотрудниками своих целей и целей ОУ. Какими бы эффективными ни были формы мотивации, они не принесут ожидаемых результатов, если человек не знает, чего он должен достичь и какие задачи выполнить. Поэтому необходимо

устанавливать своим сотрудникам конкретные, ясные и реальные (выполнимые) цели и задания. Работник должен четко представлять и понимать, чего от него ждут. Желательно, чтобы подчиненные сами участвовали в постановке целей и задач, тогда они лучше будут понимать необходимость выполняемой работы.

2. Увязка целей и вознаграждения, определение критериев оценки. Сотрудники должны знать, какое вознаграждение они получают

при определенных результатах работы. Следует принимать во внимание теорию ожиданий.

3. Гласность. Наличие обратной связи. Оглашение результата работы само по себе служит мотивирующим фактором. Сообщение

о результатах работы каждого сотрудника может стимулировать трудовую деятельность, создавая настрой состязательности.

4. Создание условий, благоприятных для эффективной работы.

Нужно постараться создать здоровый климат в коллективе, условия привлекательности, интересности труда, эстетичности трудового места. Нельзя забывать и о том, что производительность труда не всегда зависит только от сотрудника; применяемые технологии и организация оказания образовательных услуг часто бывают решающими факторами.

5. Единство моральных и материальных методов стимулирования.

В настоящее время большое внимание уделяется материальному стимулированию, и это не случайно, ведь деньги и материальные блага

обеспечивают существование людей. Однако не стоит недооценивать

роль морального стимулирования. Часто признание заслуг сотрудника,

доверие ответственного задания или даже простая похвала могут принести большие результаты, чем премии. Поэтому важно сочетать моральное и материальное стимулирование, дополнять одно другим.

6. Учет личных качеств сотрудников. Характер восприятия, способности, системы ценностей и другие характеристики конкретного

человека определяют факторы мотивации, которые могут оказывать на него наибольшее воздействие.

7. Использование преимущественно положительных стимулов.

Преобладание наказаний, нареканий со стороны руководства и другие стимулы отрицательного воздействия могут привести к напряженной обстановке в коллективе, боязни сотрудников брать на себя ответственность за какие-либо решения либо действия, скрытию информации, а иногда и потере ценных сотрудников.

Вопросы:

1. Проанализируйте ситуацию с мотивацией сотрудников в ОУ, где работаете вы.

2. Дайте оценку ее состояния с позиций ее возможности интегрировать деятельность в ОУ и повышать качество результатов.

3. Разработайте систему мер по повышению мотивации сотрудников ОУ и предложите ее вашему руководству для рассмотрения.

13. Коммуникации в ОУ.

Возьмите любую инструкцию, существующую в ОУ. Проанализируйте ее со следующих позиций:

- Каковы ее достоинства и ограничения как формы письменной коммуникации?

- Что бы вы сделали, чтобы ее улучшить?

- Попробуйте написать инструкцию с соблюдением требований к коммуникации как фактору, обеспечивающему интеграцию деятельности ОУ.

14. Простое исполнение работы.

Ирина Сергеевна Колесникова работает преподавателем в профессиональном училище уже 11 лет. Однажды ее давняя подруга за чаем спросила, насколько ей хорошо работается? Прозвучал приблизительно такой ответ: «Вообще-то, ничего. Мне не досаждают. Я делаю свою работу». Тогда подруга поинтересовалась: «Но ты же работаешь на одном месте 11 лет. Как ты работаешь? Тебя когда-нибудь повысят? Ирина Сергеевна задумалась: «Я действительно не знаю, хорошо ли я работаю... Руководство училища никогда со мной об этом не говорит. Правда, я всегда считала, что отсутствие новостей – уже хорошая новость. Я с руководителями не особенно общаюсь».

Вопросы:

1. Какие цели и условия эффективности коммуникаций между руководителем и подчиненным отсутствуют?
2. Как можно определить уровень вертикальных коммуникаций?
3. Существуют ли возможности для восходящих коммуникаций в данной ситуации?
4. Каким образом можно более эффективно построить обратную связь?

15. Эффективность плана.

В ОУ имеется много различных планов. Но насколько они эффективны?

В менеджменте для оценки эффективности плана широко применяется следующая формула:

$Эр = П \times К$, где Эр – эффективность плана;

П – степень принятия плана исполнителями;

К – качество плана, его профессионализм.

Только при высоких степенях П и К на план можно возлагать определенные надежды.

Проанализируйте любой план ОУ (годовой план работы ОУ, учебный план, план воспитательной работы и т. п.) на предмет его эффективности. Выводы прокомментируйте.

16. В управлении ОУ функция мотивации имеет непреходящее

значение, поскольку главный ресурс ОУ и главная производительная сила – это люди.

В менеджменте используется схема, по которой менеджер имеет возможность проверить, насколько он выполняет функцию мотивации профессионально. Воспользуйтесь ей и вы.

– Понимаю ли я своих подчиненных?

– Что я могу сказать о доминирующих потребностях каждого работника?

– Все ли удовлетворены своей работой?

– Что надо предпринять для создания у подчиненных рабочего настроения?

– Как я общаюсь со своими подчиненными?

– Когда последний раз я обменивался шутками со своими подчиненными?

– Как я слушаю, когда мне объясняют свои соображения?

– Знают ли мои подчиненные, что я думаю о каждом из них?

– Искренно ли я высказываюсь по поводу наших проблем?

– Сохраняю ли я спокойствие и терпение в разговорах с подчиненными?

– Как я делаю замечания своим подчиненным?

– Как я веду себя на совещаниях и собраниях?

– Знаю ли я, как мои подчиненные относятся к моим советам и указаниям?

– Умею ли владеть словом?

– Как я председательствую?

– Какие стороны в моем поведении мне нужно совершенствовать?

Вопросы:

1. Проанализируйте, насколько профессионально вами (если вы руководитель ОУ) реализуется функция мотивации по данной схеме.

17. Функция организации предусматривает вполне определенную схему действий менеджера:

– определение сферы своей личной деятельности относительно каждого этапа управления;

– распределение имеющегося в личном распоряжении времени;

– группировка своих усилий в логически оправданные этапы деятельности;

– определение перечня умений и навыков, необходимых для каждого этапа;

– оценка умений и навыков своих подчиненных;

– оценка готовности подчиненных к выполнению конкретных видов работ;

– перегруппировка обязанностей подчиненных в соответствии с конкретными видами производственных операций;

- определение необходимого штата работников;
- назначение ответственных лиц по каждому виду деятельности.

Вопросы:

1. Проанализируйте, насколько профессионально вами (если вы руководитель ОУ) реализуется функция организации по данной схеме.
2. Если вы смогли выявить проблемы в реализации данной функции, разработайте комплекс мероприятий по их эффективному решению.
3. Обоснуйте результаты выполненной вами работы.

18. «...чтобы преуспевать, нужно осуществлять исключительно благожелательный контроль. Это контроль, который не подавляет и не душит, а отражает реальности управления предприятием и служит людям, выполняющим работу, а не запутывает их. Существует различие между контролем над другими людьми и контролем за состоянием предприятия, относительно которого могут ворчать, но который большинство воспринимает правильно»

Вопросы:

1. Проанализируйте ситуации с реализацией функции контроля в вашем ОУ.
2. Насколько она расходится с положениями, высказанными Р. Уотерманом?
3. Что и как можно изменить в системе контроля в ОУ?

19. 13 «смертных» грехов менеджера.

Чтобы успешно осуществлять основные менеджерские функции, нужно избавляться от «смертных грехов», которые подстерегают незадачливого менеджера. Вот они:

Уклонение от ответственности. Некоторые менеджеры свои неудачи объясняют или случайностью, или результатом неблагоприятных обстоятельств. Есть и те, кто перекладывает ответственность за свои промахи на подчиненных.

Препятствие росту талантов. Люди, которые не имеют заинтересованности в труде и которые не встречают отклика в своих устремлениях к самосовершенствованию, не могут работать хорошо.

Исключительная ориентация на результат. Если менеджер думает только о результате и забывает о мыслях и чаяниях своих сотрудников, его обычно подстерегают неудачи.

Забвение прибыли. Менеджер, забывающий о своем вкладе в дела фирмы, обычно становится ненужным. Менеджер должен уметь направлять свои усилия и на дела, и на благо подчиненных.

Расхождение слова и дела. Кто требует от сотрудников проявления лояльности, должен и сам уметь проявлять лояльность. Расхождение слова и дела наносит менеджеру невосполнимый урон.

Отсутствие индивидуального подхода к людям. Каждый сотрудник – личность. Он имеет свою судьбу, свои особенности: происхождение, образование, характер. Менеджер, который всех воспринимает на одно лицо, не может рассчитывать на успех.

Устремленность к мелочам. Постоянная занятость мелкими проблемами не дает менеджеру возможности сосредоточиться на главном. Кто увлекается мелочами, долго не задерживается в кресле руководителя.

Стремление доминировать. Менеджер, навязывающий силой свою волю, сегодня не может работать эффективно. В демократическом обществе руководитель должен быть для своих подчиненных не только начальником, но и товарищем.

Пренебрежение менеджерскими заповедями. Менеджер, отклоняющийся в своих действиях от стратегической линии фирмы, не может принести успеха. Тактика служебного поведения должна укладываться в общие менеджерские заповеди.

Склонность к поучениям. Менеджер должен уметь обучать своих сотрудников, но не поучать их. Постоянные поучения и помыкания унижают чувство собственного достоинства служащих, создают у них унылое настроение.

Невнимание к людям. Внимание руководителя к человеку не требует от него дополнительных затрат и усилий, однако дает очень хороший результат. Невнимание неблагоприятно сказывается на всех сторонах деятельности рабочей группы.

Замалчивание успехов работников. Каждый человек хочет знать

о результатах своего вклада в общее дело, о своих успехах. Замалчивание оценки неблагоприятно сказывается на работе людей.

Манипулирование людьми. Люди принимают руководство ими со стороны начальства, но всегда противятся манипулированию (постоянной перестановке, сталкиванию интересов). Менеджер, увлекающийся манипулированием, обречен на неудачу

Вопросы:

1. Как вы думаете, насколько эти «грехи» могут быть присущи менеджерам образования?
2. Проанализируйте состояние дел, относительно проявления этих «грехов» в управлении вашим ОУ. Прокомментируйте ситуацию.
3. Предложите свой вариант по улучшению ситуации.

20. В рамках управления особое место занимает менеджмент посредством постановки целей. Здесь речь идет о процессе, при котором руководитель и сотрудник вместе:

- определяют задачи ОУ;
- уточняют ответственность, т. е. ожидаемые результаты;
- используют результаты для руководства ОУ и для оценки вклада каждого сотрудника в результаты его деятельности. Сначала руководство ОУ формулирует стратегические цели.

Далее на каждом более низком уровне эти цели наполняются подцелями и установленными сроками исполнения. Периодически обсуждается:

- нужна ли корректировка деятельности;
- реалистично ли сформулированы цели.

Наиболее продуктивен данный метод, когда педагоги:

- знают, чего от них ожидают;
- согласны взять на себя обязательства по достижению поставленных целей.

Цели должны удовлетворять следующим требованиям:

- быть конкретными,
- быть обозримыми,
- быть реалистичными.

Вопросы:

1. Сформулируйте свое мнение о методе менеджмента «постановка целей». В чем его сильные и слабые стороны?
2. Какие особенности применения менеджмента посредством постановки целей в современных ОУ вы могли бы назвать?

21. Японская методика принятия решений «ринги».

Обратимся к анализу процесса принятия решений в японских организациях. В основе традиционной японской методики принятия решений лежит система «ринги». Буквально этот термин переводится как «получение согласия на решение путем опроса без созыва совещания или заседания».

Система «ринги» как модель одного из способов принятия решений достойна пристального внимания со стороны российских менеджеров и критического анализа. Формальная процедура системы «ринги» может быть описана следующим образом: руководитель, от которого исходит инициатива о принятии решения, составляет специальный документ – «рингисё», в котором всесторонне описываются проблема и рекомендации по ее решению. Документ передается на рассмотрение в те подразделения или группы (и отдельным сотрудникам), деятельность которых хотя бы в какой-то мере связана с выдвинутой проблемой или которые могут помочь в ее решении предоставлением информации или действиями.

Руководитель свободен в выборе адресатов, что играет положительную роль: излишняя информация, переданная людям, не имеющим к ней никакого отношения, может осложнить их деятельность.

На предварительной стадии заблаговременной подготовки решения идет активная разработка условий для достижения согласия

всех затрагиваемых и заинтересованных сотрудников и руководителей. Широкая информированность среднего управленческого состава, кроме того, является дополнительным мотивирующим фактором и приносит положительные результаты на стадии реализации решений.

Предварительное обсуждение ведет к углублению понимания проблемы, выявлению новых условий и выбору необходимого типа решений из множества альтернатив. После того как документ всесторонне

изучен на одном уровне, он передается на следующий, где повторяется то же самое. Таким образом, руководитель высшего уровня, формально одобряя документ, одобряет и решение, разработанное и принятое коллективом. С его подписью «рингисё» считается принятым для всех и приобретает характер директивы.

Может создаться впечатление, что руководители и лидеры среднего и нижнего звеньев хотя и несут ответственность за вверенные им подразделения и группы, но не обладают необходимой властью для принятия самостоятельных решений. Это не так. На каждом уровне управления принимается наиболее компетентное частное решение, позволяющее руководителю сформулировать стратегию в окончательном виде. При этом его основная задача заключается в том, чтобы выбрать такие способы решения проблемы, которые не противоречат целям и стратегии фирмы и не нарушают принципа распределения властных полномочий по уровням управления и баланса между объемом полномочий и ответственностью.

Использование японской модели принятия решений в практике управления диктует необходимость развития у руководителя некоторых качеств, если они не присущи ему изначально.

Согласно японским традициям, это концептуальные способности и высокие личные стандарты.

Концептуальные способности позволяют чувствовать связи между организацией и средой и видеть систему организации как единое целое. Они включают:

- широту взглядов и глобальный подход;
- долгосрочное предвидение и гибкость;
- энергичную инициативность, в том числе в условиях риска;
- упорную работу, непрерывное самосовершенствование и обучение.

К высоким личным стандартам относятся:

- умение четко формулировать цели и установки;
- готовность и умение выслушивать мнения других;
- бескорыстие;
- умение предвидеть последствия принимаемых решений;
- способность полностью использовать возможности сотрудников;
- личное обаяние;
- способность создавать коллектив и гармоничную атмосферу в нем.

Вопросы:

1. Есть мнение, что система принятия решения «ринги» может с успехом применяться в практике управления российскими организациями. Каково ваше мнение на этот счет? Обоснуйте свое мнение.
2. Будет ли эффективным применение данной системы принятия решения в ОУ? Обоснуйте свое мнение.
3. Как вы думаете, что необходимо изменить в подготовке менеджеров образования, чтобы обеспечить наличие у них концептуальных способностей?

22. Критерии эффективного делегирования:

1. Делегируйте заблаговременно. Решение о том, что и кому вы хотите или должны поручить, принимайте сразу же после составления рабочего плана на день.
2. Делегируйте, сообразуясь со способностями и возможностями своих сотрудников.
3. Помните – делегирование без мотивации и стимулирования невозможно! Мотивируйте сотрудников во время делегирования.
4. Делегируйте задачу или работу по возможности целиком, а не в виде частичных изолированных заданий.
5. Каждый раз при делегировании объясняйте, о чем идет речь: об отдельном случае или постоянном делегировании.
6. Однородные задачи лучше делегировать одному и тому же определенному сотруднику.
7. Убедитесь в том, что сотрудник может и хочет взяться за работу.
8. Остерегайтесь того, чтобы, так сказать, для надежности поручать одну и ту же работу двум сотрудникам, не зная об этом.
9. Передавайте вместе с задачей полномочия и компетенцию (вплоть до права подписи документов, если это необходимо).

10. Как можно более точно и полно инструктируйте сотрудников при делегировании. Удостоверьтесь в том, что порученное задание понято правильно. Помните, что сотрудник может сделать только то, о чем вы ему скажете, а не то, что вы себе представляли или имели в виду при изложении задания (закон «неопределенности отклика»).

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

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

13. Если задание сложное и новое, то поручение следует проводить по пятиступенчатому методу, каждая ступень которого имеет определенный психологический смысл:

a) подготовить сотрудника (мотивация);

b) объяснить задачу (подробная инструкция);

c) показать, как делать работу (дать образец);

d) доверить сотруднику выполнение работы под наблюдением и корректировать его;

e) передать сотруднику работу целиком, оставив за собой только контроль.

14. Предоставляйте сотруднику возможность дальнейшего профессионального общения и даже служебного роста в целях лучшего выполнения порученных ему соответствующих задач.

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

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

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

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

19. Контролируйте конечные результаты порученного дела и немедленно информируйте сотрудника о результатах контроля.

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

Ситуация:

Директор колледжа высказал пожелание своему заместителю по учебной работе внести коррективы в режим организации образовательного процесса, связанные с долгожданным переходом на занятия в одну смену. «Вам необходимо подготовить предложения по организации образовательного процесса, собственно, чем вы и занимаетесь. Подумайте, как можно сделать это оперативно, и в то же время эффективно. Новую систему организации желательно ввести с 1 сентября. Давайте поступим так: 31 августа я жду от вас на почту предложения. Если идеи появятся раньше, подойдете, обсудим. Может быть, это поможет нам облегчить вам работу по организации образовательного процесса».

Вопросы:

1. Какие ошибки допущены с точки зрения эффективного делегирования?

2. Предположите, какие могут быть последствия ошибок в делегировании. Обоснуйте ваше мнение.

23. Кроме системы материальных и нематериальных вознаграждений, льгот и оптимального психологического климата на повышение или развитие мотивации у работников влияет организация труда в ОУ.

15 критериев мотивирующей организации труда (Ф. Герцберг):

1. Любые действия персонала фирмы, включая руководство, должны быть всегда осмысленными.

2. Большинство людей испытывают радость от работы, отвечая за нее, удовлетворяя свою потребность в личной причастности к результатам деятельности и работе с людьми. Чрезвычайно важное значение имеет адресное признание результатов деятельности сотрудника коллегами или посторонними.

3. На своем рабочем месте каждый хочет показать, на что он способен и что он значит для других. В связи с этим он стремится участвовать в принятии решений по вопросам, в которых он компетентен, и консультировать других работников.

4. Каждый стремится выразить себя в результатах труда, которые будут замечены всеми. Поэтому подход к выполнению заданий должен быть всегда требовательным, чтобы не страдало достоинство работника, а результаты – конкретно-личными.

5. Почти у каждого есть собственная точка зрения на то, как улучшить свою работу. Он должен иметь желание реализовать свои планы, не боясь санкций и опираясь на заинтересованную поддержку руководства.

6. Человеку важно чувствовать, что он незаменим для коллектива. Руководитель должен дать это понять всему коллективу, но в разумных пределах.

7. Каждый человек стремится к успеху. Успех – это реализованные цели. Для достижения тех из них, которые работник поставил сам перед собой или в разработке которых принимал активное участие, он вложит максимум энергии.

8. Успех без признания приводит к разочарованию. Признание и поощрение должны быть как материальными, так и моральными.

9. По тому, каким способом, с какой скоростью и в какой форме сотрудники получают информацию, они оценивают свою реальную значимость в глазах руководства. Если доступ к информации затруднен, то сотрудники будут чувствовать себя униженными.

10. Нельзя принимать решения, касающиеся изменений в работе сотрудников, без их ведома, даже если изменения позитивны.

11. Каждому необходима информация о качестве его труда, причем рядовому работнику она нужнее, чем руководителю. Информация должна быть оперативной, масштабной и своевременной.

12. Каждая работа выигрывает от максимально возможной степени самоконтроля.

13. Большинство людей стремятся в процессе работы приобрести новые знания. Поэтому повышенные требования, дающие шанс для дальнейшего развития, воспринимаются гораздо охотнее, чем заниженные.

14. Работники резко реагируют, если их старания и выдающиеся результаты приводят только к дополнительной нагрузке, особенно если это не балансируется в денежном отношении. Так погибает инициатива.

15. Работа должна позволять работнику быть хозяином самому себе в течение всего времени выполнения задания.

Насколько мотивирующей является организация труда в вашем ОУ? Проанализируйте ее с позиций вышеприведенных критериев. Если бы вы были директор ОУ, что бы вы изменили в организации труда для повышения качества труда сотрудников?

24. Исследования показали, что при условии обладания достаточными средствами 20 % людей не желают работать ни при каких обстоятельствах. Из остальных 36 % готовы работать в случае интересной

работы, 36 % – чтобы избежать скуки и одиночества, 14 % – из-за боязни потерять себя, 9 % – потому, что работа приносит радость. Лишь

12 % людей в качестве основного мотива деятельности имеют исключительно деньги, в то время как до 45% предпочитают им славу, 35 % –

удовлетворенность содержанием работы, а около 15 % – власть [68].

Каковы должны быть действия руководителя ОУ по формированию мотивационного механизма управления с учетом данных исследования?

25. Вероника Матвеевна – преподаватель экономики, 31 год. Очень подвижная женщина, которая постоянно куда-то торопится, бежит, появляется то там, то здесь. Когда она беседует с кем-то, постоянно меняет позу, вертит что-то в руках, отвлекается, разговаривает сразу с несколькими людьми. Ее легко заинтересовать всем новым, но она сравнительно быстро остывает. Преобладающее настроение – веселое, бодрое. На вопрос «Как дела?» отвечает с улыбкой «Очень хорошо», хотя иногда оказывается, что дела и на работе, и в личной

жизни не так уж хороши. Про свои достижения радостно объявляет всем: «Вот, замдиректора опять похвалил». Огорчений не скрывает, рассказывает о них, но всегда бодро добавляет: «Это как-то случайно получилось...», «В этом никто не виноват...», «Это не так уж трудно исправить». Иногда

огорчается и даже плачет, но недолго. Быстро успокаивается и снова смеется. Мимика живая. Несмотря на живость и непоседливость, ее легко дисциплинировать, она охотно прислушивается к советам, старается их выполнить. В делах, особенно в трудных, проявляет большую энергию и заинтересованность, крайне работоспособна. Легко сходится с новыми людьми. Ее охотно слушают в коллективе, считают хорошим человеком. Быстро привыкает к новым требованиям.

Лев Викторович – преподаватель маркетинга, 38 лет. Спокоен, малоразговорчив. Окружающие знают, что он не творческий человек, но работает Лев Викторович хорошо: его студенты знают маркетинг. Обычно не ссорится. Единственная ссора была связана с тем, что однажды, когда он был в отпуске, его стол в преподавательской был переставлен на другое место. После возвращения из отпуска он в резкой форме потребовал вернуть его на прежнее место. Требование было удовлетворено, и Лев Викторович успокоился.

Очень привязан к своей семье. Хороший отец.

Замдиректора по учебной работе уважает его за знание предмета и добросовестность в работе, но говорит, что Лев Викторович необыкновенно упрям и заставить его выполнить работу, которую он не хочет делать, невозможно.

Светлана Анатольевна – преподаватель химии, 37 лет. Она очень впечатлительна. Малейшая неприятность выводит ее из равновесия, она грустит и переживает по каждому пустяку. Очень расстраивается, если кто-то проявит к ней невнимание. Однажды Светлана Анатольевна сильно огорчилась, когда не смогла сразу найти на столе нужный учебник, и потом жаловалась на головную боль, хотя книга скоро была найдена. Очень обидчива. Болезненно переживает всякую обиду.

Мечтательна. Часто во время работы задумчиво смотрит в окно или на противоположную стену. Не принимает участия в шумных спорах коллег. Покорно подчиняется всем правилам внутреннего распорядка, никогда их не нарушает. Пассивна в коллективе. Проявляет неверие в свои силы. Ее можно легко убедить в том, что она ошиблась или приняла неэффективное решение. При встрече с трудностями опускает руки и отступает, стараясь больше с ними не сталкиваться. Если ее никто не задевает, не обижает, не проявляет пристального внимания к ее работе, то она хорошо работает, выполняя всю работу добросовестно и качественно.

Татьяна Алексеевна – замдиректора по учебной работе, 40 лет.

Безгранично увлекающаяся натура. Часто берет работу не по силам, до крайности подвижна. Она в любую минуту готова сорваться с места и «лететь» в любом направлении. Ее руки не находят покоя; она быстро и часто поворачивает голову в разные стороны.

Татьяна Алексеевна вспыльчива. Задание понимает сразу, но в работе делает много ошибок из-за торопливости и невнимательности. Она резко переходит от смеха к гневу и наоборот.

Она очень инициативна. Всех «засыпает» вопросами. Злопамятна. С огромным энтузиазмом берется за все новое, но не может довести дело до конца, так как оно теряет для нее интерес. Очень любит, когда ее хвалят и ставят в пример, на критику сердится и может сорваться, а на тех, кто критикует, затаить злобу.

Вопросы:

1. Определите тип личности каждого персонажа по нескольким типологиям (активен или эмоционален, интроверт или экстраверт, тип темперамента, наиболее характерные положительные и отрицательные черты характера).
2. Каковы основные потребности этих людей?
3. Как они удовлетворяют свои потребности?
4. Опишите ваш метод управления каждым из них.

26. Обсудите между собой ситуацию «Гусиная энциклопедия».

1) Обратите внимание, как летят гуси: так как каждая птица машет крыльями, это помогает подняться той, что летит сзади. Благодаря расположению клином дальность полета увеличивается более чем на 70 % по сравнению с путем, преодолеваемым одиноко летящей птицей.

Вывод: ???

2) Всякий раз, когда гусь выпадает из стаи, он чувствует притяжение и сопротивляется попытке лететь одному, поэтому он быстро возвращается в стаю, чтобы пользоваться возможностью подъема,

которую предоставляет птица, летящая впереди.

Вывод: ???

3) Когда ведущий гусь утомится, он возвращается назад в стаю, и другой гусь берет на себя его инициативу.

Вывод: ???

4) Гуси в конечной части клина гогочут, чтобы поддержать, кто впереди. И сохранить высокую скорость.

Вывод: ???

5) Если одного из гусей подстрелили или он почувствовал себя плохо, два других покидают стаю и сопровождают его на землю, чтобы помочь ему и защитить его. Они остаются с ним, пока он не сможет лететь дальше или не умрет.

Вывод: ???

27. Главная задача менеджера – включать рубильник, чтобы запустить энергию энтузиазма.

Нельзя научить мудрости и ответственности, но их можно разбудить.

Если лидер не будет жалеть времени, чтобы объяснять людям, что...

1. Миссия любого человека – его жизненный успех. Люди без миссии относятся к жертвам. Для вашей организации жертвы являются явным балластом.

2. Работа – место самореализации. Человек явился в этот мир только ради того, чтобы себя реализовать. Работа – это место для самореализации. Для своего душевного здоровья человек гораздо больше нуждается в праве на труд, чем в бесконечном количестве иллюзорных свобод.

3. Лучшая работа – хобби, за которую платят деньги. Превращая свою работу в любимое дело, человек создает свою миссию. И это превращает его жизнь в маленький шедевр, в поле самореализации.

4. Успех – это удачное достижение желаемой цели. Быть успешными не просто желание, это долг каждого человека. Мы все нуждаемся в победителях, а не в неудачниках. Все, кто не хочет быть победителем, могут оставить вашу организацию.

5. Ответственность – особый вид рабочей энергии. Работа становится интересной, если человек чувствует свою ответственность перед компанией. Человек «ржавеет» от простоя. Это укорачивает саму жизнь. Помещайте людей в зону энергии потока, и их трудовой энтузиазм перестанет быть вашей проблемой.

Зона «Энергия потока» создается при наличии двух условий: целей (ясных, вдохновляющих, действующих как вызов) и наличия возможностей, соответствующих целям.

К возможностям относятся необходимые ресурсы, ключевые компетенции исполнителей и благоприятная корпоративная среда.

Вопросы:

1. Как эту задачу реализует ваш менеджер в ОУ?

2. Если этого не делается, то опишите последствия.

3. Разработайте примерный перечень мероприятий по развитию потенциала сотрудников ОУ.

Критерии оценки.

15-20 баллов – обучающийся самостоятельно и правильно выполнил ситуационное задание, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагал свое мнение, используя профессиональные понятия.

9-14 баллов – обучающийся самостоятельно и в основном правильно выполнил ситуационное задание, однако испытывал незначительные затруднения в логике и последовательной аргументации своей позиции при изложении материала.

3-8 баллов – обучающийся не полностью выполнил задание, допустил серьезные логические ошибки в его интерпретации и аргументации своих ответов.

0-2 баллов – задание не выполнено.

Темы контрольных работ

- 1) Предмет, цели и задачи педагогического дизайна
- 2) Значение компетентности в управлении

- 3) Управленческая деятельность. Понятие, виды и структура
- 4) Принципы и методы руководства
- 5) Состояние, концепции, проблемы системы образования
- 6) Государственное управление процессом образования
- 7) Образовательная организация как объект управления. Классификация и предназначение образовательных организаций
- 8) Управление образовательной организацией. Кафедра в системе управления образовательной организацией
- 9) Преподаватель как субъект педагогической деятельности
- 10) Образовательный процесс как объект управления
- 11) Управление учебно-познавательной деятельностью учащихся
- 12) Управление самостоятельной работой учащихся
- 13) Педагогическая инноватика
- 14) Педагогический коллектив как объект управления
- 15) Сотрудничество и общение преподавателей и учащихся
- 16) Управленческая этика
- 17) Менеджмент качества образования
- 18) Принятие управленческих решений
- 19) Управление персоналом в образовательной организации

Критерии оценки.

9-12 баллов – студент свободно справляется с заданием в рамках материала контрольной работы, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятое решение, глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой.

6-8 баллов – студент справляется с заданием в рамках материала контрольной работы, однако видоизменение заданий могут вызвать некоторое затруднение, правильно обосновывает принятое решение, твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопросы.

3-5 баллов – студент с трудом справляется с заданием в рамках материала контрольной работы. Теоретический материал при этом может грамотно изложить, допуская существенные неточности в ответе на вопросы.

0-2 баллов – студент не справляется с заданием в рамках материала контрольной работы. Обнаруживает фрагментарное знание теоретического материала.

Темы эссе

1. Педагогический дизайнер – кто это?
2. Этапы развития педагогического дизайна
3. Модели разработки в педагогическом дизайне
4. Влияние общей теории систем на педагогический дизайн
5. Влияние философии постмодерна на педагогический дизайн
6. Взаимосвязь процессов мышления человека с педагогическим дизайном
7. Взаимосвязь учебной деятельности человека с педагогическим дизайном
8. Теории процесса обучения и их использование в педагогическом дизайне
9. Анализ потребностей в педагогическом дизайне
10. Анализ задач в педагогическом дизайне

Обучающийся может написать не более одного эссе.

Критерии оценки:

26-30 баллов выставляется обучающемуся, если он перечисляет все существенные характеристики обозначенного в вопросе предмета и возможные варианты дальнейшего развития решения проблемы, если это возможно;

21-25 балла, если студент раскрыл только часть основных положений вопроса, продемонстрировал неточность в представлениях о предмете вопроса;

15-20 баллов, если студент обозначил общую траекторию ответа, но не смог конкретизировать основные компоненты;

0-14 баллов, если студент не продемонстрировал знаний основных понятий, представлений об изучаемом вопросе.

Темы докладов с презентацией

1. Информация, необходимая педагогическому дизайнеру, для создания программы обучения определенного контингента людей
2. Определение общих атрибутов группы обучающихся
3. Организации собранных данных в удобный формат
4. Понятие педагогической цели
5. Понятие педагогической задачи
6. Постановка педагогической цели и разработка задач
7. Каким образом организация контента и учебной деятельности помогают педагогическому дизайнеру
8. Континуум опыта обучения
9. Понятие «Среда обучения». Их особенности и различия
10. Педагогическая деятельность: современные теории и исследования
11. Оценивание обучающихся. Виды оценивания.
12. Стадии создания педагогического медиа-продукта
13. Распределение ролей и ответственности в команде педагогических дизайнеров
14. Методы минимализации конфликтов в команде педагогических дизайнеров
15. Оценивание педагогического медиа-продукта
16. Визуальный дизайн. Его значимость в педагогическом дизайне
17. Базовые принципы визуального дизайна
18. Стратегии, улучшающие визуальное восприятие визуальных образов
19. Эффективное цветовое оформление связки фон-текст
20. Оценивание визуального дизайна

Обучающийся может подготовить не более пяти докладов с презентацией.

Критерии оценки одного доклада с презентацией:

4 балла выставляется обучающемуся, если он перечисляет все существенные характеристики обозначенного в вопросе предмета и возможные варианты дальнейшего развития решения проблемы, если это возможно;

3 балла, если студент раскрыл только часть основных положений вопроса, продемонстрировал неточность в представлениях о предмете вопроса;

2 балла, если студент обозначил общую траекторию ответа, но не смог конкретизировать основные компоненты;

0-1 баллов, если студент не продемонстрировал знаний основных понятий, представлений об изучаемом предмете.

3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов освоения образовательной программы.

Процедуры оценивания включают в себя текущий контроль и промежуточную аттестацию.

Текущий контроль успеваемости проводится с использованием оценочных средств, представленных в п. 2 данного приложения. Результаты текущего контроля доводятся до сведения студентов до промежуточной аттестации.

Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена. Экзамен проводится по расписанию промежуточной аттестации.

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Учебным планом предусмотрены следующие виды занятий:

- лекции;
- практические занятия.

В ходе лекционных занятий рассматриваются вопросы педагогического дизайна, объясняются основные принципы педагогического дизайна, описываются процессы внедрения этих принципов в практику, рассматриваются основные модели разработки в педагогическом дизайне и их практическое применение в различных областях структуры образовательной организации, даются рекомендации для самостоятельной работы и подготовке к практическим занятиям.

В ходе практических занятий углубляются и закрепляются знания студентов по ряду рассмотренных на лекциях вопросов, развиваются навыки разработки педагогических программ для различных задач, управления бизнес-процессами на разных уровнях образовательной организации.

При подготовке к практическим занятиям каждый студент может:

- изучить рекомендованную учебную литературу;
- изучить конспекты лекций.

По согласованию с преподавателем студент может подготовить доклад с презентацией по теме занятия. В процессе подготовки к практическим занятиям студенты могут воспользоваться консультациями преподавателя.

Вопросы, не рассмотренные на лекциях и практических занятиях, должны быть изучены студентами в ходе самостоятельной работы. Контроль самостоятельной работы студентов над учебной программой курса осуществляется в ходе занятий посредством тестирования. В ходе самостоятельной работы каждый студент может прочитать основную и по возможности дополнительную литературу по изучаемой теме, дополнить конспекты лекций недостающим материалом, выписками из

рекомендованных первоисточников. Выделить непонятные термины, найти их значение в энциклопедических словарях.

Для подготовки к занятиям, текущему контролю и промежуточной аттестации студенты могут воспользоваться электронно-библиотечными системами. Также обучающиеся могут взять на дом необходимую литературу на абонементе университетской библиотеки или воспользоваться читальными залами.

Методические указания по написанию эссе.

Требования, предъявляемые к эссе:

1. Объем эссе не должен превышать 5-8 страниц. Печать производится через 1,5 интервала, размер шрифта 14 (Times New Roman), с выравниванием по ширине. Левое поле листа 30 мм, правое – 10 мм, верхнее – 20 мм, нижнее 20 мм. Текст должен оформляться абзацами с отступом 1,25 см.

2. Эссе должно восприниматься как единое целое, идея должна быть ясной и понятной.

3. Необходимо писать коротко и ясно. Эссе не должно содержать ничего лишнего, должно включать только ту информацию, которая необходима для раскрытия вашей позиции, идеи.

4. Эссе должно иметь грамотное композиционное построение, быть логичным, четким по структуре.

5. Каждый абзац эссе должен содержать только одну основную мысль.

6. Эссе должно показывать, что его автор знает и осмысленно использует теоретические понятия, термины, обобщения, мировоззренческие идеи.

7. Эссе должно содержать убедительную аргументацию заявленной по проблеме позиции.

Структура эссе.

Эссе состоит из введения, основной части и заключения.

Во введении выделяют главную проблему, которую нужно раскрыть, и решить, каким образом эта проблема будет проанализирована.

В основной части целесообразно выстраивать систему аргументации на основе глубокой проработки темы и доказательств, обосновывающих высказанные утверждения. Следует выдвигать новые идеи по одной, в логической последовательности, которая даст возможность читателю проследить направление рассуждений. Эссе считается малой формой письменных работ, поэтому не принято делить основную часть на отдельные главы. Вместе с тем для удобства изложения и ясности логики аргументации основное содержание подразделяется абзацы.

В заключении дается обобщение выдвинутых идей и освещаются ключевые моменты главной части работы. Как правило, заключение составляется в соответствии с названием работы. Также здесь можно указать направления дальнейшего исследования и изучения данной темы.

