



Менеджмент в образовании

(часть 2)

Организация и люди в организации

Личностное восприятие человека

Противоречие между организацией и разнообразием поведения человека – это реальная проблема для менеджеров организации. Чтобы ее решать, они вынуждены учитывать личностные начала поведения:

- *восприятие*
- *Мотивация*

Восприятие может быть определено в самом общем виде как процесс получения и обработки информации.

Личностное восприятие человека организацией

Восприятие человека организацией – это процесс получения информации о человеке, его личностных особенностях его руководителями и коллегами.

Оказывают влияние:

- физические или соответствующие им данные: внешность, рост, телосложение, жестикуляция, мимика и т.д.
- социальные характеристики: стиль и манера одеваться, говорить;
- анкетные данные: пол, возраст, образование, национальность, религия, семейное положение.

Знание вышеперечисленных факторов важно для установления хороших взаимоотношений.

Формальные и неформальные группы в организации

Проводя значительную часть своей жизни в организации, человек становится членом определенной группы лиц, регулярно взаимодействующих друг с другом.

Принято выделять два типа групп:

- 1) **Формальные** – группы, созданные по воле руководства.
- 2) **Неформальная группа** – это спонтанно образовавшееся объединение людей, которые связаны друг с другом определенными интересами.

Наличие симпатий, дружеских отношений между людьми оказывают огромное влияние на настроение, на удовлетворенность работой.

Но не всегда.

Если люди слабо мотивированы на труд, они могут много времени проводить в бесполезных разговорах, чаепитии, постоянно отвлекаясь от работы, тем самым снижая ее результативность.

Мотивация

Истинные побуждения человека чрезвычайно сложны. Изучив их, можно побудить человека эффективно работать, задействовать творческий потенциал работника.

Мотивация – совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, ориентированной на достижение определенных целей.

<i>потребности самого человека</i>	<i>и мотивы</i>
это то, что возникает и находится внутри человека, что является достаточно общим для разных людей, но имеет индивидуальное проявление у каждого	побудительная причина, повод к тому или иному действию; определяет, что надо сделать и как будет осуществлено это действие

Мотивация

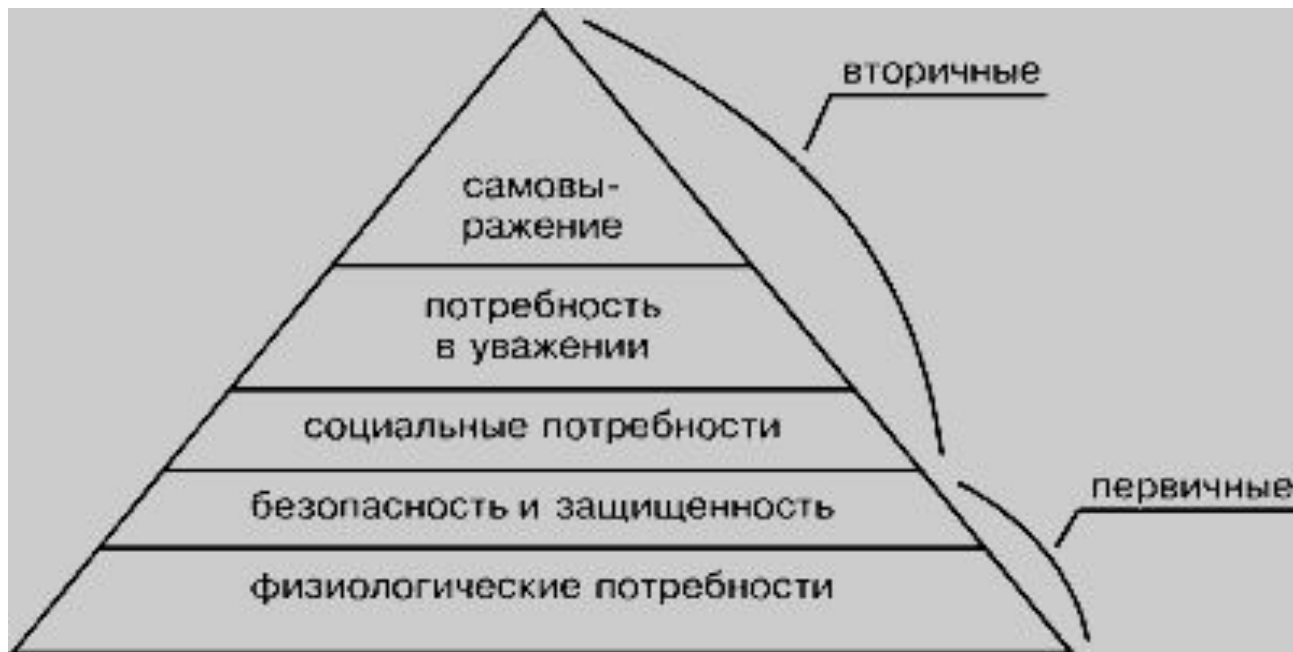
Для успешного руководства людьми **каждый менеджер должен представлять**, чего хотят и чего не хотят его подчиненные, каковы внешние и внутренние мотивы их поведения, в каком соотношении они находятся, как можно воздействовать на них и каких результатов при этом ожидать.

Существует большое количество различных **теорий мотивации**, пытающихся дать объяснение этому явлению.

Самой известной является **теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу**. Сторонники этой теории считают, что в основе поведения лежат потребности человека, которые можно разделить на пять групп, составляющих так называемую «пирамиду

Мотивация

Классическая пирамида потребностей А. Маслоу



Теория иерархии потребностей Маслоу – концепция, согласно которой человек может мотивироваться потребностями более высокого уровня, если удовлетворены потребности предыдущих уровней.

Коммуникации

Обмен информацией является важнейшим условием принятия решений, играет огромную роль в межличностных отношениях и формировании имиджа организации.

Коммуникация – процесс обмена информацией между людьми.

Эффективная межличностная коммуникация очень важна для успеха в управлении:

- 1) решение многих управленческих задач строиться на **непосредственном взаимодействии людей** (начальник с подчиненными, подчиненные между собой);
- 2) межличностная коммуникация, возможно, является **лучшим способом обсуждения** и решения вопросов, характеризующихся неопределенностью и двусмысленностью.

Коммуникации

Как научиться внимательно слушать (Профессор Кит Дэвис):

1. Перестаньте говорить – невозможно слушать, разговаривая.
2. Помогите говорящему раскрепоститься.
3. Необходимо выглядеть и действовать заинтересовано. Слушая, старайтесь понять, а не искать поводов для возражения.
4. Устраните раздражающие моменты: не рисуйте, не постукивайте по столу, не перекладывайте бумаги.
5. Сопереживайте говорящему.
6. Будьте терпеливы.
7. Сдерживайте свой характер.
8. Не допускайте споров и критики.
9. Задавайте вопросы.

Коммуникации

Рациональные приемы разговоров по телефону и с посетителями.

- **Отгораживание** от ненужных визитов и звонков с помощью технических средств, установление часов приема и звонков, инструктажа секретаря, самостоятельного посещения сотрудников.
- **Планирование «заявленных» посещений и «активных» звонков.** Можно заменять личные встречи разговором по телефону, заранее наметить продолжительность визита или разговора, подготовить к беседе необходимые документы.
- **«Незаявленные» контакты** требуют первоначального выяснения личности, цели собеседника, срочности разговора, возможности переноса, делегирования сотруднику, перевода в разряд запланированных.
- **«Блоки»** – самый рациональный метод исходящих звонков и запланированных посещений. Например, тратить строго определенное время (например, 1 час или 2 в день) на звонки и посещения.
- **Подведение итогов.** Приучите себя составлять краткую запись итогов всех важных разговоров. Этим вы повысите эффективность контактов.

Власть и лидерство

Власть – это способность оказывать влияние на поведение людей.

Понятие власти тесно связано с понятием лидерства. Лидерство является одним из самых эффективных механизмов реализации власти в группе.

В чем отличие менеджера и лидера?

Говоря словами Питера Ф. Друкера и Уоррена Бенниса, менеджмент нацелен на то, чтобы люди делали вещи правильно, а лидерство – на то, чтобы люди делали правильные вещи.

Лидерство – это возможность влияния на поведение людей, определяемая личными качествами человека и его подходом к общению.

Власть и лидерство

Источники власти в организации:

- **Власть, основанная на принуждении**

Менеджер может оказывать влияние на других, если он контролирует величину и форму наказания, которое может быть к ним применимо.

- **Власть, основанная на вознаграждении**

Менеджер имеет власть над другим человеком, если этот человек верит, что менеджер может вознаградить его или отказаться в этом.

- **Экспертная власть**

Менеджер как носитель специальных и полезных знаний.

- **Эталонная власть** – это власть примера.

- **Законная власть**

Основывается на праве человека руководить другими в силу соответствующего должностного положения в организации

Стили управления

То, каким образом менеджер пользуется властью, образует стили управления.

Стиль управления – это относительно устойчивая система способов, методов и форм практической деятельности менеджера, манера поведения руководителя по отношению к подчиненным.

Три основных стиля руководства:

- Авторитарный
- Демократический
- Либеральный

Стили управления

Автократ (авторитарный стиль) исходит из следующих предположений:

1. Люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы.
2. У людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили.
3. Больше всего люди хотят защищенности.
4. Чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и наказание.

Стили управления

Демократичный руководитель исходит из следующих предположений:

1. Труд естественен для человека. Если условия благоприятные, люди не только примут на себя ответственность, но и будут стремиться к ней.
2. Если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль.
3. Приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели.
4. Способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

Стили управления

Либеральный руководитель осуществляет следующие действия:

- 1) снимает с себя ответственность и отрекается в пользу группы или организации;
- 2) предоставляет группе возможность самоуправления в желаемом для группы режиме;
- 3) поддерживает горизонтальные коммуникации в организации

Конфликты в организациях и способы их разрешения

Одной из важнейших областей руководства является разрешение конфликтов.

Конфликт – это несогласие между двумя и более сторонами (конкретными лицами или группами), каждая из которых настаивает, чтобы были приняты именно ее взгляды, и при этом стремиться помешать другой стороне сделать то же самое.

Для того чтобы управлять конфликтами, необходимо знать, какие они бывают и как можно их устранить.

- 1. Внутриличностный конфликт*
- 2. Межличностный конфликт*
- 3. Конфликт между личностью и группой*
- 4. Межгрупповой конфликт*

Конфликты в организациях и способы их разрешения

Управление конфликтами – это целенаправленное воздействие по устранению (минимизации) причин, породивших конфликт, или на коррекцию поведения участников конфликта.

Методы управления конфликтами:

- 1) внутриличностные, т.е. методы воздействия на отдельную личность;
- 2) структурные, т.е. методы по устранению организационных конфликтов;
- 3) межличностные методы или стили поведения в конфликте;
- 4) переговоры;
- 5) ответные агрессивные действия.

Конфликты в организациях и способы их разрешения

Внутриличностные методы

Закljučаются в умение правильно организовать свое собственное поведение, высказать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны другого человека.

«**Я-высказывание**» – способ передачи другому лицу вашего отношения к определенному предмету, без обвинений и требований, но так, чтобы другой человек изменил свое отношение.

Может быть полезен в любой обстановке, но особенно эффективен, когда человек рассержен, раздражен, недоволен

Конфликты в организациях и способы их разрешения

Структурные методы

Методы воздействия преимущественно на организационные конфликты, возникающие из-за неправильного распределения полномочий, организации труда, принятой системы стимулирования и т.д.

К таким методам относятся:

- разъяснение требований к работе;
- координационные и интеграционные механизмы;
- общеорганизационные цели;
- использование систем вознаграждения.

Конфликты в организациях и способы их разрешения

Межличностные стили разрешения конфликтов

- **Уклонение**: человек старается уйти от конфликта.
- **Сглаживание**. При таком стиле человек убежден, что не стоит сердиться, потому, что «мы все – одна счастливая команда, и не следует раскачивать лодку».
- **Принуждение**. В рамках этого стиля превалируют попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой.
- **Компромисс**. Этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени.
- **Решение проблемы**. Данный стиль - признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон.
- **Переговоры** представляют широкий аспект общения, охватывающий многие сферы деятельности индивида.

Конфликты в организациях и способы их разрешения

Общие рекомендации по разрешению конфликтной ситуации могут быть сведены к следующему

1. Признать существование конфликта
2. Определить возможность переговоров
3. Согласовать процедуру переговоров
4. Выявить круг вопросов, составляющих предмет конфликта
5. Разработать варианты решений
6. Принять согласованное решение
7. Реализовать принятое решение на практике

Управленческие решения

Эффективное принятие решений необходимо для выполнения основных функций управления: планирования, организации, мотивации и контроля. Именно поэтому изучение и организация процесса принятия решений и их исполнение составляет основу теории управления.

Теорию принятия решений можно рассматривать с двух позиций:

- *в широком смысле* принятие решений отождествляется со всем процессом управления;
- *в узком определении* принятие решения понимается как выбор наилучшего из множества альтернативных вариантов.

Управленческие решения

Разработка эффективных решений –

основополагающая предпосылка обеспечения конкурентоспособности организации (учреждения) на рынке, формирования рациональных организационных структур, проведения правильной кадровой политики и работы, регулирования социально-психологических отношений в организации (учреждении), создания положительного имиджа и др.

Четвертую часть всех решений (до 25%)

можно было бы не принимать из-за их неисполнимости.

Причины: нелепости целей, сложности контроля, отсутствия сроков выполнения и закрепления ответственности за конкретными лицами.

Управленческие решения

- **Решение** – результат мыслительной деятельности человека, приводящий к какому-либо выводу и необходимым действиям.
- **Управленческого решение** – это выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенций и направленный на достижение целей организации (учреждения).

Управленческие решения

Управленческое мышление

- Должно быть конкретным.
- Руководителю необходимо представлять сложное целое и видеть при этом составляющие его элементы.
- Важнейшими свойствами управленческого мышления являются способность к риску и личная ответственность за исход дела.
- Каждое решение порождается в процессе мышления, которое соотносит возможности личности с конкретно складывающейся ситуацией.

Управленческое мышление

Некоторые особенности мышления руководителей:

- глубина мышления – свидетельствует об умении предвидеть наиболее удаленные от поверхности причинно-следственные связи;
- широта мышления – отражает умение видеть всё многообразие взаимосвязанных явлений в целом, не выделяя из них какую-то проблему и не увлекаясь только ею;
- гибкость мышления – проявляется в умении отступать от излюбленных, оправдавших себя стереотипных решений, умение исходя из сложившейся ситуации найти оригинальное решение;
- быстрота мышления – это «скорость» мысли от анализа проблемы к формулированию решения.

Управленческое мышление

Структура потенциального психологического источника управленческих решений

Управленческие потребности

Способности

диагностические

творческие

организаторские

Индивидуальная управленческая концепция руководителя

сверхзадача

проблемное наполнение

управленческие замыслы

Управленческое мышление

Индивидуальная управленческая концепция

руководителя – это способ понимания и трактовки проблем управления.

- Сверхзадача – личностный смысл деятельности человека в крупные отрезки времени (юность, зрелость, старость). Она служит психологическим стержнем вокруг которого разворачиваются многочисленные поступки и действия, внешне не всегда логически связанные.
- Проблемное наполнение – это система задач, на решение которых руководитель направляет свою активность. Из всего разнообразия задач он выбирает те, которые постоянно или эпизодически находятся в центре его внимания.
- Управленческие замыслы – предпочтительные и привычные для руководителя способы решения проблем.

Проблемы и их решение

Внутреннюю структуру проблемы составляют следующие элементы:

- Предмет проблемы характеризует возникшее главное противоречие, которое выражается в вопросе: «В чем суть проблемы?».
- Объект проблемы отвечает на вопрос: «Где возникла проблема?» (в бригаде, на участке, в цеху, оборудовании, коллективе и т.д.).
- Субъект проблемы – тот, кто связан с проблемой.
- Связи проблемы характеризуют как структурные межэлементные связи (ограничения), так и отношения с другими проблемами. Они отражаются в вопросе: «С чем связана проблема?»
- Цель решения проблемы выражается в вопросе: «Для чего необходимо решать проблему?»

Проблемы и их решение

Специфические черты проблемы – это ключ к ее решению. Для глубокого изучения и выяснения особенностей проблемы полезно придерживаться определенных способов ее продумывания и последовательность рассуждений.

Способы продумывания проблемы:

- Разделение проблемы на части.
- Выделение основных и второстепенных характеристик проблемы.
- Установление причинно-следственных связей по всем возможным вариантам решения проблемы.
- Прогнозирование и анализ требуемых действий.
- Разработка рекомендаций к действиям.

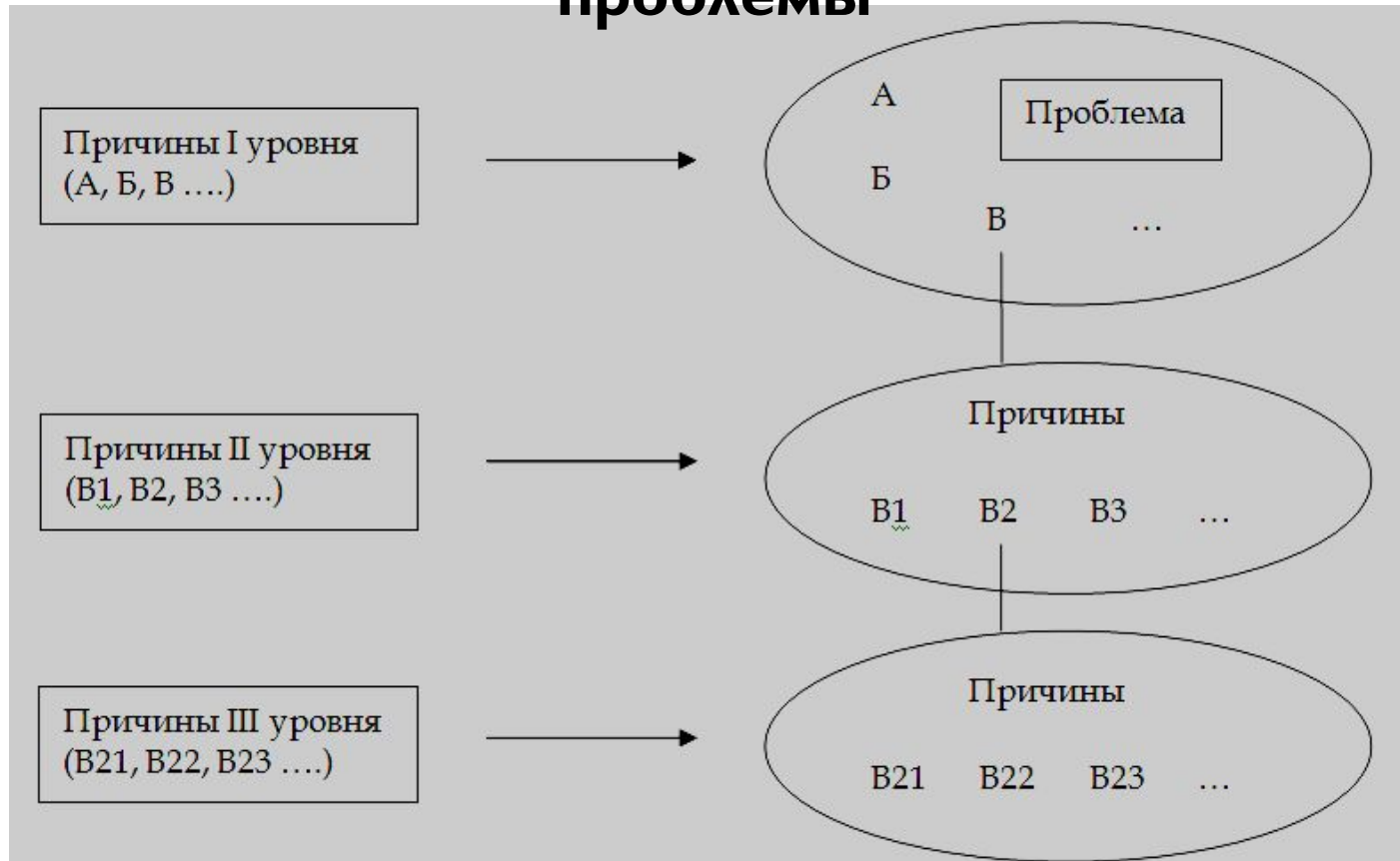
Проблемы и их решение

Этапы продумывания проблемы



Проблемы и их решение

Причинно-следственная диаграмма анализа проблемы



Структуризация позволяет наглядно и в комплексе установить влияние причин, вызвавших проблему. Это важно для принятия соответствующих мер, чтобы не упустить ни одного из звеньев цепочки.

Организационно-психологические предпосылки качества решений

Принятие некачественных управленческих решений не столь редкое явление в практическом менеджменте. Материалы проведенных исследований свидетельствуют, что основными причинами невыполнения решений являются:

- непредвиденные обстоятельства – их доля составляет 40%;
- пороки решений (брак, низкое качество) – 30%;
- вина исполнителей – 30%.

То есть **каждое третье нереализованное решение** связано с погрешностями его разработки.

Организационно-психологические предпосылки качества решений

Причины, влияющие на качество принимаемых решений:

1. Значительный объем принимаемых решений
2. Вновь принимаемые решения не увязываются с предыдущими
3. Принятие псевдорешений (не носящих конкретного содержания)
4. Недостаточная технологизация процессов подготовки и принятия решений
5. Несбалансированность управляющего воздействия на различные подсистемы организации (учреждения)
6. Отсутствие процедуры согласования решений с исполнителями
7. Установление нереальных сроков для исполнения работы

Организационно-психологические предпосылки качества решений

Причины, влияющие на качество принимаемых решений:

8. Недостаточно информационное обеспечение для принятия решений
9. Несовершенство используемого механизма оценки эффективности реализованных решений
10. Принятие решений под влиянием эмоций
11. Принятие решения без учета возможности риска и предупреждения его последствий
12. Поспешность, недостаточно глубокая проработка принятого варианта действий
13. Использование ложных предпосылок, принятие желаемого за действительное
14. И т.д.

Организационно-психологические предпосылки качества решений

Психологические предпосылки качества управленческих решений:

- 1. Обоснованность*
- 2. Своевременность*
- 3. Содержание*

Решения:

- запрещающие;
- разрешающие;
- конструктивные.

4. Соответствие решения силам и средствам

5. Жесткость регламентации деятельности подчиненных

три уровня жесткости:

- *контурные* решения;
- *структурированные* решения;
- *алгоритмические* решения.

Популярные рекомендации по принятию качественных управленческих решений

- Прежде чем вникать в детали, постарайтесь получше представить проблему в целом.
- Не принимайте решений, пока не рассмотрите все возможные варианты.
- Сомневайтесь, даже общепризнанные истины должны вызывать сомнение.
- Старайтесь взглянуть на стоящую перед Вами проблему с самых разных точек зрения, даже если шансы на успех кажутся минимальными.
- Ищите модель или аналогию, которая поможет Вам лучше понять сущность решаемой проблемы. Это может быть математическая формула, графическая модель (схема, диаграмма), словесная модель, репродукция и т.д.

...

Популярные рекомендации по принятию качественных управленческих решений

- Задавайте как можно больше вопросов. Правильно заданный вопрос может радикально изменить содержание ответа.
- Не удовлетворяйтесь первым решением, которое придет Вам в голову. Поищите другие. Найдите в решениях слабые места, сравните их друг с другом, выберите оптимальное.
- Перед принятием окончательного решения поговорите с кем-нибудь о своих проблемах. Всегда стоит послушать, что говорят другие. Они нередко видят то, что может ускользнуть от Ваших глаз.
- Не пренебрегайте своими чувствами. Нельзя преуменьшать значение чувств, переживаний и интуиции. Как правило, они не обманывают.
- Помните: каждый человек смотрит на жизнь и возникающие проблемы со своей, особенной точки зрения.

Технология разработки управленческих решений

1 этап – Выявление проблемной ситуации и постановка цели:

- - Определение цели решения
- - Определение критериев оценки результатов решения

2 этап – Сбор всесторонней информации, выявление ограничений:

- - Изучение существа вопроса
- - Изучение условий для эффективного решения

3 этап – Разработка альтернатив и выбор оптимального решения:

- - Разработка и оценка альтернативных вариантов
- - Выбор оптимального решения по заданным критериям.

4 этап – Организация выполнения принятого решения:

- - Оформление приказа или распоряжения
- - Разработка плана и срока реализации решения
- - Назначение ответственных лиц
- - Инструктаж исполнителей

5 этап – Контроль выполнения решения:

- - Предупреждение отклонений, срывов выполнения решений
- - Возможность принятия нового решения

Методы принятия управленческих решений

В процессе разработки и принятия управленческого решения лицо, принимающее решение, может применять различные методы, которые прямо или косвенно способствуют принятию оптимальных по различным критериям решения.

Кейс-метод

Характеристики:

- пошаговый разбор ситуаций;
- применяется для анализа управленческих ситуаций;
- отличается простотой и эффективностью.

Анализ состоит из четырех шагов:

- 1) индивидуальная подготовка анализа;
- 2) неформальное обсуждение отдельными группами;
- 3) обсуждение в аудитории;
- 4) обобщение результатов обучения в конце занятия.

Методы принятия управленческих решений

Кейс-метод

Общая схема анализа ситуации:

- *краткое изложение событий;*
- *проблема;*
- *характеристика действующих лиц;*
- *хронология событий;*
- *конфликт;*
- *варианты решения проблемы;*
- *рекомендации;*
- *план по осуществлению выбранного варианта действий.*

Методы принятия управленческих решений

Метод мозгового штурма

(мозговой штурм, мозговая атака, англ. *brainstorming*)

оперативный метод решения проблемы на основе стимулирования творческой активности, при котором участникам обсуждения предлагают высказывать как можно большее количество вариантов решения, в том числе самых фантастичных. Затем из общего числа высказанных идей отбирают наиболее удачные, которые могут быть использованы на практике. Является методом экспертного оценивания.

Методы принятия управленческих решений

Метод мозгового штурма

Этапы и правила мозгового штурма

- **Постановка проблемы.**
- **Генерация идей.** Основной этап, поэтому очень важно соблюдать правила для этого этапа:
 1. Главное – количество идей. Не делайте никаких ограничений.
 2. Полный запрет на критику и любую (в том числе положительную) оценку высказываемых идей, так как оценка отвлекает от основной задачи и сбивает творческий настрой.
 3. Необычные и даже абсурдные идеи приветствуются.
 4. Комбинируйте и улучшайте любые идеи.
- **Группировка, отбор и оценка идей.** Позволяет выделить наиболее ценные идеи и дать окончательный результат мозгового штурма.

Технология разработки стратегии развития образовательного учреждения

1. Стратегии развития

- Стратегия локальных изменений – параллельное улучшение. Обновление деятельности каких-то отдельных участников жизни образовательного учреждения.
- Стратегия модульных изменений – несколько комплексных нововведений, которые связаны между собой внутри одного модуля (начальная школа или преподавание точных наук, например), но не всегда эти изменения связываются с остальными функциональными сферами.
- Стратегия системных изменений – полная реконструкция образовательного учреждения. Например, создание комплекса «Детский сад - ОУ» или комплекса «ОУ - вуз».
- Стратегии поведения ОУ в изменяющейся среде: пассивно-приспособительное (реактивное) поведение; опережающая, со стремлением понять тенденции изменений, активное поведение.

Технология разработки стратегии развития образовательного учреждения

2. Этапы разработки стратегии

I этап: выработка стратегии.

II этап: идентификация и анализ стратегических проблем.

III этап: выбор стратегического решения.

IV этап: подготовка выполнения стратегического решения.

Действия:

- разработка комплекса тактических решений;
- создание соответствующего организационного механизма;
- формирование готовности субъекта к стратегическому действию (осознание его, стимулы, ответственность).

Технология разработки стратегии развития образовательного учреждения

3. Структура концепции развития

Концепция образовательного учреждения – понимание путей его развития.

Источники идей для составления Концепции:

- потребности страны, региона, города (района) – социальный заказ на выпускника;
- директивные и нормативные документы, побуждающие к изменениям в обязательном порядке;
- внутренний потенциал организации;
- периодические издания, научные труды, книги по теории управления развивающимися образовательными учреждениями.

Технология разработки стратегии развития образовательного учреждения

3. Структура концепции развития

Пример 1. Структура концепции развития школьного образования в до 2020 года.

- Введение
- 1. Тенденции и перспективы изменения внешней среды
- 2.1. Тенденции развития мирового и национального образования
- 2.2. Потребность региона в образовательных учреждениях
- 3. Тенденции и перспективы изменения внутренней среды школьного образования области
- 3.1. Система школьного образования
- 4. Структура, содержание и механизмы реализации Программы развития школьного образования области.
- 5. Выводы

Технология разработки стратегии развития образовательного учреждения

3. Структура концепции развития

Пример 2. Структура концепция развития школьного образования в до 2020 года.

- Введение
- Цели и задачи образования и воспитания в образовательном учреждении
- Основные принципы образования и воспитания детей и молодежи
- Психологические особенности школьного возраста
- Содержание образовательно-воспитательного процесса с учетом возрастных особенностей школьников
- Образ выпускника образовательного учреждения – ожидаемый результат реализации концепции.

Технология разработки стратегии развития образовательного учреждения

4. Понятие программы развития

рассматривается в трудах В.С. Лазарева, М.М. Поташника, К.Ю. Белой, Л.В. Поздняк и многих других научных деятелей.

Программа определяется как модель совместной деятельности группы людей, определяющую исходное состояние некоторой системы, образ ее желаемого будущего, а также состав и структуру действий по переходу от настоящего к будущему.

Программа развития образовательного учреждения – модель желаемого инновационного процесса, определяющая:

- 1) исходное состояние ОУ (где мы сейчас находимся?);
- 2) образ желаемого будущего (куда мы хотим идти?);
- 3) состав и структуру действий по переходу от настоящего к будущему (что мы будем делать, чтобы оказаться там, где хотим?).

Технология разработки стратегии развития образовательного учреждения

4. Понятие программы развития

Функции программы:

- - определять направления действий ее участников и их целевые ориентиры (средство обеспечения *целенаправленности* совместной работы исполнителей);
- - определять связи между отдельными исполнителями и их группами (средство *координации* действий и *интеграции* усилий исполнителей);
- - быть средством контроля *хода работ и условий* их выполнения;
- - быть средством предвидения возможных *угроз* достижению поставленных целей;
- - быть средством выработки *решений* при отклонении фактического хода работ от запланированного, или при выявлении ранее непредвиденных угроз.

Технология разработки стратегии развития образовательного учреждения

4. Понятие программы развития

Для выполнения этих функций программа должна определять:

- 1. Проблемы, на решение которых она ориентирована.
- 2. Новшества, за счет внедрения которых предполагается полностью или частично решить существующие проблемы.
- 3. Образ (проект) желаемого будущего ОУ, интегрирующий всю совокупность новшеств, которые предполагается ввести в образовательную систему ОУ.
- 4. Стратегию осуществления изменений.
- 5. Цели программы – ожидаемые и желаемые результаты.
- 6. План действий.
- 7. Инновационные проекты осуществления частных изменений.
- 8. Ресурсное обеспечение программы.
- 9. Кадровое обеспечение программы.

Технология разработки стратегии развития образовательного учреждения

4. Понятие программы развития

Необходимые качества программы развития ОУ, делающие ее эффективным средством управления:

- - актуальность ;
- - прогностичность;
- - реалистичность – обеспечение соответствия между планируемыми целями и необходимыми для их достижения средствами;
- - рациональность – определение таких целей и способов их достижения, которые для данного комплекса решаемых проблем и при имеющихся ресурсах, позволяют получить максимально полезный результат;
- - целостность – обеспечение полноты состава действий, необходимых для достижения поставленных целей, а также согласованности связей между ними;
- - контролируемость – операциональное определение конечных и промежуточных целей (ожидаемых результатов), то есть определение их таким образом, чтобы существовал способ проверки реально полученных результатов на их соответствие целям;
- - чувствительность к сбоям – своевременное обнаружение отклонения реального положения дел от запланированного.

Технология разработки стратегии развития образовательного учреждения

4. Понятие программы развития

Структура программы развития (вариант 1).

- 1. Информационная справка.
- 2. Проблемно-ориентированный анализ.
- 2.1. Анализ состояния и прогноз тенденций изменения значимой для ОУ внешней социальной среды.
- 2.2. Анализ и оценка достижений передового опыта и конкурентных преимуществ ОУ.
- 3. Концепция проектирования развития ОУ.
- 3.1. Цель и задачи программы развития .
- 3.2. Планируемые результаты реализации программы развития.

Технология разработки стратегии развития образовательного учреждения

4. Понятие программы развития

Структура программы развития (вариант I – продолжение).

- 4. Основные направления реализации программы развития.
- 4.1. Изменения в основном процессе.
- 4.2. Изменения в организации образовательного процесса.
- 4.3. Изменения в научно-методических условиях.
- 4.4. Изменения в методах и технологиях.
- 4.5. Изменения в нормативно-правовом обеспечении.
- 4.6. Изменения в управлении реализацией программы.
- 4.7. Изменения в структуре ОУ.
- 4.8. Развитие социально-педагогического партнерства ОУ.
- 4.9. Изменения в материально-технической базе.
- 5. Этапы реализации программы развития.
- 6. Финансовое обеспечение программы.
- Приложение. План мероприятий по реализации программы развития.

Технология разработки стратегии развития образовательного учреждения

4. Понятие программы развития

Структура программы развития (вариант 2).

- Введение.
- Раздел I. Состояние и основные проблемы развития образовательного учреждения:
 - 1.1. Краткая характеристика состояния образования в учебном заведении.
 - 1.2. Проблемы развития образования в учебном заведении.
- Раздел II. Концептуальные основы Программы.
 - 2.1. Цель и задачи программы.
 - 2.2. Методологические подходы к развитию ДООУ.
 - 2.3. Основные направления развития ДООУ.
 - 2.4. Этапы реализации Программы.
 - 2.5. Ожидаемые результаты.

Технология разработки стратегии развития образовательного учреждения

4. Понятие программы развития

Структура программы развития (вариант 2).

- Раздел III. Система мер реализации Программы.
- 3.1. Основные меры по реализации основных направлений развития ДООУ (образовательного учреждения).
- 3.2. Мероприятия по реализации и финансовому обеспечению Программы.
- 3.3. Перечень программы, проектов, планов, конкретизирующих деятельность педагогического коллектива по развитию образовательного учреждения.

Технология проектирования педагогической инновации

1. Инновации и их сущностные характеристики

Традиция – устойчивый и значимый компонент культуры, который передается из поколения в поколение с помощью механизма преемственности

Противостоящим понятию «традиция» является понятие «инновация».

Инновация – вновь созданная посредством творческой деятельности духовная реальность, основное содержание которой находится в определенном противоречии с существующей традицией.

Традиция и инновация являются взаимосвязанными и взаимопереходящими категориями: инновация зарождается в недрах традиции как ее отрицание и, по мере формирования, становления и развития, переходит в новую традицию, отрицая тем самым себя как инновацию и создавая предпосылки для зарождения «новой» инновации.

Технология проектирования педагогической инновации

1. Инновации и их существенные характеристики

Новшества – такие компоненты или такие связи, которых раньше в педагогической системе ОУ не было.

Нововведение – целенаправленное изменение, вносящее в среду внедрения новые стабильные элементы, вследствие чего происходит переход системы из одного состояния в другое. Иначе, *нововведение* – это *процесс внедрения новшества*. Инновация тождественна нововведению.

Педагогические инновации (нововведения) можно рассматривать как комплексный, целенаправленный процесс создания, распространения и использования новшества, целью которого является удовлетворение потребностей и интересов субъектов образовательной системы, что предполагает ее качественные изменения, связанные с ее эффективностью, стабильностью и жизнеспособностью.

Технология проектирования педагогической инновации

1. Инновации и их сущностные характеристики

Сущностные характеристики инноваций:

- - ориентация на актуальные противоречия образовательной практики, порождающие проблемное поле инновационного развития;
- - инициативно-творческий характер возникновения и развития инноваций;
- - диалектическая взаимосвязь инноваций и традиций, что конкретно проявляется в зарождении инновации в «недрах» традиции и последующем перерастании инновации в «новую» традицию;
- - единство содержательного и процессуального в инновации, то есть органическая взаимосвязь конкретного содержания инновации с проблематикой процесса ее внедрения в образовательную практику;
- - разновекторность инноваций, что означает направленность на решение разнообразных задач инновационного развития;
- - непрерывность развития инновационной проблематики, что означает возникновение инновации как средства решения той или иной проблемы и существование инновации как объекта, порождающего новое проблемное поле развития.

Технология проектирования педагогической инновации

1. Инновации и их сущностные характеристики

- **Инновационный процесс** – такие изменения в целях, условиях, содержании, средствах, методах, формах деятельности, которые: обладают новизной; обладают потенциалом повышения эффективности этих процессов в целом или каких-то их частей; способны дать долговременный полезный эффект, оправдывающий затраты усилий и средств на внедрение новшества; согласованы с другими осуществляемыми нововведениями.
- **Педагогическая система образовательного учреждения (ОУ)** – совокупность особым образом связанных между собой человеческих, материально-технических, информационных, нормативно-правовых и других компонентов входа, образовательного процесса и результатов образования.

Педагогическая система ОУ обеспечивает функционирование ОУ.

Технология проектирования педагогической инновации

1. Инновации и их сущностные характеристики

Развитие ОУ может быть управляемым или стихийным. При управляемом развитии создается специальная инновационная система ОУ.

Инновационная система ОУ – это совокупность особым образом связанных между собой идей изменений, человеческих, материально-технических, информационных, нормативно-правовых и других компонентов входа, процессов целенаправленных изменений и педагогической системе ОУ, а также результатов этих изменений.

Технология проектирования педагогической инновации

2. Типологизация педагогических инноваций

● По источнику возникновения:

- 1) Внутрисистемные (возникающие в образовательных системах всех уровней)
- 2) Внешние (по отношению к данной образовательной системе)
- 3) Комбинированные (возникают в ходе взаимодействия образовательных систем с другими системами, иначе – в ходе межсферного взаимодействия)

● По масштабу изменений:

- 1) Единичные
- 2) Локальные
- 3) Системные

Технология проектирования педагогической инновации

2. Типологизация педагогических инноваций

- В зависимости от субъекта инновационной деятельности:
 - 1) Педагоги
 - 2) Учащиеся
 - 3) Управленцы
 - 4) Родители
 - 5) Представители социума
 - 6) Комбинированный состав

Изменение роли, позиций, статуса, характера взаимодействия, повышение социально и профессиональной мобильности, изменение уровней компетентностей (коммуникационной, информационной, социокультурной, текстовой и др.)

Технология проектирования педагогической инновации

2. Типологизация педагогических инноваций

- В зависимости от объекта изменений:
 - 1) содержание учебного материала;
 - 2) технологии образовательного процесса;
 - 3) технологии воспитания и развития личности;
 - 4) технологии управления;
 - 5) ресурсное обеспечение образовательных систем (материальное, финансовое, кадровое, информационное и др.);
 - 6) взаимодействие социума и образования.

И связанные с ними:

модернизация, разработка, совершенствование, реструктурирование, обогащение новыми элементами, изменение функционирования, координация...

Технология проектирования педагогической инновации

2. Примерная структура программы эксперимента

Необходимость проведения педагогического эксперимента возникает при внедрении инноваций в образовательно-воспитательный процесс ОУ.

Пункты программы:

1. Тема эксперимента (название).
2. Исполнитель эксперимента (ФИО, должность, звание).
3. Научный руководитель эксперимента, консультант, эксперт, управляющий.
4. Актуальность темы (затруднения, проблемы, противоречия практики, из которых вытекает необходимость эксперимента по данной теме).
5. Идея эксперимента (наиболее общее представление о проблемной ситуации, направлении деятельности исследователя, образе желаемого изменения в ученике).
6. Замысел эксперимента (конкретизация идеи эксперимента через определенные формы, методы, логику разворачивания содержания, учет конкретных условий класса и пр.)

Технология проектирования педагогической инновации

2. Примерная структура программы эксперимента

Пункты программы (продолжение):

7. Объект экспериментирования (границы исследования и изменения практики).
8. Предмет экспериментирования (свойства, отношения, функции, выделяемые в объекте; часть объекта, раскрываемая в данном экспериментальном исследовании)
9. Педагогическая цель, цель эксперимента (ожидаемый результат педагогической деятельности, который выражен в позитивных изменениях в ученике, появившихся благодаря экспериментальной разработке. Ожидаемый результат, представляемый в форме методических рекомендаций, разработок уроков, планов, авторских программ, концептуальных положений, принципов, педагогических технологий и пр.)

Технология проектирования педагогической инновации

2. Примерная структура программы эксперимента

Пункты программы (продолжение):

10. Задачи (действия по достижению промежуточных результатов, направленных на достижение цели).
11. Гипотеза (научно обоснованное логическое предположение относительно способа реализации идеи и замысла эксперимента, совокупность воздействий, система мер по реализации задач эксперимента, максимально подробно изложенная модель-нововведение, благодаря которому ожидается получить определенную эффективность учебно-воспитательного процесса)
12. Диагностический инструментарий (средства оценивания результатов эксперимента: анкеты, типы интервью, тексты контрольных работ, тесты, экспериментальные дидактические материалы).
13. Критерии оценки ожидаемых результатов (признаки или параметры, на основании которых производится оценка эффективности экспериментальной разработки)

Технология проектирования педагогической инновации

2. Примерная структура программы эксперимента

Пункты программы (продолжение):

14. Сроки эксперимента (время начала и предполагаемого завершения эксперимента).
15. Этапы эксперимента (части, определяющие промежуточные результаты эксперимента и последовательность их достижения).
16. Прогноз возможных негативных последствий (замедление темпов прохождения тем, отклонения от базового компонента содержания образования, изменение образовательных целей и пр., провоцирующие негативные изменения в учащих).
17. Способы коррекции, компенсации негативных последствий (управляющие воздействия со стороны экспериментатора, устраняющие негативные последствия).
18. Состав участников эксперимента (педагогический коллектив, участвующий в эксперименте по данной теме).
19. Функциональные обязанности (распределение функциональных обязанностей всех лиц, участвующих в эксперименте).

Технология проектирования педагогической инновации

2. Примерная структура программы эксперимента

Пункты программы (продолжение):

20. База эксперимента (группа учащихся, класс, параллель классов, вся школа).
21. Масштаб эксперимента (продолжительность эксперимента во времени и охват по объему материала: один урок, несколько уроков темы, четверть, год, несколько лет).
22. Тип эксперимента (констатирующий, поисковый, формирующий).
23. Статус эксперимента (правовое положение эксперимента, его состояние: внутришкольный - индивидуальный или коллективный, муниципального уровня, федерального уровня).
24. Форма представления результатов эксперимента для массовой практики (статья, отчет, методические рекомендации, программ и пр.).
25. Научно-методическая обеспеченность эксперимента (перечень экспериментальных материалов для педагогов, управленцев, обучаемых)



Менеджмент в образовании

(часть 2)

Ст. преп. каф. финансов и кредита
НОУ ВПО «БИЭФ»

Васильев Игорь Викторович

Калининград, 2012