

Комитет образования и науки города Новокузнецка Кемеровской области

муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение «Средняя общеобразовательная школа №41»



654079, Российская Федерация, Кемеровская обл., г. Новокузнецк, ул. Кутузова, д. 4,
Тел. (3843)744208, сайт ОО: <http://школа41-нк.рф> Эл. адрес: school41nvkz@gmail.com



Развитие кадрового потенциала в сфере образования

ПРОЕКТИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

(на примере муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения «Средняя общеобразовательная школа №41» города Новокузнецка Кемеровской области)

Автор-составитель:

Фиц Сергей Николаевич

директор школы МБОУ "СОШ № 41"

Новокузнецкого городского округа Кемеровской области - Кузбасса,

почетный работник общего образования РФ,

чл-корр. Международной академии

общественных наук

Новокузнецкий городской округ, 2019

Проектирование системы управления персоналом образовательной организации (на примере МБОУ «СОШ № 41» города Новокузнецка Кемеровской области) [Текст] /Автор-составитель С.Н. Фиц / - Новокузнецк: Планета 41, 2019. – 211 с.

Данная работа «Проектирование организации системы управления персоналом образовательного учреждения МБОУ «СОШ №41» города Новокузнецка, Кемеровской области» представляет собой результаты разнопланового исследования кадрового потенциала образовательной организации на базе опыта российских и зарубежных аналитиков. Анализ профессиональных возможностей сотрудников образовательной организации необходим для повышения эффективности и результативности, совершенствования и регулирования работы образовательного учреждения на всех этапах его развития. Работа будет полезна руководителям и менеджерам системы образования.

The article «The planning of organization of a personnel management system of municipal budgetary general education institution “Secondary general education school № 41» of Novokuznetsk, Kemerovo Region», set out results of a diverse research workforce capacity of the educational organization based on experience of the Russian and foreign analysts. A detailed analysis of personnel potential is required to increase efficiency and effectiveness, improve and regulate work of education institution at all stages of its development. The article is of great help and interest to heads and managers of an education system.

® Фиц Сергей Николаевич, директор школы, чл.-корр. МАОН

® муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение «Средняя общеобразовательная школа №41»

® МБОУ «СОШ № 41» - Школа равных возможностей

Содержание

	Введение	5
Глава I.	Система управления персоналом образовательной организации (на примере МБОУ «СОШ№41» города Новокузнецка)	8
1.1.	Краткая характеристика образовательной организации	8
1.2.	Кадровый потенциал МБОУ «СОШ №41»	9
1.3.	Анализ противоречий внешней и внутренней среды	16
1.4.	Цели и задачи образовательной организации МБОУ «СОШ№41»	18
1.5.	Направления развития, стратегические задачи МБОУ СОШ №41 и ответственные за исполнение.	19
1.6.	Цели и задачи направлений развития «Школа равных возможностей» и полномочия сотрудников МБОУ «СОШ№41»	25
Глава II.	Исследование персонала образовательной организации	38
2.1.	Мотивационные типы работников (типология В.И. Герчикова)	44
2.2.	Определение типа трудовой мотивации работника	49
2.3.	Совершенствование системы управления персоналом образовательной организации (формирование опросника самооценки деятельности)	54
2.4.	Совершенствование профессионального мастерства педагогических кадров	58
2.4.1	Мониторинг профессиональных затруднений педагогов школы	62
2.4.2.	2.4.2. Мониторинг самооценки педагогической деятельности учителей школы МБОУ СОШ № 41	68
2.5.	Изучение структуры мотивации (мотивационного профиля) сотрудников МБОУ «СОШ№41» на предмет совершенствования системы стимулирования персонала образовательной организации	74
2.5.1	Оценка мотивации сотрудников образовательной организации	75
2.5.2.	Итоговая таблица «Оценка мотивации сотрудников образовательной организации»	82
2.5.3.	Опрос (интервьюирование) сотрудников МБОУ «СОШ№41»	84
2.5.4.	Отношение к организации сотрудников МБОУ «СОШ№41»	90
2.6.	Определение ведущего мотива у сотрудников МБОУ «СОШ№41»	91
2.7.	Определение иерархии потребностей человека (по А. Маслоу) Шкала оценки утверждений вопросника	98
2.8.	Мотивационный тест по модели Д. МакКлелланда	99
2.9.	Анализ руководства инновационной деятельностью в образовательной организации МБОУ «СОШ №41»	100
2.9.1.	Исследование "Угрозы, которые несут изменения"	101
2.9.2.	Исследование "Формы сопротивления изменениям"	102
2.9.3.	Исследование "Реакция на изменение"	103
2.9.4.	Исследование "Классификация изменений"	104
2.10.	Исследование изменений в МБОУ «СОШ № 41», связанных с внедрением нововведений в воспитательно-образовательный процесс	107
2.10.1.	Результаты оценки качества мотивационной среды в образовательной организации - МБОУ «СОШ №41»)	109
2.10.2.	Оценка качества мотивационной среды инновационной деятельности	113
2.11.	Внутренняя оценка применения ИКТ в образовательном процессе и в управлении образовательным учреждением	119
2.12.	Внедрение дистанционных образовательных технологий	125
2.13.	Проведение образовательных событий под названием « Проектная задача» в рамках применения ИКТ в образовательном процессе	129
2.14.	ФГОС: изменения в деятельности участников образовательного процесса	140
2.14.1.	Характеристика изменений в деятельности педагога, работающего по	143

	ФГОС	
2.14.2.	Характеристика изменений в организации работы учителя с родителями первоклассника, обучающегося в соответствии с ФГОС	144
2.14.3.	Характеристика изменений в деятельности первоклассника, обучающегося в соответствии с ФГОС	146
2.15.	Микро-исследование по статистическим данным с использованием методов регрессионного анализа	148
Глава III.	Внутренний мониторинг эффективности команды из числа административно-управленческого персонала муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения «Средняя общеобразовательная школа №41»	160
3.1.	Профиль власти первого руководителя/ директора школы и его заместителей	160
3.1.1.	Профиль власти первого руководителя/ директора школы и его заместителей	162
3.1.2.	Мониторинг «Первый заход»	169
3.2.	Концепции “Х” и “У”	170
3.3.	Оценка распределения управленческих функций между членами школьной администрации	172
3.4.	Распределение командных ролей среди административно-управленческого персонала МБОУ СОШ № 41	174
3.5.	Аналитический обзор основных теорий лидерства	184
Глава IV	Организационные структуры образовательных организаций: общие выводы по результатам анкетирования	198
4.1.	Классификация организационных структур	201
4.2.	Принципы и методы формирования структур	205
4.3.	Подготовка образовательной организации к проведению педагогического совета	206
4.4.	Алгоритм тарификации в МБОУ «СОШ № 41»	207
4.5.	Анализ социальных рисков при переходе на новую систему оплаты труда, ориентированную на учет результативности труда и качества образования в МБОУ «СОШ № 41»	214
4.6.	Основные проблемы нормирования труда педагогов и предложите пути решения этих проблем в МБОУ «СОШ № 41»	216
4.7.	Показатели качества деятельности МБОУ «СОШ №41» и их характеристики	218
4.8.	Уровневая шкала для оценки показателей качества работы школы	221
4.9.	Конкретные полномочия органов общественного управления МБОУ «СОШ № 41» в части распределении стимулирующей части оплаты труда	222
4.10.	Мониторинг удовлетворенности качеством образования субъектов образовательных отношений на уровне субъекта РФ	224
4.11.	Востребованность персонала на рынке платных образовательных услуг: описание взаимодействия действие закона спроса и закона предложения на примере рынка дополнительных платных образовательных услуг для детей.	243
4.12.	План по организации платных образовательных услуг	249
	Заключение	253
	Используемые источники информации	256

Введение

Обеспечение стабильного и динамичного роста современных образовательных организаций требует эффективного управления главным их достоянием – человеческими ресурсами. Именно от преподавательских кадров зависят, в первую очередь, качество образовательного процесса, престижность и перспективность учебного заведения. Наличие современной и эффективной системы управления персоналом позволит обеспечить достижение необходимого уровня профессионализма и мотивации сотрудников для выполнения стратегических задач образовательной организации.

Типовые задачи управления персоналом в образовательных организациях.

Задачи управления персоналом, стоящие перед образовательными организациями, условно можно разделить на три уровня:

— На стратегическом уровне - решение задач обеспечения образовательного процесса необходимыми кадровыми ресурсами, повышения эффективности и обеспечения интеграции процессов управления персоналом.

— На уровне среднего звена (методические советы учителей-предметников, родительский совет) – соблюдение требований законодательства в отношении работников, обеспечение выполнения задач мотивации и повышения квалификации сотрудников, обеспечение руководства оперативной и точной информацией для принятия своевременных управленческих решений на основе единой методологической базы управления персоналом.

— На оперативном уровне (сотрудники) - наличие удобного инструмента, позволяющего сократить затраты на обработку информации и избежать дублирования ввода данных.

Система управления персоналом поддерживает решение задач для всех уровней управления и специалистов, связанных с управлением персоналом.

Типовые проблемы образовательных организаций.

Основные проблемы в области управления персоналом, характерные для образовательных организаций:

— отсутствие единой методологии управления персоналом; несогласованность в работе, дублирование учетных функций, затрудненное взаимодействие и информационные разрывы между отделами;

— отсутствие структурированной информации о сотрудниках с необходимыми учетными и аналитическими разрезами;

— большие трудозатраты на выполнение учетных и административных функций по управлению персоналом.

Все это приводит к наличию существенных рисков: неоптимальность решений, принимаемых в области управления персоналом; снижение качества и эффективности образовательного процесса.

В Законе «Об Образовании» сказано, что требования к современному образованию и социальный заказ ставят образовательные учреждения перед

необходимостью работать в режиме развития¹. Можно сказать так: «Хочешь – не хочешь, а меняться придется». И так можно охарактеризовать нынешнее положение дел в образовательных организациях. Готовы ли наши сотрудники к таким новшествам? И какие проблемы с кадрами приходится решать на сегодняшний день? Расширятся ли их должностные и функциональные обязанности в рамках новой школы, совершенно отличающейся от той, что мы знали 5, 10, 15 лет назад?

Хочется надеяться на то, что так. Логично, что все вокруг меняется, и школа в том числе, и ее персонал, в том смысле, что раздуваются полномочия и обязанности. Вглядываешься на коллег: одни с утра до вечера выполняют сложную скрупулезную канцелярско-бумажную работу, готовят отчеты и проводят мониторинги, другие сторонятся этого, выставляют, позиционируют себя «практиками», ведут уроки, «копошатся» с детьми, буквально бегают и прыгают. И то и другое в данном контексте имеет место быть.

Основная цель деятельности образовательной организации в условиях внедрения экспериментальной деятельности заключается в поиске и освоении новшеств, способствующих качественным изменениям. Для преобразований в системе жизнедеятельности организации в новых условиях существует потребность в специалистах, владеющих современными методами управления педагогическими коллективами, исследованиями и разработками, способными эффективно работать на системе нововведений. Внедрение нового, чаще всего, болезненный процесс для любой организации. И мы не исключение. Тем не менее, большинство здравомыслящих сотрудников осознают, что без нововведений невозможно функционировать и развиваться в современном мире, для которого характерна конкуренция образовательных организаций.

В соответствии с приказом ФГАУ «ФИРО» №110 от 11 июня 2014 года МБОУ «СОШ №41» получила статус федерального экспериментальной площадки государственного автономного учреждения «Федеральный институт развития образования» в рамках реализации сетевого проекта по теме: «Разработка региональной модели социально-педагогического партнерства как ресурса качественного образования и воспитания детей в условиях отдыха и оздоровления». Для автора работы исследования актуальность проблемы переросла в тему «Социально-педагогическое партнерство образовательных организаций разных типов как ресурс удовлетворения образовательных потребностей учащихся, родителей (законных представителей), а также сотрудников». В данной работе под конструктивным названием «Проектирование системы управления персоналом образовательной организации» мы рассматриваем отдельно взятую образовательную организацию - МБОУ «СОШ №41», с позиции социального партнерства для образовательных организаций разных типов.

В настоящее время проблема с кадрами для нашего региона, города, и соответственно, для нашей образовательной организации носит проблемный

¹ Закон об образовании РФ, ст.28 п.7

характер. Причины, которые обусловили данную проблему, лежат на поверхности, в трех плоскостях:

во-первых, введение новых образовательных стандартов, согласно которым требуется учителю «самому думать, как выстраивать воспитательно-образовательный процесс», помимо прочего, не ограничиваться знаниями, умениями и навыками, а организовывать универсальную учебную деятельность в рамках формирования компетенций учащихся, а для этого требуется больше затрат;

во-вторых, не смотря на поддержку молодых специалистов, и, исходя из уровня жизни, не каждый согласен первые полгода доказывать свою профессиональную квалификацию до тех пор, пока не будут произведены первые выплаты из фонда интенсивности труда (по итогам работы, за интенсивность труда, качество предоставляемых услуг, стаж работы);

в-третьих, учебные предметы, которые в обязательном порядке попадают в систему оценки качества образовательных услуг через мониторинги Кузбассобнадзора, государственную итоговую аттестацию (ОГЭ, ЕГЭ) – прежде всего, математика, русский язык. Кроме того, с этого года испытания написать сочинение по литературе, в будущем иностранный язык. Соответственно и ответственность учителей достаточно высока за результаты внешних мониторингов качества образования. Данный перечень можно продолжать и дальше...

Однако, в системе образования появляется много дополнительных весьма затратных функций, таких как, заполнение мониторинговых схем, таблиц и графиков – АИС, КПМО, спортивных достижений ГТО, заполнение «Электронного журнала», «Электронного дневника», ведение сайта образовательной организации, ведение учительского сайта или блога, а также внедрение электронных обучения и дистанционных образовательных технологий, т.е. создание единого информационного пространства образовательной организации. Если учесть временные затраты сотрудников школы, то выполнить их в течение рабочего времени, используя нынешнее штатное расписание и педагогическую нагрузку, становится очень сложно.

Глава I. Система управления персоналом образовательной организации (на примере МБОУ «СОШ №41» города Новокузнецка)

1.1. Краткая характеристика образовательной организации²

МБОУ «СОШ №41» находится по ул. Кутузова, 4 в Центральном районе города Новокузнецка. С 14 декабря 2019 года к адресу школы был добавлен еще один: Кутузова, 4/1 – спортивный корпус. Таким образом, школа имеет в своем распоряжении два корпуса: учебный и спортивный.

Образовательная организация расположена в «треугольнике», стороны которого образуют улицы – проспекты Metallургов (Центральный район) и Курако (Куйбышевский район), радиально отходящие от городского авто- и железнодорожного вокзалов, а также улицы Кутузова, которая начинается от улицы Курако, далее пересекает проспект Metallургов. Таким образом, Территория школы расположена на периферии Центрального района. Вблизи школы на улице Кулакова располагается НМОУ «Лицей №84», на улице Транспортная - МОУ «СОШ №91», на улице Коммунаров – НМОУ «Лицей №11», на проспекте Кирова – НМОУ «Лицей №111», а также МОУ «СОШ №8» и МОУ «ООШ №98».

Территориальная близость к лицеям и гимназиям способствует тому, что учащиеся школы в 8-9 предпрофильных классов, высокомотивированные на дальнейшую учебу, предпочитают обучаться там. Близость средних общеобразовательных школ дают возможность выбора дальнейшего профиля обучения учащимся 10-11 классов. Источниками пополнения учащихся для образовательной организации служит контингент учащихся основных образовательных организаций Центрального района и в большей степени Куйбышевского района города Новокузнецка – микрорайонов Редаково и Точирино, а также Разъезда Абагуровского.

Среди образовательных организаций дополнительного образования вблизи расположены Детско-юношеский центр «Орион», буквально в нескольких метрах, через дорогу улицы Кутузова, а также Планетарий парка им. Ю.А.Гагарина.

Среди организаций среднего и начального профессионального образования - педагогический и металлургический колледжи, строительный техникум.

Среди родителей (законных представителей) учащихся школы только 43 % имеют высшее образование. И, как показывают наблюдения, дети, чьи родители имеют начальное и среднее специальное образование также выбирают профессиональное обучение по окончании основной школы.

В последнее время наблюдается увеличение численности учащихся в начальной школе. Это обусловлено, прежде всего, элементарным выбором в счет отремонтированного здания, эстетически приглядной территории школы.

² Публичный отчет директора МБОУ «СОШ № 41»

Незначительно увеличилась численность в средней школе (5-9 классы) за счет перевода детей из других организаций района и города по различным причинам – от банально бытовых до элементарного отбора детей в гимназиях и лицеях, которое устанавливается на протяжении обучения детей в начальной и средней школе.

1.2. Кадровый потенциал МБОУ «СОШ №41»

Образовательный уровень педагогического состава в основном соответствует профилю, т.к. 93% имеют специальное образование. Высшее образование имеют 91% педагогов. Квалификационную категорию имеют 58,6% от общего числа педагогических кадров: высшую и первую квалификационную категории имеют 27 педагогов, что составляет 58,6%. Уменьшился процентный состав педагогов с высшим образованием и квалификационными категориями за счет обновления и увеличения штата учительского состава.

Образовательный процесс на 2019-2020 учебный год обеспечен кадрами...

По стажу сотрудники распределились следующим образом:

Распределение сотрудников по стажу работы

Таблица 1-1.

Стаж педагогов	До 5 лет	5-10 лет	10-20 лет	Свыше 20 лет	Итого
Количество педагогов, человек	16	2	11	20	49
% от общего числа педагогов	32,65	4,08	22,45	40,82	100,00

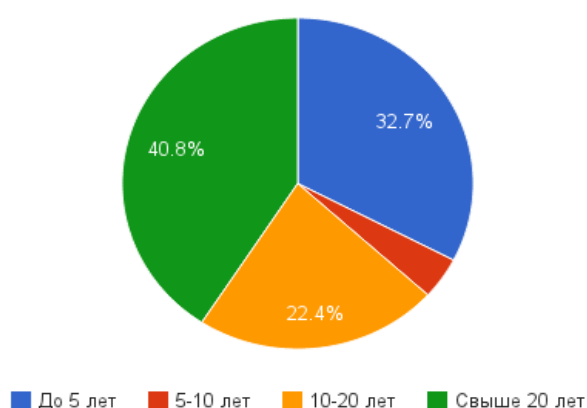


Рис.1-1. Стаж педагогических работников МБОУ «СОШ №41»

Исходя из квалификационных требований к сотрудникам, образовательный процесс обеспечен квалификационными кадрами:

Сведения о кадрах МБОУ «СОШ №41»

Таблица 1-2.

Категория работников	Всего	Имеют квалификационную категорию								Не имеют категории	
		Всего		Высшую		Первую		Вторую		Число	0%
		Число	0%	Число	0%	Число	0%	Число	0%		
Учителя	43	43	95,56	14	26,67	11	28,89	0	40,00	18	41,86
Руководители	6	6	100,00		100,00		0,00		0,00		0,00

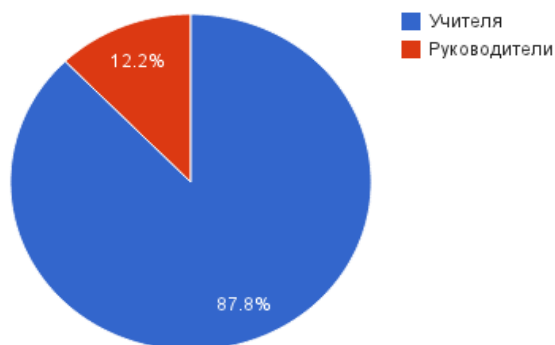


Рис. 1-2. Соотношение «учитель – прочий персонал, АУП»

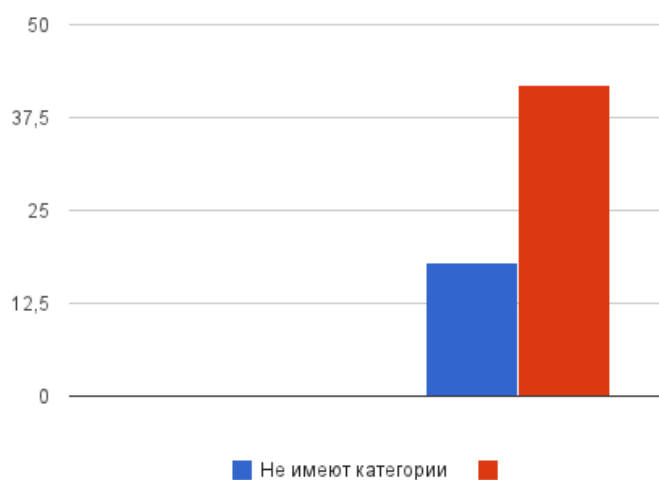


Рис. 1-3. Наличие квалификации у сотрудников МБОУ «СОШ №41»

В том числе, сотрудники МБОУ «СОШ №41» имеют высшее педагогическое образование или находятся на этапе его получения и переподготовки.

Образование педагогов МБОУ «СОШ № 41»

Таблица 1-3

Образование педагогов	Количество	% от общего числа педагогов
Среднее специальное образование, всего	2	4,08
В том числе педагогическое образование	1	2,04
Незаконченное высшее образование, всего	3	6,12
В том числе педагогическое образование	2	4,08
Высшее образование, всего	45	91,84
В том числе педагогическое	45	91,84
Прошли курсовую подготовку в течение последних 5 лет	36	73,47

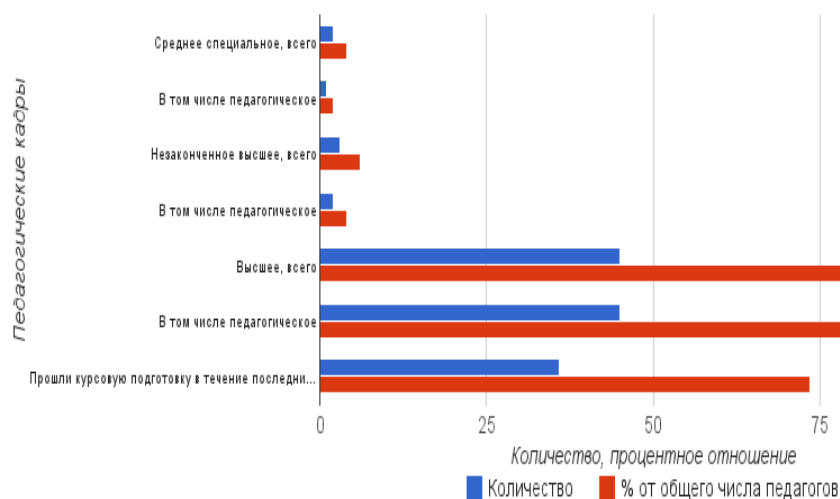


Рис. 1-4. Образование сотрудников МБОУ «СОШ №41»

Повышение квалификации и профессиональная переподготовка в соответствии с ФГОС

Таблица 1-4.

Категория работников	Общее количество работников	Количество педагогов, прошедших курсы повышения квалификации для работы в соответствии с ФГОС	% , от общего количества педагогов, прошедших курсы повышения квалификации для работы в соответствии с ФГОС
Руководящие кадры	4	4	100%
Прочий педагогический персонал	4	4	100%
Учителя 1- 4 классов	14	14	100%
Учителя 5 - 11 классов	30	13	100%
Всего	52	52	100%

Курсовая подготовка педагогического и руководящего персонала

Таблица 1-5.

Категория работников	Общее количество работников	Количество педагогов, прошедших курсы повышения квалификации (72 часа)	Количества педагогов, прошедших курсы повышения квалификации (более 72 часов)	Участие в обучающих семинарах
Руководящие кадры	4		1	4
Прочий педагогический персонал	3		1	3
Учителя 1- 4 классов	13	4	8	10
Учителя 5 -11 классов	24	6	7	17
Всего	44	10	17	34

Целью повышения квалификации является обновление теоретических и практических знаний педагогов в связи с повышением требований к уровню квалификации и необходимостью освоения современных методов решения профессиональных задач. На начало каждого учебного года формируется план повышения квалификации педагогических работников, а по итогам учебного года проводится анализ. Анализ повышения квалификации показывает, что педагогические работники школы постоянно повышают профессиональную компетентность через курсовую подготовку на базе МАОУ ДПО «Институт повышения квалификации», г. Новокузнецк, других площадок, с использованием очных и дистанционных форм обучения.

41% педагогических работников школы прошли курсы повышения квалификации для работы в соответствии с ФГОС. 100% руководящих кадров прошли курсы повышения квалификации для работы в соответствии с ФГОС. 92% учителей начальных классов прошли курсы повышения квалификации для работы в соответствии с ФГОС, нет курсовой подготовки у одного педагога, т.к. учитель только начал свою педагогическую деятельность и обучается в педагогическом колледже. 54% учителей среднего и старшего звена прошли курсы повышения квалификации для работы в соответствии с ФГОС.

23% педагогов прошли обучение на дистанционном курсе (72 часа), 39% учителей прошли обучение на курсах свыше 100 часов, 77% педагогов приняли участие в обучающих семинарах, 9% педагогов приняли участие в вебинарах.

Образование и квалификация педагогических кадров

Таблица 1-б.

Параметры	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013 -2014	...	2019-2020
Образование							
Высшее педагогическое	36	39	39	37	42	...	46
Среднее профессиональное (педагогическое)	1	-	-	1	1	...	1
Среднее профессиональное (непедагогическое)	-	-	-	-	1	...	0
Другое (неоконченное высшее)	-	-	-	1	2	...	00
Квалификационная категория							
Высшая	15(41%)	15(38%)	14(36%)	15(38%)	15 (33%)	...	27 (58%)
Первая	12(32%)	12(31%)	13(33%)	11(28%)	12 (26%)	...	8 (17,4%)
Вторая	8(22%)	8(21%)	3(8%)	2(5%)	-	...	0
Без категории				11	19	...	12
Молодые специалисты							
Количество	1	3	5	3	4	...	3

Образовательный уровень педагогического состава в основном соответствует профилю, т.к. 93% имеют специальное образование. Высшее образование имеют 91% педагогов. Квалификационную категорию имеют 58,6% от общего числа педагогических кадров: высшую и первую квалификационную категории имеют 27 педагогов, что составляет 58,6%. Уменьшился процентный состав педагогов с высшим образованием и квалификационными категориями за счет обновления и увеличения штата учительского состава.

Сведения о количественном составе педагогических кадров

Таблица 1-7.

Категория работников	Общее количество работников	Почетные звания	Педагогический стаж			
			до 5 лет	5-10	10-20	20 и более
Руководящие кадры	4	3		1	1	2
Прочий педагогический персонал	3		1		1	
Учителя 1- 4 классов	14	2	3		5	6
Учителя 5 -11 классов	25	5	7	4	3	11
Всего	46	10	11/24%	5/11%	10/22%	19/41%

Звания «Почётный работник общего образования» имеют 10 учителей, 1 педагог имеет почетное звание и знак «Учитель года». 1 педагог имеет медаль имени Януша Корчака и медаль «За служение Кузбассу», 3 педагога имеют высшую общественную награду РФ за достижения – медаль «За вклад в развитие образования». Звания и награды имеют 9 человек (20%).

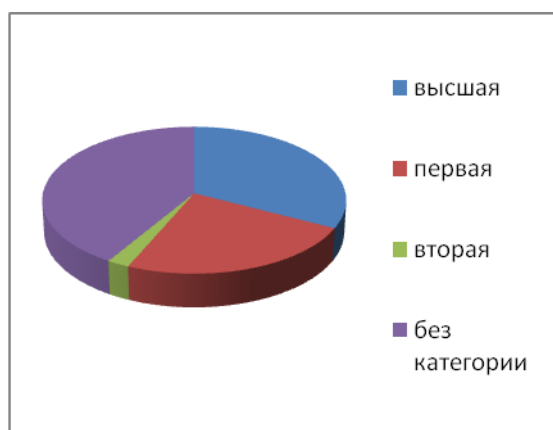
Педагогов со стажем работы до 5 лет - 11 человек (24%), от 5-10 лет – 5 человек (11%), от 10-20 лет -10 человек (22%), свыше 20 лет – 19 человек 41%. Характеристику коллектива по стажу работы можно считать благоприятной для организации эффективного образовательного процесса.

Аттестация педагогических кадров играет важную роль в управлении образовательным процессом, так как это комплексная оценка уровня квалификации, педагогического профессионализма и продуктивности деятельности работников образовательного учреждения. В аттестационную комиссию департамента образования и науки Кемеровской области по аттестации педагогических работников учителями школы было подано 8 заявлений на установления соответствия уровня квалификационным требованиям, предъявляемым к первой и высшей квалификационной категории по должности «учитель», из них 4 заявления на первую квалификационную категорию и 4 заявления на высшую квалификационную категорию. Один педагог подал заявление на первую квалификационную категорию в - первые.

Сравнительная таблица квалификационных категорий

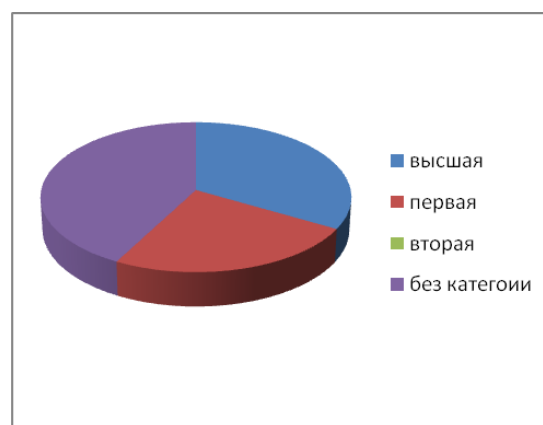
Таблица 1-8.

Квалификационная категория	Начало года	Конец года
Высшая квалификационная категория	15	27
Первая квалификационная категория	11	8
Вторая квалификационная категория	1	0
Соответствие занимаемой должности	46	46



Квалификационные категории начало года

Высшая категория	15
Первая категория	11
Вторая категория	1
Без категории	19



Квалификационные категории начало года

Высшая категория	27
Первая категория	8
Вторая категория	0
Без категории	11

Рис 1-5. Квалификационные категории сотрудников МБОУ «СОШ №41» (начало 2018-2019 учебного года)

Рис 1-6. Квалификационные категории сотрудников МБОУ «СОШ №41» (начало 2019-2020 учебного года)

1.3. Анализ противоречий внешней и внутренней среды

Таблица 1-9

Сильные стороны образовательного учреждения	Слабые стороны образовательного учреждения
<i>Условия, способствующие реализации ФГОС и современному качеству образования:</i>	<i>Факторы, негативно сказывающиеся на введение ФГОС:</i>
<p>Школа полностью укомплектована руководящими и педагогическими кадрами, обеспечивающими стабильное функционирование учреждения.</p> <p>Администрация школы создала такие условия, когда каждый работник имеет возможность на своем рабочем месте выразить себя, показать собственные способности, испытывать собственную значимость за результаты своего труда, ценность вклада в решение стратегических и тактических задач школы.</p> <p>В школе разработано Положение о распределении стимулирующей части фонда оплаты труда, способствующее созданию в коллективе здорового морально- психологического климата, обеспечивающее равное условие для реализации возможностей каждого члена педагогического коллектива и справедливого распределения вознаграждения.</p> <p>Кабинет информатики оборудован компьютерами, есть постоянный выход в Интернет. Школа имеет мультимедиа проектор, цифровой фотоаппарат.</p> <p>В школе действует система противопожарной безопасности.</p> <p>В школе организовано дополнительное образование по разработанным программам, функционирует орган ученического самоуправления «Совет старшеклассников».</p>	<p>Объединение классов в классы-комплекты.</p> <p>Невысокая учебная мотивация обучающихся;</p> <p>Педагогический коллектив недостаточно чётко представляет этапы перехода из учителя-информатора в организатора учения;</p> <p>Тенденция старения кадров;</p> <p>Большая занятость родителей – перекладывание ответственности за детей на школу, потребительское отношение к школе;</p> <p>Слабая мотивация родителей на участие в работе школы.</p>

Проблемы, выявленные на основе анализа:

1. Невысокое качество знаний обучающихся.
2. Мотивация к обучению имеет тенденцию к снижению.
3. Школа недостаточно обеспечивает подготовку выпускника, свободно владеющего знаниями и умениями для осуществления познавательной деятельности, проявляющего творческую активность, обладающего потребностью применять знания на практике и способного сознательно выбирать собственную позицию.
4. Большая потребность в организации школой активной и многообразной досуговой деятельности своих учеников.
5. Сравнительно низкий образовательно-квалификационный потенциал педагогических кадров.
6. Неумение или нежелание некоторых педагогов видеть учащихся и родителей равноправными участниками образовательного процесса, осуществлять индивидуальный и дифференцированный подход к ним.
7. Недостаточная материально – техническая база.

Выявленные в ходе анализа проблемы влияют на качество образования обучающихся, их адаптацию к современной социальной среде. С другой стороны, школа не устраняет полностью противоречия между массовым характером обучения и индивидуальным способом усвоения знаний.

В связи со всем вышесказанным считаем необходимым и приемлемым создание модели «Школа равных возможностей», одной из основных психолого-педагогических задач которой является создание возрастной школы на культурно-исторической теории развития человека, разработанной Л.С. Выготским и его последователями.

Равные возможности ребенка обеспечиваются:

- набором в школу, который осуществляется по микрорайону независимо от уровня подготовки детей, морального и материального благополучия семьи;
- правом выбора индивидуальной образовательной траектории в зависимости от собственных потребностей и потребностей родителей;
- правом на личностное развитие в условиях школьной среды;
- правом на охрану здоровья и здоровый образ жизни.

1.4. Цели и задачи образовательной организации МБОУ «СОШ №41»



Рис.1-8. Цели, задачи педагогического коллектива МБОУ «СОШ №41»

Согласно целям и задачам педагогического коллектива МБОУ «СОШ № 41» (рис.1-8) мы определили основные направления работы на предстоящий период.

1.5. Направления развития, стратегические задачи МБОУ СОШ №41 и ответственные за исполнение.

Таблица 1-10.

Направления совершенствования и развития	Задачи школы	Ответственные за выполнение
1. Совершенствование учительского состава.	<p>Подготовка «молодых» специалистов через систему социального партнерства «Школа – ВУЗ-ИПК».</p> <p>Курсы повышения квалификации через Новокузнецкий ИПК и КРИПК и ПРО и др.</p> <p>Курсы переподготовки работников образования Новокузнецкий ИПК и КРИПК и ПРО и др.</p>	Заместитель директора по УВР, курирующий вопросы по кадрам, специалист по кадрам
2. Совершенствование системы предпрофильной подготовки и профильного обучения.	<p>укрепление материально-технической базы общеобразовательных учреждений для реализации профильного обучения;</p> <p>создание условий для организации обучения по индивидуальным учебным планам;</p> <p>приобретение соответствующего оборудования и учебно-методических материалов для организации дистанционного профильного обучения;</p> <p>расширение взаимодействия общего образования с учреждениями ДОД, НПО, СПО, ВПО по организации предпрофильной подготовки и профильного обучения.</p>	Заместитель директора по УВР, курирующий вопросы предпрофильной подготовки и профильного обучения
3. Инновационная деятельность образовательного учреждения	<p>Технология развивающего обучения.</p> <p>Воспитательная система работы классного руководителя.</p> <p>Дистанционное обучение.</p>	Заместитель директора по УВР, курирующий вопросы внедрения инноваций и новых педагогических технологий

		обучения и воспитания, заместитель директора по научно-методической работе, руководители школьных методических объединений.
4. Система поддержки талантливых детей	углубленное изучение предметов (олимпиадное движение, городская школа «Интеллект будущего»); научно-исследовательская деятельность обучающихся (научное общество обучающихся); развитие коммуникативных способностей (школьное самоуправление); развитие творческих способностей (творческие объединения, клубы, студии и др.).	Заместитель директора по УВР, курирующий вопросы по развитию познавательной деятельности учащихся, заместитель директора по ВР
5. Спортивно-техническая подготовка обучающихся.	Создание условий для технического творчества детей через систему внеурочной деятельности и дополнительного образования. Реализация физкультурно-массовых и спортивных мероприятий через систему внеурочной деятельности, проектной задачи и дополнительного образования.	Заместитель директора по УВР, курирующий политехнический цикл предметов (физическая культура, искусство, черчение, технология)
6. Дополнительное образование детей	сохранение и культивирование уникальности каждого ребенка в постоянно изменяющемся социуме; удовлетворение естественной потребности развивающейся личности в познании себя в окружающем мире;	Заместитель директора по ВР, координатор детского движения, классные руководители.

	<p>организацию активной творческой созидательной жизнедеятельности детей; создание и развитие пространства детского благополучия.</p>	
<p>7. Внедрение электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭО и ДОТ)</p>	<p>Обучение с использованием ДОТ призвано решать задачи, относящиеся к организации учебного процесса для детей, не имеющих возможности (временно или постоянно) участвовать в процессе очного обучения; а также задачи по развитию творческой составляющей образования, затруднённые для достижения в обычном обучении. С целью развития инновационной инфраструктуры дистанционного образования для удовлетворения образовательных потребностей обучающихся выбор модели развития инновационной инфраструктуры дистанционного образования, список образовательных учреждений, включенных в реализацию данных моделей. Школа согласно приказу КОиН от 19.11.2013 № 1283 включена в следующие направления внедрения ЭО и ДОТ: РУСАЛ - школам России, Учебные сетевые проекты. Комитет образования и науки Администрации города Новокузнецка заключил в 2012 году стратегическое соглашение с ЗАО «РУСАЛ» о присоединении 40 образовательных учреждений города Новокузнецка к проекту «РУСАЛ – школам России». В рамках этого соглашения образовательные учреждения могут использовать систему дистанционного обучения (СДО) «Прометей» для создания</p>	<p>Заместитель директора по УВР, курирующий внедрение ЭО и ДОТ, учителя-предметники</p>

	<p>электронных образовательных ресурсов (ЭОРов) и размещения электронных учебно-методических комплексов (ЭУМК), а также пользоваться всеми доступными в СДО «Прометей» возможностями по управлению учебным процессом. СДО "Прометей" предназначена для организации полноценного процесса дистанционного обучения и/или независимой проверки знаний. Система включает подсистемы организации и управления учебным процессом, делает возможной удобную работу с большим потоками слушателей. Учебные сетевые проекты:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Позволяют проследить связи между различными школьными дисциплинами в контексте проблем реального мира; 2. Развивают у учащихся мыслительные умения высокого уровня благодаря работе с основополагающими идеями; 3. Вовлекают учащихся в активный процесс обучения. 	
8. Организация воспитательной работы в образовательных учреждениях	Концепция и система воспитательной работы	Заместитель директора по ВР, старшая вожатая, классные руководители
9. Совершенствование организации горячего питания	Доведение показателя до абсолютного максимума, исходя из социального положения семей	Заместитель директора по ВР, медсестра, классные руководители, воспитатель
10. Обеспечение безопасности образовательного учреждения	Во исполнение ФЗ «О защите населения и территории от чрезвычайных ситуаций природного характера» от 21.12.94 г., ФЗ № 123 «Технический регламент о	Педагог-организатор основ безопасности жизнедеятельности

	требованиях пожарной безопасности» и приказа МО РФ «О службе охраны труда в образовательных учреждениях» № 662 от 11.03.1998 г. в образовательных учреждениях города ведется работа по обеспечению пожарной, антитеррористической и электробезопасности, решаются проблемы охраны труда и техники безопасности на территории ОУ.	
11. Обновление библиотечного фонда образовательных учреждений	Пополнение фонда школьной библиотеки - приобретение новых, ранее не используемых учебников в связи с изменением учебных программ, введением новых предметов, курсов, предусмотренных вариативностью образования. Обновление фонда школьной библиотеки - замена содержательно устаревших и частичная замена физически изношенных учебников	Заведующая библиотекой

МБОУ «СОШ№41», исходя из основных целей и задач, направлений развития образовательной организации, реализует следующую образовательную модель «Школа равных возможностей»³.

³ Программа развития «Школа равных возможностей» МБОУ «СОШ№41»/Фиц С.Н., Амелина Н.Ю., Еремейченкова Е.И.. – Новокузнецк, 2016-2021. – 57 с.

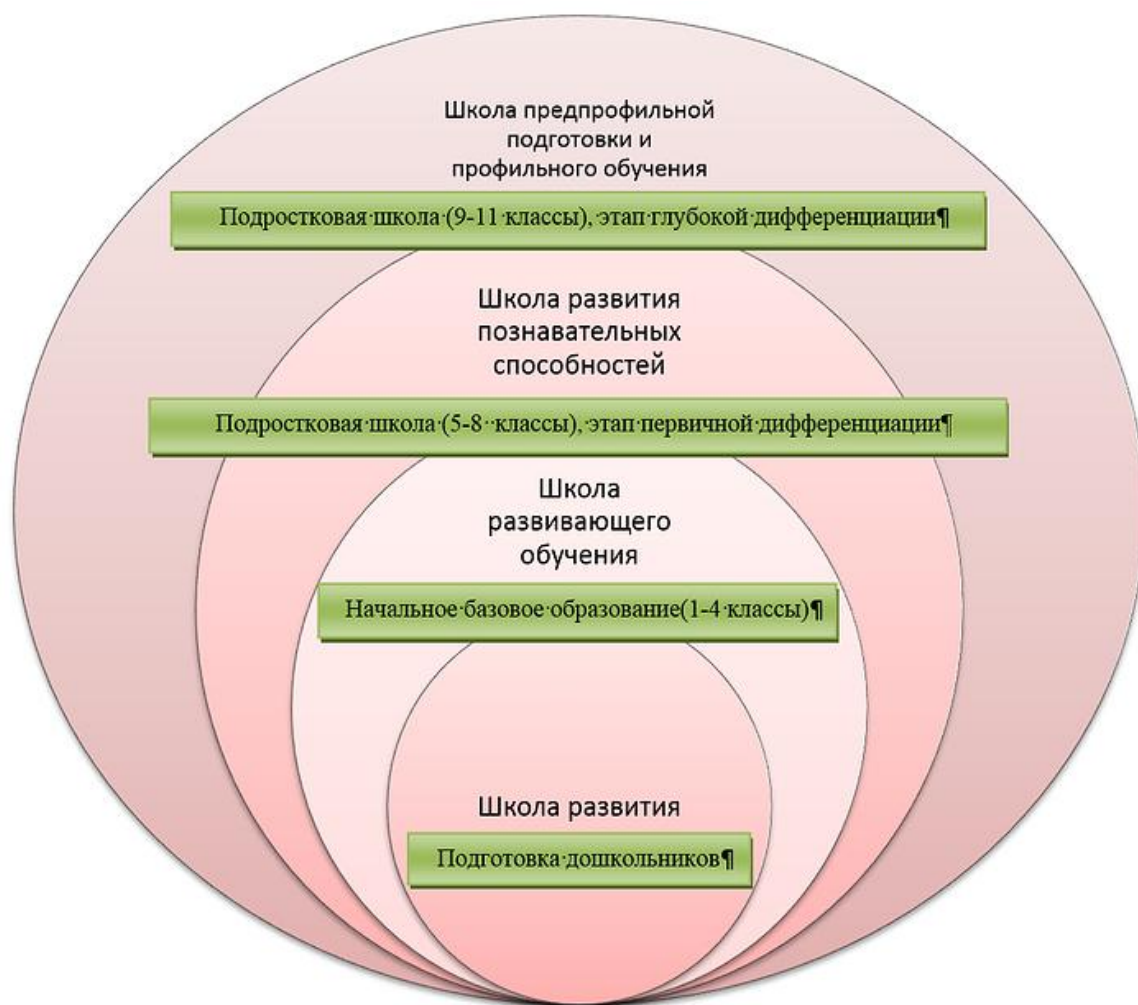


Рис.1-9. Модель МБОУ «СОШ №41» - «Школа равных возможностей»

Исходя из направлений развития, нами составлены сопутствующие цели и задачи, назначены ответственные за реализацию направления программы развития «Школа равных возможностей».

1.7. Направления развития «Школа равных возможностей» и полномочия сотрудников МБОУ «СОШ№41»

Таблица 1-11

Направления развития	Цели и задачи направлений развития	Ответственные
Дошкольная подготовка	Подготовка детей дошкольного уровня к школе по программе «Школа развития» - по математике, грамоте	<i>Куратор дошкольной подготовки, Заместитель директора по УВР начальной школы</i>
Начальное базовое образование (1-4 классы)	Раскрытие потенциальных возможностей детей в коллективно-распределенной деятельности. Формирование способностей к умению учиться, к учебной самостоятельности, формирование основ теоретического мышления.	<i>Заместитель директора по УВР начальной школы</i>
Подростковая школа (5-8 классы), этап первичной дифференциации	Построение обучения основам наук через индивидуальные образовательные траектории учащихся в учебных предметах. Самоопределение учащихся через участия в социально значимых учебных проектах.	<i>Заместитель директора по УВР средней школы</i>
Пропедевтический курс по профориентации для 8 классов. Подростковая школа (9-11 классы), этап глубокой дифференциации	Обучение по индивидуальным образовательным программам для учащихся, ориентированных на дальнейшее образование в высшей школе и школах средне-профессионального образования.	<i>Заместитель директора по УВР старшей школы</i>

В соответствии с направлениями развития образовательной организации нами составлена матрица полномочий по выполнению функций управления персоналом заместителями директора МБОУ «СОШ№41», т.е. людьми, осуществляющими управленческие функции.

Распределение полномочий по выполнению функций управления персоналом заместителями директора школы

Таблица 1-12.

Оценка координирующей деятельности АУП в осуществлении учебно-воспитательного процесса в школе			Оценка руководящих функций заместителей директора школы	
Координирует разработку необходимой документации	координирует работу учителей (сотрудников) и других педагогических работников по выполнению учебных планов, программ, планов работы на неделю, месяц, планов и программ развития ОУ	Координирует работу предметных объединений	Руководит деятельностью на должном уровне учителей - предметников, классных руководителей, сотрудников и воспитателей ГПД	Руководит работой по изучению, обобщению и внедрению передового опыта в учебный процесс
Зам директора по УВР (старшая школа 8-11)	Зам директора по УВР (старшая школа 8-11)	Зам директора по УВР (старшая школа 8-11)	Зам директора по УВР (старшая школа 8-11)	Зам директора по УВР (старшая школа 8-11)
Зам директора по УВР (средняя школа 5-7)	Зам директора по УВР (средняя школа 5-7)	Зам директора по УВР (средняя школа 5-7)	Зам директора по УВР (средняя школа 5-7)	Зам директора по УВР (средняя школа 5-7)
Зам директора по УВР (начальная школа 1-4)	Зам директора по УВР (начальная школа 1-4)	Зам директора по УВР (начальная школа 1-4)	Зам директора по УВР (начальная школа 1-4)	Зам директора по УВР (начальная школа 1-4)
Зам директора по ВР		Зам директора по ВР	Зам директора по ВР	Зам директора по ВР

Распределение полномочий по выполнению функций управления персоналом заместителями директора школы

Таблица 1-12. Продолжение

Оценка руководящих функций заместителей директора школы		Оценка контролирующей деятельности заместителей директора школы				
Руководит на должном уровне экспериментальной, методической и инновационной работой в школе	Руководит на должном уровне • созданием благоприятной обстановки в школе	Контролирует учебно-воспитательный процесс	Контролирует учебную нагрузку обучающихся	Контролирует ресурсное обеспечение учебно-воспитательного процесса в школе	Контролирует всеобуч в рамках обязательного основного общего образования	Контролирует своевременное проведение инструктажа по технике безопасности с учащимися и его регистрацию в журнале
Зам директора по УВР начальная школа (1-4)	Зам директора по ВР	Зам директора по УВР начальная школа (1-4)	Зам директора по УВР начальная школа (1-4)	Зам директора АХР	Зам директора по УВР начальная школа (1-4)	Зам директора АХР
Зам директора по УВР средняя школа (5-7)	Зам директора по УВР начальная школа (1-4)	Зам директора по УВР средняя школа (5-7)	Зам директора по УВР средняя школа (5-7)	Зам директора по УВР начальная школа (1-4)	Зам директора по УВР средняя школа (5-7)	Зам директора по УВР начальная школа (1-4)
Зам директора УВР старшая школа (8-11)	Зам директора по УВР средняя школа (5-7)	Зам директора УВР старшая школа (8-11)	Зам директора УВР старшая школа (8-11)	Зам директора по УВР средняя школа (5-7)	Зам директора УВР старшая школа (8-11)	Зам директора по УВР средняя школа (5-7)
Зам директора по ВР	Зам директора УВР старшая школа (8-11)			Зам директора УВР старшая школа (8-11)		Зам директора УВР старшая школа (8-11)

Распределение полномочий по выполнению функций управления персоналом заместителями директора школы
Таблица 1-12. Продолжение

Оценка контролирующей деятельности заместителей директора школы		Оценка совместной деятельности заместителей директора школы				
Контролирует своевременное составление установленной отчетной документации, правильное и своевременное ведение педагогами классных журналов, другой документации	Контролирует соблюдение обучающимися правил для учащихся	Участвует в разработке стратегии развития школы, в создании соответствующих стратегических документов	Участвует в разработке любых управленческих решений, касающихся вопросов учебно-воспитательной деятельности	Участвует в подборе и расстановке педагогических кадров	Участвует в комплектовании школы, принятии мер по сохранению контингента обучающихся	Участвует в подготовке и проведении аттестации педагогических и других работников школы
Зам директора УВР старшая школа (8-11)	Зам директора УВР старшая школа	Зам директора по УВР начальная школа (1-4)	Зам директора по УВР старшая школа (8-11)	Зам директора по УВР старшая школа (8-11)	Зам директора по УВР старшая школа (8-11)	Зам директора по УВР средняя школа (5-7)
Зам директора УВР начальная школа (1-4)	Зам директора УВР начальная школа (1-4)	Зам директора по УВР средняя школа (5-7)	Зам директора по УВР средняя школа (5-7)	Зам директора по УВР начальная школа (1-4)	Зам директора по УВР начальная школа (1-4)	Зам директора по УВР начальная школа (1-4)
Зам директора УВР средняя школа (5-7)	Зам директора УВР средняя школа (5-7)	Зам директора УВР старшая школа (8-11)	Зам директора по УВР начальная школа (1-4)	Зам директора по УВР средняя школа (5-7)	Зам директора по УВР средняя школа (5-7)	Зам директора по УВР старшая школа (8-11)
Зам директора по ВР	Зам директора по ВР	Зам директора по ВР	Зам директора по ВР	Зам директора по ВР	Зам директора по ВР	

Распределение полномочий по выполнению функций управления персоналом заместителями директора школы

Таблица 15. Продолжение

Оценка деятельности заместителей директора школы						
учебно-воспитательный процесс	учебную нагрузку обучающихся	ресурсное обеспечение учебно-воспитательного процесса в школе	всеобщее образование в рамках обязательного основного общего образования	своевременное проведение инструктажа по технике безопасности с учащимися и его регистрацию в журнале	соблюдение обучающимися правил для учащихся	своевременное составление установленной отчетной документации, правильное и своевременное ведение педагогами классных журналов, другой документации
Зам директора по УВР начальная школа (1-4)	Зам директора по УВР начальная школа (1-4)	Зам директора по УВР начальная школа (1-4)	Зам директора по УВР начальная школа (1-4)	Зам директора по УВР начальная школа (1-4)	Зам директора по УВР начальная школа (1-4)	Зам директора по УВР начальная школа (1-4)
Зам директора по УВР средняя школа (5-7)	Зам директора по УВР средняя школа (5-7)	Зам директора по УВР средняя школа (5-7)	Зам директора по УВР средняя школа (5-7)	Зам директора по УВР средняя школа (5-7)	Зам директора по УВР средняя школа (5-7)	Зам директора по УВР средняя школа (5-7)
Зам директора УВР старшая школа (8-11)	Зам директора УВР старшая школа (8-11)	Зам директора УВР старшая школа (8-11)	Зам директора УВР старшая школа (8-11)	Зам директора УВР старшая школа (8-11)	Зам директора УВР старшая школа (8-11)	Зам директора УВР старшая школа (8-11)
Зам директора по ВР	Зам директора по ВР	Зам директора по ВР	Зам директора по ВР	Зам директора по ВР	Зам директора по ВР	Зам директора по ВР
		Зам директора по АХР		Зам директора по АХР		Зам директора по АХР

Далее, в оценке деятельности заместителей директора приняли участие сотрудники МБОУ «СОШ №41». Оценка проводилась анонимно через документооборот в информационной системе Гугл.

Оценка деятельности управленческих функций заместителей директора и проблемы управления административно-управленческого персонала МБОУ «СОШ№41»

Таблица 1-13

Организация учебно-воспитательного процесса в школе	Контроль за соблюдением дисциплины и внутреннего порядка на территории школы	Организация кабинетной системы в школе и постоянное ее совершенствование	Организация и контроль за профессиональной подготовкой учителей	Оцените работу заместителей директора в режиме работы школы [Заместитель директора по УВР старшей школы (8-11 классы)]
удовлетворительно	контроль осуществляется нерегулярно, от случая к случаю	удовлетворительно	организация и контроль осуществляется от случая к случаю, нерегулярно	Анализирует деятельность сотрудников и педагогического коллектива
удовлетворительно	контроль осуществляется регулярно, замечаний нет	хорошо	организация и контроль осуществляются на высоком уровне	Анализирует деятельность сотрудников и педагогического коллектива
удовлетворительно	контроль осуществляется нерегулярно, от случая к случаю	хорошо	организация и контроль осуществляются на высоком уровне	Анализирует деятельность сотрудников и педагогического коллектива
удовлетворительно	контроль осуществляется нерегулярно, от случая к случаю	удовлетворительно	организация и контроль осуществляется от случая к случаю,	Планирует и организует своевременное и правильное доведение приказов директора школы и вышестоящих органов

			нерегулярно	образования до учителей и служб, а также проверку их выполнения
удовлетворительно	контроль осуществляется регулярно, замечаний нет	удовлетворительно	организация и контроль осуществляются на высоком уровне	Анализирует деятельность сотрудников и педагогического коллектива
удовлетворительно	контроль осуществляется регулярно, замечаний нет	удовлетворительно	организация и контроль осуществляются на высоком уровне	Планирует и организует систематический контроль за качеством образовательного процесса и объективностью оценки результатов ЗУН обучающихся, работой кружков и факультативов
удовлетворительно	контроль осуществляется нерегулярно, от случая к случаю	удовлетворительно	организация и контроль осуществляются на высоком уровне	Анализирует деятельность сотрудников и педагогического коллектива

**Оценка деятельности управленческих функций заместителей директора и проблемы управления
административно-управленческого персонала МБОУ «СОШ№41»**

Таблица 1-13. Продолжение

Оцените работу заместителей директора в режиме работы школы [Заместитель директора по УВР средней школы (5-7 классы)]	Оцените работу заместителей директора в режиме работы школы [Заместитель директора по УВР начальной школы]	Оцените работу заместителей директора в режиме работы школы [Заместитель директора по ВР]
Анализирует деятельность сотрудников и педагогического коллектива	Анализирует деятельность сотрудников и педагогического коллектива	Планирует и организует работу с родителями (законными представителями) по вопросам организации учебно-воспитательного процесса
Планирует и организует своевременное и правильное доведение приказов директора школы и вышестоящих органов образования до учителей и служб, а также проверку их выполнения	Планирует и организует текущее и перспективное планирование деятельности сотрудников и педагогического коллектива	Планирует и организует посещение уроков и других видов учебных занятий, проводимых педагогическими работниками школы, анализ их формы и содержания, доведение результатов анализа до сведения педагогов
Планирует и организует посещение уроков и других видов учебных занятий, проводимых педагогическими работниками школы, анализ их формы и содержания, доведение результатов анализа до сведения педагогов	Планирует и организует посещение уроков и других видов учебных занятий, проводимых педагогическими работниками школы, анализ их формы и содержания, доведение результатов анализа до сведения педагогов	Планирует и организует текущее и перспективное планирование деятельности сотрудников и педагогического коллектива
	Планирует и организует своевременное и правильное доведение приказов директора школы и вышестоящих органов образования до учителей и служб, а также проверку их выполнения	Планирует и организует своевременное и правильное доведение приказов директора школы и вышестоящих органов образования до учителей и служб, а также проверку их выполнения

Как видно из таблицы сотрудники, находящиеся в подчинении заместителей директора, понимают и положительно оценивают исполнение ими своих должностных и функциональных обязанностей. Анкетирование можно считать состоявшимся, т.к. в нем приняло участие 63% респондентов. Такое исследование поможет в дальнейшем корректировать деятельность управленческого персонала и вносить правки в их обязанности.

Исходя из вышперечисленного, мы смоделировали структуру и органы управления МБОУ «СОШ№41» (рис.8).

Структура и органы управления "СОШ №41"

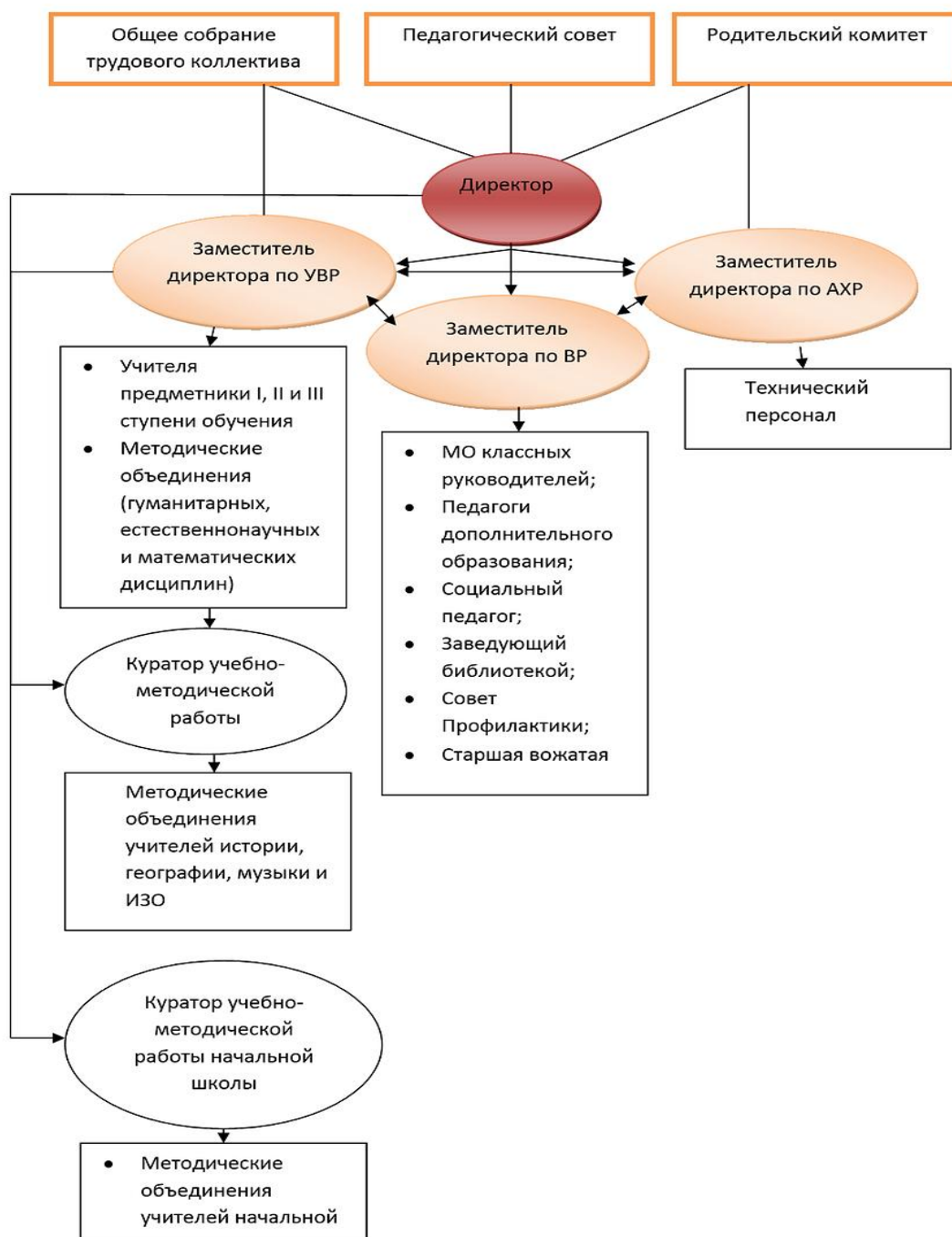


Рис.1-10. Структура и органы управления МБОУ «СОШ №41»⁴

Анализируя штатные расписания за последние годы, можно отметить, что в период, когда штатное расписание и тарификация приводились в соответствии с нормами финансирования, образовательная организация утратила много важных штатных единиц. И это самая важная и глобальная проблема на сегодняшний день. В таблице 11 мы зафиксировали те действия, которые предприняли, чтобы ситуацию держать под контролем.

⁴ Программа развития МБОУ «СОШ № 41» на 2013-2016 годы

Но, для начала рассмотрим основные направления работы школы и отметим, кто несет ответственность за каждое из направлений.

1. Обучение школьников. За это направление работы, основополагающий «производственный» процесс образовательного учреждения, в абсолютном большинстве опрошенных школ несет ответственность заместитель директора по учебной работе, в подчинении у которого находятся все преподаватели-предметники и педагоги дополнительного образования (при их наличии в штате учреждения). В одной из школ картина немного отличается. Ответственным за направление является заместитель директора по учебно-воспитательной работе, далее следует звено методических предметных объединений и лишь потом сами педагоги-предметники. Скорее всего, методические объединения по предметным областям существуют и в других школах, но, видимо, существуют лишь формально, либо не несут функций по управлению учебным процессом, выполняя другую роль (например, методическую).

2. Воспитательная работа со школьниками. В большинстве школ за это направление несет ответственность профильный заместитель директора – заместитель директора по воспитательной работе, еще одна «традиционная фигура» в организационной структуре общеобразовательной школы. Далее в иерархии по разным версиям (в зависимости от конкретного образовательного учреждения) следуют классные руководители, а также вожатые, родительский комитет, воспитатели, педагоги дополнительного образования. В одной из школ в этом направлении также работают социальный педагог, педагог-психолог и совет старшеклассников. Таким образом, в этом направлении работы видно уже больше разнообразия в выстраивании иерархии. В нее включаются уже не только сотрудники образовательного учреждения, но и его «клиенты» – родители и сами школьники.

3. Развивающая работа со школьниками. Данное направление, как отдельное, выделяется не так давно, как предыдущие два. И здесь мы видим уже больше разнообразия в выстраивании иерархии управления. Так в большинстве школ за это направление тоже отвечает заместитель директора по воспитательной работе (либо заместитель директора по учебно-воспитательной работе). В одной из школ директор считает, что ответственность за это направление распределена между всеми заместителями. Еще в одной школе эта ответственность возложена непосредственно на руководителя психологической службы, которому в свою очередь подчиняются психологи, социальные педагоги, логопеды. Включены в эту деятельность школьный психолог, классные руководители, социальные педагоги. В нескольких школах также логопеды. В некоторых школах, руководитель психологической (или медико-психологической) службы является связующим звеном между заместителем директора по воспитательной работе и психологами, социальными педагогами. То есть иерархия содержит уже больше ступеней, характерна она примерно для трети опрошенных школ.

4. Здоровьесберегающая деятельность. Деятельность по сохранению и укреплению здоровья школьников была озвучена как один из приоритетов

несколько лет назад. Это привело к созданию «школ здоровья», в некоторых школах здоровьесбережение стало отдельным направлением деятельности. Как же это отразилось на организационных структурах школ? Так, в части школ ответственным за это направление считается директор, а исполнителем лишь школьный врач, находящийся у него в непосредственном подчинении. Такая схема характерна примерно для пятой части опрошенных школ. Еще одна модель: ответственным является заместитель директора по воспитательной работе, в подчинении у которого этой работой занимаются школьный врач и психолог. Такая схема встречается примерно у 40% опрошенных школ. Еще один вариант – введение новой административной должности, заместителя директора по здоровьесбережению, которому подчиняются школьный врач, психологи и, в некоторых случаях, валеологи. Это характерно всего лишь для трех школ-участников исследования. В одной из школ ответственность за это направление разделена между заместителями по учебной и воспитательной работе, еще в одной директор считает, что здоровьесбережением школьников занимается весь педколлектив. В одной из школ ответственным за здоровьесбережение школьников является заместитель директора по учебной работе, а занимаются им все педагоги-предметники. Еще в одной школе за это направление несет ответственность заместитель директора по социальной защите. В ряде школ данное направление, вообще, не ведется. Все эти данные, а также описанные выше данные по оценке значимости направлений говорят о том, что в большинстве школ здоровьесбережение не стало полноценным направлением работы.

5. Экспериментально-инновационная деятельность. На современном этапе развития отечественного образования это направление становится не спецификой отдельных школ, а касается каждой школы. Кто в организационной структуре школы отвечает за работу по проведению инноваций, реализации реформ школьного образования в своей отдельно взятой школе и собственным внутренним экспериментам? Одна из моделей: отвечает за это направление заместитель директора по методической работе, а занимаются ей большинство педагогов-предметников, которые подчиняются данному заместителю именно в рамках этой деятельности. Именно эта модель характерна для большинства опрошенных школ (почти 50%). Как вариант – должность на уровень ниже в иерархии, например, руководитель методического отдела. В структуру также может быть включен такой коллективный орган, как научно-методический совет, научная лаборатория. Еще один вариант – введение в управленческую команду заместителя директора по экспериментальной работе (вариант 11% школ). И третий вариант – введение должности научного руководителя школы (около 5% школ).

6. Стратегическое планирование деятельности. Стратегическое планирование – важная часть в любой управленческой деятельности, в управлении организацией. Тем не менее, целенаправленным созданием стратегии развития, концепции школы занимаются не все школьные организации. Отражается ли данная работа каким-то образом в оргструктуре школ? Первый вариант – отвечает за стратегическое планирование директор и

под его руководством заместители по учебной и воспитательной работе. Такая схема характерна для более, чем половины школ, поучаствовавших в опросе. Другая схема – когда стратегическим планированием занимаются временные коллективы из заместителей директора, отдельных педагогов и других специалистов (примерно в пятой части опрошенных школ). Еще в одной школе стратегическим планированием занимается директор по научно-методической работе, учебно-воспитательной работе и научно-методический совет. В двух школах также включены в эту работу коллективные органы – коллегия и научно-методический совет.

7. Маркетинговая деятельность, реклама, PR. Это направление традиционно существует в любой коммерческой организации, являясь одним из важнейших. В школах это направление новое, однако, некоторые школы, как уже говорилось выше, осознали необходимость в нем в современных условиях. Кто в школах занимается данным направлением, отразилась ли как-то его необходимость на организационной структуре школ.

Во многих школах элементами маркетинговой деятельности и связей с общественностью занимается лично директор школы. В остальных школах этой деятельностью занимаются самые разные специалисты школ: заместитель директора по организационным вопросам, заместитель директора по УВР, информационно-методическая служба, школьные СМИ, заместитель директора по информатизации, педагог-организатор. Лишь в 2 школах данное направление ведет специально выделенный сотрудник. Примерно в четверти школ данная деятельность не ведется совсем.

8. Финансовое планирование деятельности. В большинстве школ (более половины) данной работой занимается директор, которому подчиняется главный бухгалтер. В некоторых школах – директор самостоятельно (около трети опрошенных школ). В одной из школ кроме директора и главного бухгалтера к этой работе подключен родительский комитет, еще в одной школе – управляющий совет, еще в одной попечительский совет, в одной – создана должность заместителя директора по экономике. В ряде школ эту деятельность по-прежнему ведется только на уровне централизованной бухгалтерии.

9. Хозяйственная деятельность. Традиционное и необходимое направление в деятельности любой организации. В школах этим занимается, чаще всего, заместитель директора по административно-хозяйственной деятельности и находящийся в его подчинении обслуживающий персонал. Однако в нескольких школах направление ведет лично директор.

10а) Планирование, поиск, подбор персонала. В отсутствие отдельного специалиста по работе с персоналом, этим направлением занимаются в разных школах самые разные люди. Планированием, подбором и поиском персонала для работы в школе может заниматься: директор самостоятельно, директор при помощи инспектора по кадрам (наиболее часто встречаемый вариант), заместители директора и руководители структурных подразделений.

10б) Оценка профессиональных и деловых качеств специалистов, аттестация персонала. Эта функция также может быть поручена самым

разным специалистам образовательного учреждения. Наиболее часто за это направление отвечает заместитель директора по методической работе (около 80% из опрошенных школ). В нескольких школах ответственным является заместитель директора по учебно-воспитательной работе, по учебной работе, а в одной из школ задействованы в ней также педагоги-психологи. Еще в одном ОУ этим вопросом занимается Совет школы, а в другом – методический совет. В некоторых школах оценкой персонала занимается непосредственно директор. В ряде школ данное направление не ведется вовсе.

10в) Мотивация персонала. Вопросами мотивации и стимулирования персонала занимаются в школах чаще всего заместители директора (каждый отвечает за сотрудников по своей иерархической линии). В некоторых случаях этим направлением занимается лично директор образовательного учреждения. В двух школах в этой работе задействован профсоюзный комитет, еще в двух – управляющий совет. В трех школах, по словам их руководителей, целенаправленная работа по мотивации и стимулированию персонала не ведется.

10г) Кадровое делопроизводство, социальное обеспечение. В большинстве школ этим направлением занимается инспектор по кадрам или секретарь, в одной из школ есть также должность документоведа. В некоторых школах данную работу ведет директор самостоятельно, причем процент таких школ довольно большой (около 7%).

Есть школы, в которых кадровым делопроизводством и социальным обеспечением занимаются заместители директора по учебно-воспитательной работе. Социальным обеспечением в школах иногда также занимается профсоюзные комитеты.

10д) Развитие персонала. Наиболее распространена модель, при которой вопросами развития персонала занимаются заместитель директора по методической работе и школьный психолог, каждый ведет свою часть этой работы (около половины из опрошенных школ). Часто эта функция отведена только заместителю директора по методической работе. Руководители двух школ отметили, что развитием персонала в учреждении занимается заместитель директора по информационно-компьютерным технологиям. Еще в нескольких школах этим вопросом занимается директор самостоятельно и в нескольких – заместитель директора по УВР или учебной работе.

Глава II. Исследование персонала образовательной организации

В настоящее время система образования переведена в новую плоскость, так называемую сферу образовательных услуг. Сфера услуг, как правило, тождественна сфере производства, где главное – продукт, который производит организация, а также специалисты, профессионалы, рынок сбыта, клиенты, потребители. В тоже время образование всегда было неотъемлемой частью культурного наследия общества, хранителем человеческих ценностей и духовного богатства. Отождествлять эти понятия с услугами звучит неказисто и весьма неразумно. Но, тем не менее, «кадры решают все», и чем выше потребность в профессиональных кадрах, тем больше притязаний на более высокое материальное стимулирование. К сожалению, уходит в прошлое «ответственность за будущее молодого поколения» перед общественностью, «все решают деньги, которые платятся за образовательные услуги», как это не парадоксально звучит. Другая причина, контингент учащихся не всегда оправдывает ожидания сотрудников образовательных организаций. Поэтому наряду с тем, чтобы успеть перехватить лучшие кадры, в образовательных организациях муниципальной системы образования существует негласный ученико-оборот, согласно которому лучшие дети, которые мало-мальски мотивированны на образование, с кем больших хлопот не бывает, тяготеют в более престижные организации именуемые гимназиями и лицеями. В обычных организациях остаются те, кто остается.

Все это происходит на фоне закона образования, рейтингов образовательных организаций, платных и бесплатных образовательных услуг, материально-технической базы, развития социально-педагогического партнерства образовательных организаций разных типов и т.д. В общем, спектр проблем на лицо.

Находясь в условиях новой системы оплаты труда нам, сотрудникам МБОУ «СОШ№41», как минимум раз в год, приходится решать внутренние проблемы стимулирования имеющихся кадров, тем самым поддерживая и вознаграждая их за труд – принимать положения об оплате труда, стимулирования и компенсации условий труда. Насколько это реально при наших условиях: материально-техническая база, требующая серьезных вложений, учим всех, кто в нас нуждается, повышаем уровень профессионализма и т.д.

С одной стороны решаем вопрос повышения заработной платы сотрудников (учителей в частности), с другой проблема качества образовательных услуг вроде бы улучшается, но при новых требованиях развеивается в прах. Проследим, как это происходит.

Первоначальным этапом проектирования и формирования системы управления персоналом организации является **формулировка целей** данной системы. Для различных организаций цели системы управления персоналом варьируются в зависимости от характера деятельности организации, объемов производства, стратегических задач и т.д. Обобщение опыта зарубежных и отечественных организаций позволяет сформулировать главную цель системы

управления персоналом организации как обеспечение организации персоналом, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие. На рисунке 9 показана структура целей системы управления персоналом организации.

Рассматривая совокупность организационных целей, выделим также следующие **категории целей организации**: экономические, научно-технические, коммерческо-производственные и социальные.

- **Экономические цели** направлены на достижение расчетной величины прибыли.
- **Научно-технические цели** связаны с обеспечением заданного научно-технического уровня продукции, а также с повышением производительности труда за счет совершенствования технологий.
- **Производственно-коммерческая цель** связана с производством и реализацией продукции в объемах, необходимых для получения планового уровня прибыли.
- **Социальные цели** — организации заключаются в достижении заданного уровня удовлетворенности работников.



Рис 2-1. Цели системы управления персоналом организации

Социальные цели организации можно рассматривать с двух точек зрения, а именно: с позиций персонала и с позиций администрации. С одной стороны, цели системы управления персоналом определяют конкретные потребности работников, которые должны быть удовлетворены администрацией. С другой стороны, эти цели определяют характер и условия трудовой деятельности, которые обеспечивает администрация. Важным условием эффективности системы управления персоналом является отсутствие

противоречий между этими двумя ветвями целей. Рассмотрим их более подробно.

С точки зрения персонала социальные цели организации обусловлены тем, в какой степени выполнение трудовых функций способствует удовлетворению потребностей человека. Структура таких целей представлена на рисунке.



Рис. 2-2. Цели системы управления персоналом организации с точки зрения персонала

С точки зрения администрации социальные цели организации связаны с экономическими целями. В этом аспекте система управления персоналом должна служить основной цели — получению прибыли.

Структура социальных целей с точки зрения администрации представлена на рисунке.

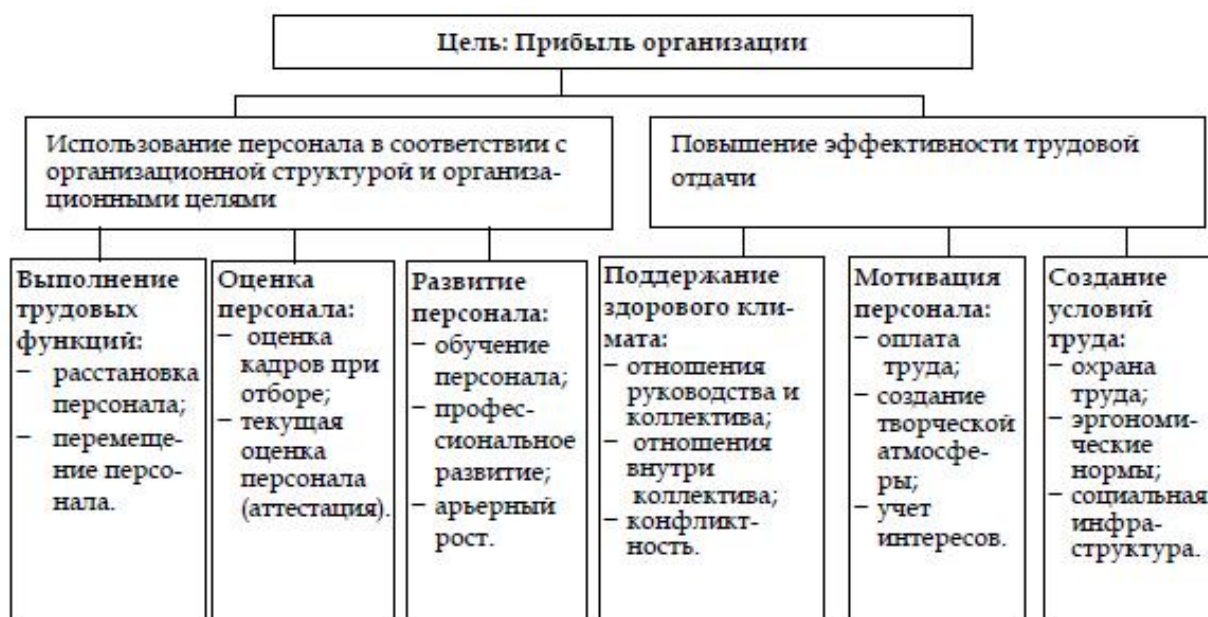


Рис.2-3. Цели системы управления персоналом организации с точки зрения администрации

Обе ветви социальных целей (персонала и администрации) не противоречат друг другу, что создает эффективную основу для взаимодействия этих двух субъектов для достижения общих целей. Наличие противоречивых целей системы управления персоналом приводит к **конфликту интересов персонала и администрации**, что негативным образом сказывается на функционировании организации в целом. Следует также подчеркнуть, что, несмотря на то, что с точки зрения администрации, главной целью является получение прибыли, отправным моментом в современной теории и практике управления персоналом является осознание необходимости удовлетворения не только материальных, но и социальных потребностей сотрудников.

Функции системы управления персоналом организации

Таблица 2-1

Функция системы управления персоналом	Суть функции
Функция планирования персонала	заключается в разработке кадровой политики и стратегии управления персоналом; анализе кадрового потенциала организации и рынка труда; организации кадрového планирования и прогнозирования потребности в персонале; поддержании взаимосвязей с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами.
Функция управления наймом и учетом персонала	заклучается в организации набора кандидатов на вакантную должность; организацию отбора (собеседования и оценки) и приема персонала;

	учете приема, перемещений, увольнений персонала; управлении занятостью, документационном обеспечении системы управления персоналом.
Функция оценки, обучения и развития персонала	заключается в осуществлении обучения, переподготовки и в повышении квалификации персонала; введении в должность и адаптации новых работников; организации и проведении мероприятий по оценке персонала; управлении развитием карьеры.
Функция управления мотивацией персонала	закключается в нормировании трудового процесса и тарификации оплаты труда; разработке систем материального и нематериального стимулирования, а также в применении методов морального поощрения персонала.
Функция управления социальным развитием	закключается в организации питания в течение рабочего дня; обеспечении охраны здоровья и отдыха для сотрудников и их семей; организации развития физической культуры; организации социального страхования.
Функция правового обеспечения управления персоналом	связана с решением правовых аспектов трудовых отношений, а также с согласованием распорядительных и иных документов по управлению персоналом.
Функция информационного обеспечения управления персоналом	закключается в ведении учета и статистики персонала; информационном и техническом обеспечении системы управления персоналом; обеспечении персонала необходимой для работы научно-технической информацией.
Функция обеспечения нормальных условий труда	включает в себя обеспечение и контроль соблюдения требований психофизиологии и эргономики труда, охраны труда и окружающей среды и т.д.
Функция линейного руководства	закключается в том, что управление персоналом организации осуществляется в том числе и на уровне управления организации в целом. Данную функцию осуществляет не только служба УП, но и руководители всех уровней.

Для того, чтобы выстроить систему управления персоналом, проведем ряд исследований в отношении самого персонала, а именно рассмотрим мотивационную сторону сотрудников образовательной организации. Для этого нам понадобится следующее...

2.1. Мотивационные типы работников (типология В.И. Герчикова)

Существует несколько мотивационных типов работников, каждый из которых описывает характерное поведение человека в организации.

Мотивационные типы можно разделить на два класса:

- 1) класс *избегательной мотивации* (избегательная мотивация – человек стремится избежать нежелательных для себя последствий своего поведения);
- 2) класс *достижительной мотивации* (достижительная мотивация – человек ведет себя так, чтобы достичь определенных рубежей, к которым он стремится).

Можно представить следующую диаграмму, показывающую влияние стимула (воздействия) на человека с мотивацией из того или иного класса.

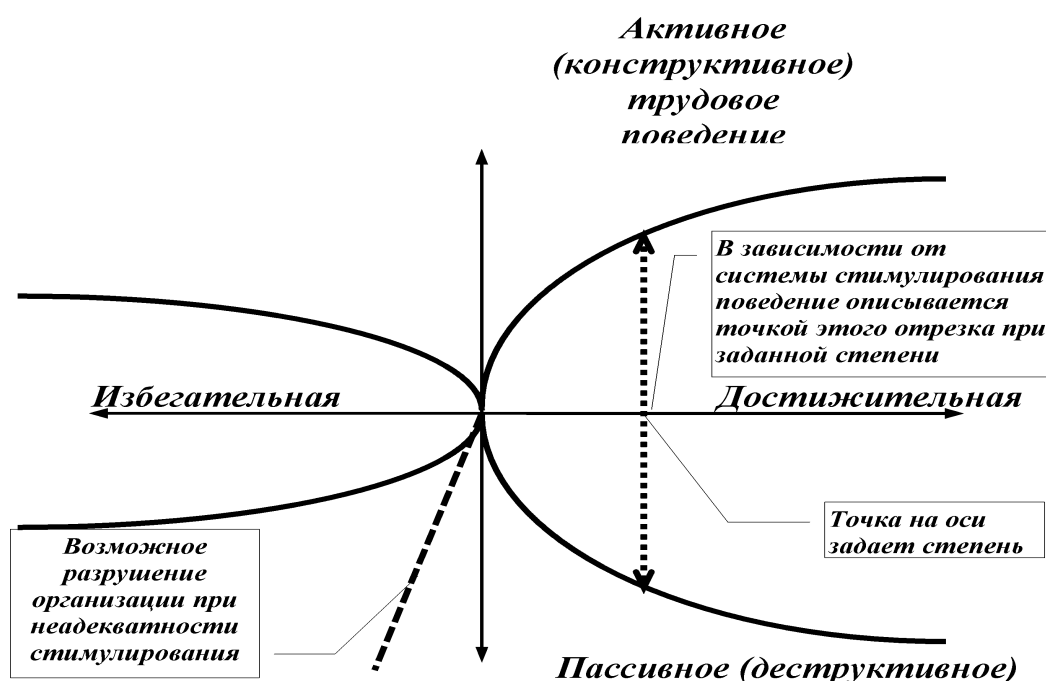


Рис.2-4. Влияние стимулирования на поведение человека при различном типе и степени мотивации

Проанализируем приведенный график.

На горизонтальной оси точки соответствуют степени мотивации. Чем больший результат желателен для человека с достижительной мотивацией, тем правее лежит точка, описывающая степень мотивации (в правой половине графика). Соответственно, чем нежелательнее воздействие при избегательной мотивации, тем левее лежит соответствующая точка на оси (в левой половине).

На человека оказывается стимулирующее воздействие. Оно может быть как адекватным, так и неадекватным. В случае предельно адекватного стимула, поведение человека предельно активно (конструктивно) – соответствующая точка лежит на кривой в верхней половине графика. Чем более стимул отличается от предельно адекватного, тем ниже лежит точка, описывающая поведение человека на вертикальном отрезке, проходящем через точку,

описывающую степень мотивации человека. При каком-то характере воздействия человек перестает реагировать на стимул, и его поведение никак не связано с этим стимулом. Это соответствует нулевой (по вертикали) точке отрезка - точке его пересечения с горизонтальной осью. Если же стимулирующее воздействие неадекватно, то поведение человека становится пассивным или деструктивным. Это отражается точками, лежащими ниже горизонтальной оси. При предельно неадекватной системе стимулирования поведение становится предельно деструктивным, соответствующая точка лежит на кривой в нижней части рисунка.

В правом верхнем квадранте графика кривая имеет насыщение – переход к более высокой степени мотивации при предельно эффективном стимуле приводит к непропорционально меньшему изменению поведения. Это обусловлено естественными пределами, создаваемыми технологией и бизнес-процессами в организации. При достижении этих пределов даже самое эффективное поведение не приводит к росту эффективности организации, так как мы сталкиваемся с ограничением эффективности на уровне технологии и бизнес-процессов. Аналогично обстоит дело с правым нижним квадрантом. Деструктивное поведение ограничено "прочностью" технологии и бизнес-процессов, системой защиты от рисков и прочими особенностями организации.

В левой части рисунка кривые имеют такой же характер, но уровень насыщения существенно ниже, чем для достижительной мотивации. Это объясняется тем, что:

- во-первых, психологически нарастание страха ограничено и быстро достигает порога;
- во-вторых, в арсенале организации возможности наказания достаточно ограничены (максимальное наказание – увольнение, занимающее в шкале ценностей человека место далеко от страха за жизнь и т.п.);
- в-третьих, имеется важная особенность – чтобы *применить наказание* (санкцию), надо *доказать* отклонение в поведении человека от требуемого, а для доказательства имеются ограниченные возможности.

Однако в левом нижнем квадранте имеется еще одна линия возможной реакции на неадекватную систему стимулирования при избегательной мотивации – линия "бунта", срыва управляемости и разрушения организации. Обычно это наблюдается при наличии сильного неформального лидера (профсоюзного лидера, внутреннего неглавного собственника, руководителя, конфликтующего с другими руководителями и т.п.) и при значительном попустительстве (недостаточности наказания).

Детализируем представления о мотивационных типах.

Каждый человек представляет собой сочетание всех или некоторых из мотивационных типов в определенной пропорции. Таким образом, каждый человек описывается *мотивационным профилем*, показывающим, в какой степени в нем присутствует каждый мотивационный тип. Условно доля мотивационного типа описывается числом от 0 (соответствующий характер мотивации полностью отсутствует) до 100 (человек описывается "чистым" мотивационным типом), и сумма всех чисел равна 100.

Различают следующие "чистые" типы мотивации:

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

Каждый человек с точки зрения его мотивации представляет собой сочетание в некоторых пропорциях пяти чистых мотивационных типов:

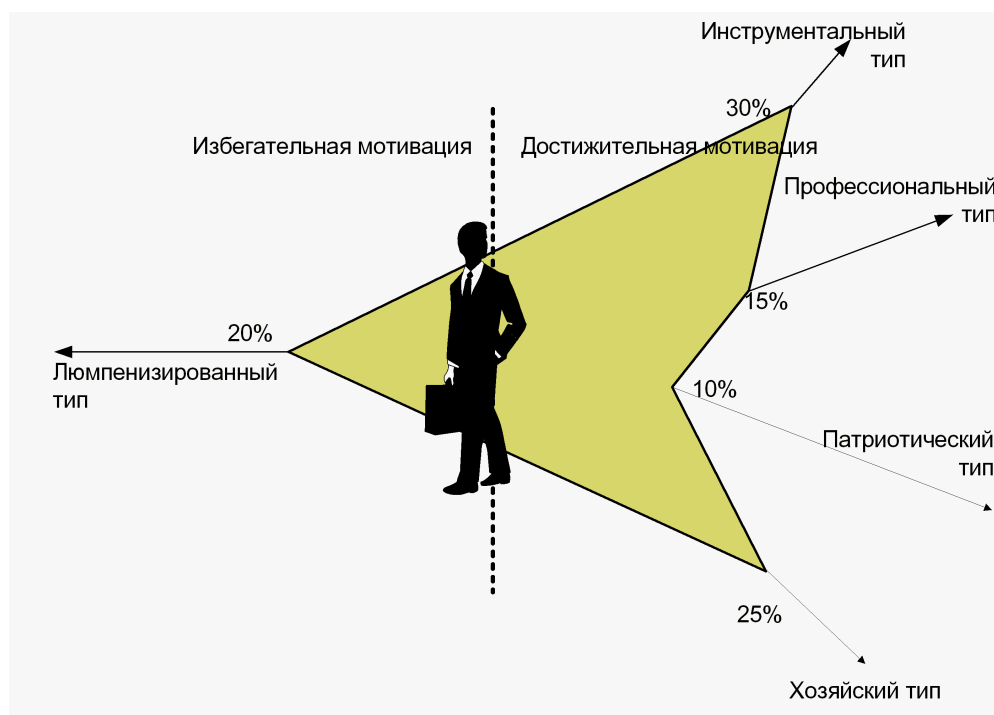


Рис 2-5. Человек как сочетание чистых мотивационных типов

Люмпенизированный тип. Относится к избегательному классу мотивации.

Характеристика:

- все равно, какую работу выполнять, нет предпочтений;
- согласен на низкую оплату, при условии, чтобы другие не получали больше;
- низкая квалификация;
- не стремится повысить квалификацию, противодействует этому;
- низкая активность и выступление против активности других;
- низкая ответственность, стремление переложить ее на других;
- стремление к минимизации усилий.

Инструментальный тип. Относится к достижительному классу мотивации.

Характеристика:

- интересуется цена труда, а не его содержание (то есть труд является инструментом для удовлетворения других потребностей, отсюда и название этого типа мотивации);

- важна обоснованность цены, не желает "подачек";
- важна способность обеспечить свою жизнь самостоятельно.

Профессиональный тип. Относится к достижительному классу мотивации.

Характеристика:

- интересуется содержанием работы;
- не согласен на неинтересные для него работы сколько бы за них не платили;
- интересуют трудные задания - возможность самовыражения;
- считает важной свободу в оперативных действиях;
- важно профессиональное признание, как лучшего в профессии.

Патриотический тип. Относится к достижительному классу мотивации.

Характеристика:

- необходима идея, которая будет им двигать;
- важно общественное признание участия в успехе;
- главная награда - всеобщее признание незаменимости в фирме.

Хозяйский тип. Относится к достижительному классу мотивации.

Характеристика:

- добровольно принимает на себя ответственность;
- характеризуется обостренным требованием свободы действий;
- не терпит контроля.

Формы стимулирования и их соответствие мотивационным типам

Приведем некоторую классификацию форм стимулирования:

1. *Негативные* – неудовольствие, наказания, угроза потери работы.
2. *Денежные* – заработная плата, включая все виды премий и надбавок.
3. *Натуральные* – покупка или аренда жилья, предоставление автомобиля и др.
4. *Моральные* – грамоты, почетные знаки, представление к наградам, доска почета и пр.
5. *Патернализм* (забота о работнике) – особый тип отношений в коллективе, между руководителем и подчиненными (как в семье), дополнительное социальное и медицинское страхование, создание условий для отдыха и пр.
6. *Организационные* – условия работы, ее содержание и организация.
7. *Привлечение к совладению и участию в управлении.*

На человека, который характеризуется некоторым мотивационным профилем, с целью изменить его поведение в организации, оказывается воздействие в форме некоторого стимула. Получив стимул, человек реагирует на него в соответствии со своим мотивационным профилем.

Эта реакция может быть:

1. Положительной, и человек изменит свое поведение так, как это задумывалось;
2. Нейтральной;
3. Отрицательной, когда нежелательное поведение только усиливается.

Связь между чистыми мотивационными типами и приемлемыми для них формами стимулирования отражена в таблице.

Соответствие мотивационных типов и форм стимулирования⁵

Таблица 2-2.

Формы стимулирования	Мотивационный тип				
	Инструментальный	Профессиональный	Патриотический	Хозяйский	Люмпенизированный
Негативные	Нейтральна	Запрещена	Применима	Запрещена	Базовая
Денежные	Базовая	Применима	Нейтральна	Применима	Нейтральна
Натуральные	Применима	Нейтральна	Применима	Нейтральна	Базовая
Моральные	Запрещена	Применима	Базовая	Нейтральна	Нейтральна
Патернализм	Запрещена	Запрещена	Применима	Запрещена	Базовая
Организационные	Нейтральна	Базовая	Нейтральна	Применима	Запрещена
Участие в управлении	Нейтральна	Применима	Применима	Базовая	Запрещена

⁵ - "базовая" - наибольшая ориентированность данной формы стимулирования на человека с данным типом мотивации;

- "применима" - данная форма стимулирования может быть использована;

- "нейтральная" - применение данной формы стимулирования не окажет никакого воздействия на человека и он будет продолжать действовать как прежде;

- "запрещена" - применение данной формы стимулирования приведет к прямо противоположному эффекту и, возможно, к деструктивному поведению.

2.2. Определение типа трудовой мотивации работника

Как отвечать на вопросы анкеты?

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

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

2. Ваш пол: 1) мужской 2) женский

3. Ваш возраст: _____ лет

4. Как долго Вы работаете в данной организации? _____ лет (или _____ месяцев, если работаете меньше года)

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

- 1) Что я в основном сам решаю, что и как мне делать.
- 2) Что она дает мне возможность проявить то, что я знаю и умею.
- 3) Что я чувствую себя полезным и нужным.
- 4) Что мне за нее относительно неплохо платят.
- 5) Особенно ничего не ценю, но эта работа мне хорошо знакома и привычна.
- 6) Другое (что именно?) _____

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

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

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

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

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

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

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

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

10. Как Вы относитесь к перечисленным ниже источникам дохода? Дайте ответ по каждой строке. Поставьте знак «+» в той колонке каждой из строк, которая больше всего соответствует Вашему мнению.

Определение мотивации сотрудников организации

Таблица 2-3.

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

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

- 1) Работник должен относиться к организации, как к своему дому, отдавать ей все и вместе переживать трудности и подъемы. Организация должна соответственно оценивать преданность и труд работника.
- 2) Работник продает организации свой труд и, если ему не дают хорошую цену, он вправе найти другого покупателя.
- 3) Работник приходит в организацию для самореализации и относится к ней, как к месту реализации своих способностей. Организация должна обеспечивать работнику такую возможность, извлекать из этого выгоду для себя и на этой основе развиваться.
- 4) Работник тратит на организацию свои силы, а организация должна взамен гарантировать ему зарплату и социальные блага.
- 5) Другое (что именно?) _____.

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

- 1) Чувствуют особую ответственность за свою работу.
- 2) Из-за стремления реализовать свои знания и опыт, выйти за установленные работой рамки.
- 3) Чаще всего из-за желания улучшить работу своей организации.
- 4) Просто хотят «выделиться» или завоевать расположение начальства.
- 5) Хотят заработать, поскольку всякая полезная инициатива должна вознаграждаться.
- 6) Другое (что именно?) _____.

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

- 1) «Коллектив для меня очень важен, одному хороших результатов не добиться».
- 2) «Предпочитаю работать автономно, но чувствую себя так же хорошо, когда работаю вместе с интересными людьми».
- 3) «Мне нужна свобода действий, а коллектив чаще всего эту свободу ограничивает».
- 4) «Можно работать и в коллективе, но платить должны по личным результатам».
- 5) «Мне нравится работать в коллективе, так как там я среди своих».
- 6) «Другое (что именно?) _____».

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

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

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

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

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

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

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

- 1) Освоить новую профессию.
- 2) Работать неполный рабочий день или перейти на менее квалифицированную работу и меньше получать.
- 3) Перейти на менее удобный режим работы.
- 4) Работать более интенсивно.
- 5) Соглашусь просто терпеть, потому что деваться некуда.
- 6) Другое (что именно?) _____.
- 7) Скорее всего я просто уйду из этой организации.

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

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

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

- 1) Да, поскольку это даст возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.
- 2) Не против, если это нужно для пользы дела.
- 3) Да, так как при этом я смогу лучше применить свои знания и умения.

- 4) Да, если это будет должным образом оплачиваться.
- 5) Нет, профессионал может отвечать только за самого себя.
- 6) Нет, руководство меня не привлекает, а хорошо заработать я могу и на своем месте.
- 7) Да, чем я хуже других?
- 8) Нет, это слишком большая нагрузка для меня.
- 9) Другое (что именно?) _____.

2.3. Совершенствование системы управления персоналом образовательной организации (формирование опросника самооценки деятельности)

В данном разделе используем материалы Зиминной О.А., сотрудника ГОУ ДО Центр информационных технологий и телекоммуникаций, г. Санкт-Петербург

Цели опроса: определение субъективных оценок качественного состояния деятельности образовательной структуры; выяснение модельных представлений о действующей сегодня организационной структуре; подготовка материалов для собеседования с сотрудниками.

В качестве основного критерия оценки действующей структуры может выступать, как наиболее общий и существенный, критерий совершенствования действующей системы, который можно определить рядом показателей интенсивного развития системы.

Качественная характеристика, отличающая интенсивный путь развития от экстенсивного, в данном случае – преобладание тенденции развития в направлении эффективного использования внешних ресурсов и собственного инновационного потенциала над тенденцией сохранения своей структуры и основополагающих свойств. Иными словами: преобладание "Это мы можем делать ещё лучше, т.к...." над "раньше было лучше, не то, что теперь".

В связи с этим можно выделить показатели целостности функционирования существующей ныне структуры (как системы):

- наличие интегративных качеств и свойств, возникающих в результате взаимодействия её элементов (у каждого из элементов в отдельности они отсутствуют – один сотрудник или отдел не может обеспечить эффективного управления всей образовательной системой);

- наличие у системы общей структуры: полнота подбора элементов и всесторонность связей и способов взаимодействия (взаимная скоординированность функций, взаимодополнения);

- наличие единой цели у всех элементов системы, адекватность этих целей целям функционирования системы в целом;

- наличие субординационных связей между элементами (подчинённость и соподчинённость в выполнении различных функций).

Критерии оценки эффективности управленческой системы:

- рациональное распределение функций между структурами, отделами;
- постановка конкретных целей и задач на основе анализа существующей ситуации;

- высокая грамотность, целенаправленность и конкретность управленческих решений;

- обеспечение необходимых условий для проявления инициативы сотрудниками и отделами в рамках поставленных задач;

- системно-компетентный подход к планированию деятельности всех структур и отдельных сотрудников;

- скоординированность деятельности системы с другими аналогичными системами, с системой образования региона, федерации;

- постоянное информационное обеспечение деятельности системы и информационное освещение её деятельности в СМИ, свобода информационных потоков внутри системы;
- оперативность и действенность системы контроля;
- непрерывное совершенствование профессионализма сотрудников (знаний и умений для формирования проектов управленческих решений).

Предлагаемая структура опроса. Опрос может дать значительную информацию для руководства образовательного учреждения, в частности, поможет решить вопрос об эффективности уже совершенного изменения структуры и о необходимости дальнейших перемен.

Можно предложить малозатратный вариант опроса, который займёт не более 40-50 минут рабочего времени каждого сотрудника и 2-3 часа – в зависимости от численности специалистов отдела – работы начальника каждой из структур. Для проведения опроса потребуется по 2 бланка анкеты на каждого сотрудника (всего – 4 страницы).

Каждому специалисту можно предложить Анкету самооценки деятельности (СД), а начальникам отделов – опросник "Инструмент оценки администратора" (оценка профессиональной компетентности каждого из его подчинённых – ПК) (адаптированная методика оценки деятельности школьных администраторов штата Мэн, США).

В результате заполнения ПК (начальник отдела заполняет анкету на каждого подчинённого отдельно) оцениваются мотивы деятельности сотрудника, степень его контроля за результатами собственной деятельности, его профессиональный рост, коммуникативные способности, способность работать в команде, осознание сотрудником целей своей деятельности в контексте целей отдела и учреждения. Возможна интегративная оценка профессиональной компетентности.

Опросник СД (самооценка деятельности) заполняется сотрудником самостоятельно. Сотрудник предупреждается о способах использования информации, полученной в результате обработки анкет, а также о степени конфиденциальности опроса (см. ниже).

Предлагаемые принципы построения СД

1. Принцип "якорных вопросов". Из 20-40 вопросов только 40-50% (8-20 вопросов) являются значимыми, дают необходимую информацию, подвергаются статистической обработке. Прочие вопросы обрабатываются лишь методом контент-анализа или предоставляют сопутствующую, не являющуюся достоверной (в силу субъективности) информацию. Среди "прочих" вопросов может быть заложена "Шкала лжи" - 5-7 вопросов, имеющих однозначные ответы в случае откровенности испытуемого.

2. Принцип "усложнения терминологии". 2/3 – 3/4 опросника содержат вопросы, сформулированные без употребления научных педагогических и управленческих терминов. В оставшейся части такие ограничения снимаются. Первая часть опросника (открытые вопросы) подвергаются контент-анализу с целью выявления частоты и диапазона употребляемых сотрудниками управленческих и научно-педагогических терминов.

3. Принцип "усложнения вопросов". "Якорные вопросы" расположены в опроснике в порядке возрастания сложности, т.е. приближаясь к прямой постановке вопроса об оценке эффективности собственной деятельности и эффективности функционирования отдела в новой структуре учреждения. Среди первых вопросов следует расположить ряд открытых и закрытых вопросов об удовлетворённости микроклиматом в коллективе, о готовности работать в команде и др.

Обеспечение конфиденциальности опроса

Данные о сотрудниках (Ф.И.О., должность и др.) могут быть закодированы на первом отрывном листе опросника. В этом случае они представляются руководству отдельно от анкет начальником отдела. Результаты анкетирования просчитываются психологом как анонимные (под кодом) и группируются в рамках отдела и учреждения в целом. Сопоставление результатов и анкетных данных происходит на уровне руководителей образовательного учреждения.

Формы использования результатов определяются руководителями учреждения и сообщаются сотруднику до начала анкетирования.

Результаты опроса могут быть использованы при индивидуальном собеседовании. Исключаются уточняющие вопросы к сотруднику, особенно касающиеся мотивов выбора тех или иных ответов анкеты.

Примеры «якорных заданий»

Что в наибольшей степени повлияло на повышение эффективности Вашей работы?

Что мешало повышению эффективности?

Какие изменения в структуре учреждения повлияли на деятельность Вашего отдела (сектора):

- повысилось качество работы, так как...
- снизилось качество работы, так как...
- ничего не изменилось.
- другое...

Каким образом окружающие влияют на принятие Вами управленческого решения (на подготовку проекта управленческого решения? (можно выбрать несколько вариантов):

– коллеги предоставляют требуемую мною информацию о _____ (примеры);

– свои решения я соотношу с целями отдела и ОУ _____ (какими);

– свои решения я согласую с сотрудниками своего отдела;

– свои решения я согласую с сотрудниками других отделов _____

(примеры);

– решения принимаю самостоятельно, т.к. только сам несу за них ответственность;

– _____ другое

Какие структурные подразделения, по-вашему, предоставляли наибольшую информацию, используемую в Вашей работе (и сотрудниками всего отдела).

Примеры «Прочих вопросов»

- Какие задачи Вы ставите перед собой в новом году?
- Как Вы оцениваете эффективность своей работы? 0% – 50% – 100% (очень высоко)
- Оцените свою готовность к сотрудничеству с коллегами других отделов (на графике).
- Оцените психологический микроклимат в своём коллективе (на графике).

«Шкала лжи»

В случае утвердительных ответов хотя бы на 2-3 таких вопроса результаты всего опросника нельзя считать достоверными.

Большинство коллег Вашего отдела:

- никогда ни в чем не ошибаются;
- никогда ни в чем не сомневаются;
- всегда и во всём правы;
- умеют делать всё на свете.

2.4. Совершенствование профессионального мастерства педагогических кадров

В современных социокультурных условиях одной из главных является задача повышения качества образования. Управление качеством образования находит конкретное воплощение в деятельности учителя. От его духовности, социальной позиции, компетентности зависит успех модернизации образования.

Данная программа исходит из того, что *профессиональная компетентность педагога*, то есть качество его профессиональных действий, обеспечивающих адекватное и эффективное решение профессионально значимых задач, понимается как *некая совокупность профессиональных компетенций*, каждая из которых проявляется в практической педагогической деятельности в виде умения решать конкретные профессионально значимые задачи.

Если в конкретной педагогической ситуации педагог затрудняется совершить целесообразное профессиональное действие, обеспечивающее адекватное и эффективное решение профессионально значимой задачи, то соответствующей педагогической компетенцией он не обладает. Подобные профессиональные проблемы при разрешении конкретной педагогической ситуации принято называть профессиональными затруднениями педагога. Профессиональные затруднения – своеобразный индикатор «белых пятен» в арсенале профессиональных компетенций педагога. Они поддаются наблюдению и позволяют установить недостаток или отсутствие у педагога вполне конкретных профессиональных знаний и умений.

Задача методических служб всех уровней обеспечить возможность установления *необходимых конкретному педагогу* объема и содержания профессиональных знаний, которые стали бы для него фундаментом формирования недостающих педагогических компетенций и на этой основе обеспечивали бы преодоление профессиональных затруднений при решении конкретных педагогических ситуаций.

Решить задачу получения нужной информации о профессиональных затруднениях педагога возможно на основе мониторинга.

Понятие «*мониторинг*» применительно к образованию характеризуется как целенаправленное, специально организованное, непрерывное слежение за функционированием и развитием образовательного процесса или отдельных его элементов в целях принятия адекватных управленческих решений по коррекции образовательного процесса и созданных для него условий на основе анализа собранной информации и педагогического прогноза, т.е. это механизм, с помощью которого осуществляется длительное отслеживание образовательного процесса для определения его соответствия нормам или стандартам или желаемому результату с целью принятия адекватных управленческих решений. Именно поэтому мониторинг должен являться неотъемлемым и важнейшим фактором управления любой образовательной системой.

В данном определении можно выделить три ключевых аспекта:

- это система сбора, обработки, хранения и распространения информации;
- это информационное обеспечение управления образовательным процессом;
- это данные мониторинга позволяют выносить обоснование суждения о состоянии объекта наблюдения в любой момент времени и прогнозировать его развитие.

При создании системы мониторинга «Профессиональные затруднения педагогов» надо получить ответ на вопросы: что есть объект мониторинга, на какие цели и задачи по отношению к педагогу направлена управленческая деятельность, каковы инструментальные требования (по надежности, периодичности измерения и скорости обработки, обратной связи и т.п.) к системе измерителей, на основе которых будет построена система мониторинга.

Получаемая информация с указанными качественными характеристиками дает возможность при осуществлении управленческих функций решать ряд задач:

- выявлять реальное состояние образовательной системы ОО;
- анализировать изменения, происшедшие в образовательной системе ОО;
- выявлять потенциальные возможности дальнейшего развития образовательной системы ОО;
- определять эффективность влияния образовательной системы на самореализацию педагога и других участников образовательного процесса.

В школе осваивается автоматизированная система сбора информации под общим названием «Мониторинг»

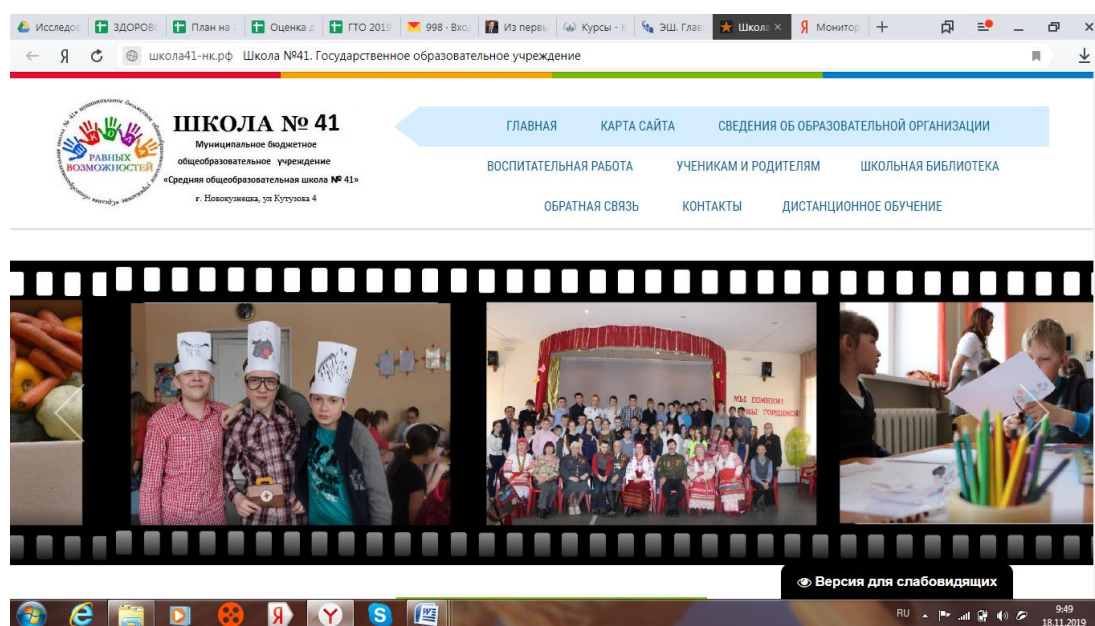


Рис. 2-6 Баннер сайта школы МБОУ СОШ № 41

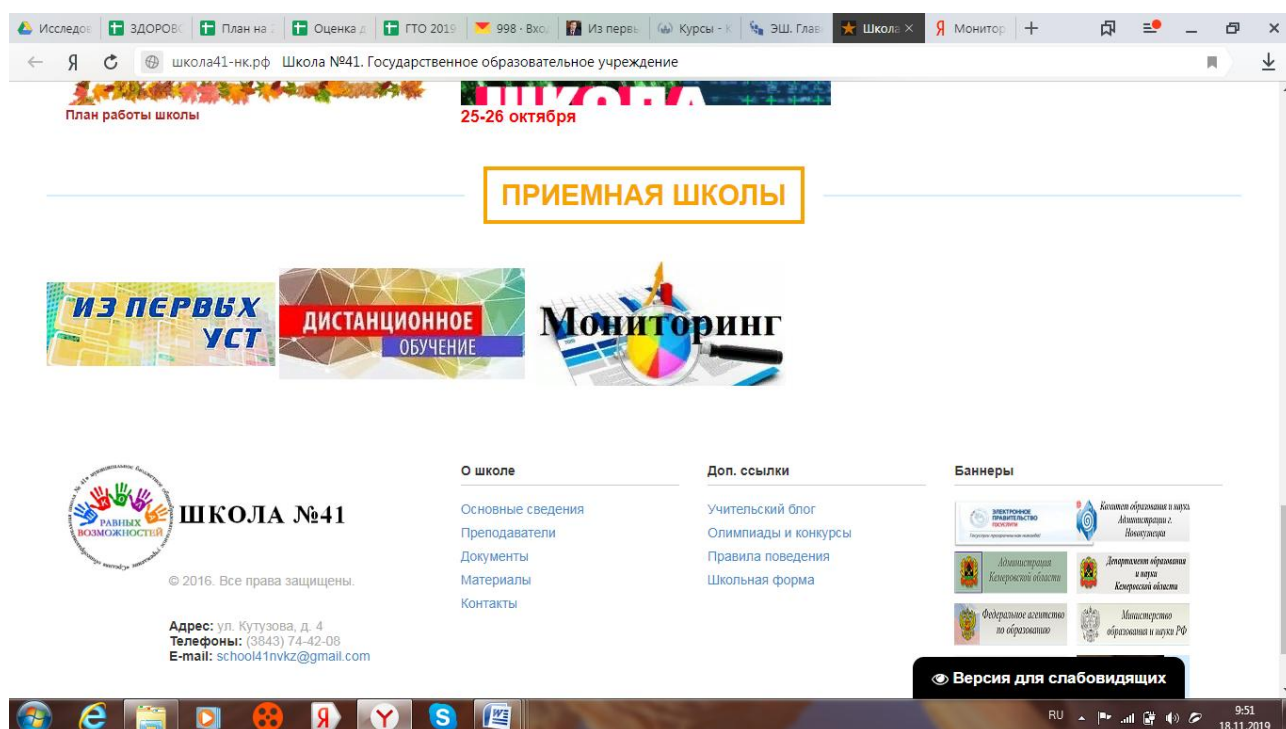


Рис. 2-7. Разделы сайта школы МБОУ СОШ № 41 «Приемная школы»: «Из первых уст...», «Дистанционное обучение», «Мониторинг».



Рис. 2-8. Раздел сайта школы МБОУ СОШ № 41 - «Мониторинг».

Сайт «Мониторинг» создан исключительно для того, чтобы получать сведения от участников образовательного процесса - учителей, учащихся и их родителей (законных представителей).

Сайт включает ряд анкет для проведения мониторинга и диагностики образовательного процесса и то, что связано с ним. Исследования проводятся по различным направлениям деятельности образовательной организации. Главная цель исследований - улучшения условий образовательного процесса. Мы заинтересованы в данных процедурах, так как они помогают нам лучше понимать происходящее в системе образования в целом и в организации, осуществляющей образовательную деятельность в частности.

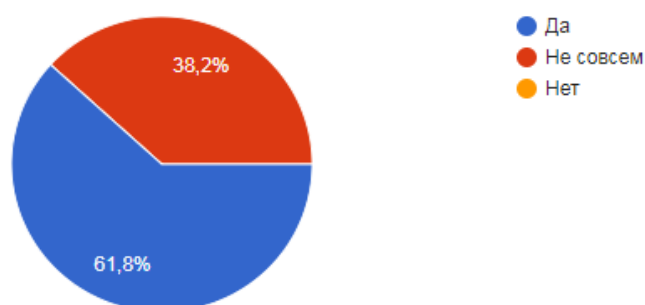
С 2016-2017 учебного года действует система ВСОКО (внутришкольная система оценки качества образования), в рамках которой ежегодно проходят мониторинговые исследования сотрудников организации. Мы преследуем главную цель - повысить качество предоставляемых образовательных услуг. А главный исполнитель услуг - педагог, учитель, классный руководитель.

В процессе работы с детьми мы сталкиваемся с рядом проблем, причины которых кроются во взаимоотношениях, в организации и специфике преподавания, внутренней мотивации сотрудников. Поэтому призываем всех принять участие в полноценном и обширном исследовании. Каждая анкета имеет привязку, которая Вас перенаправит к источнику.

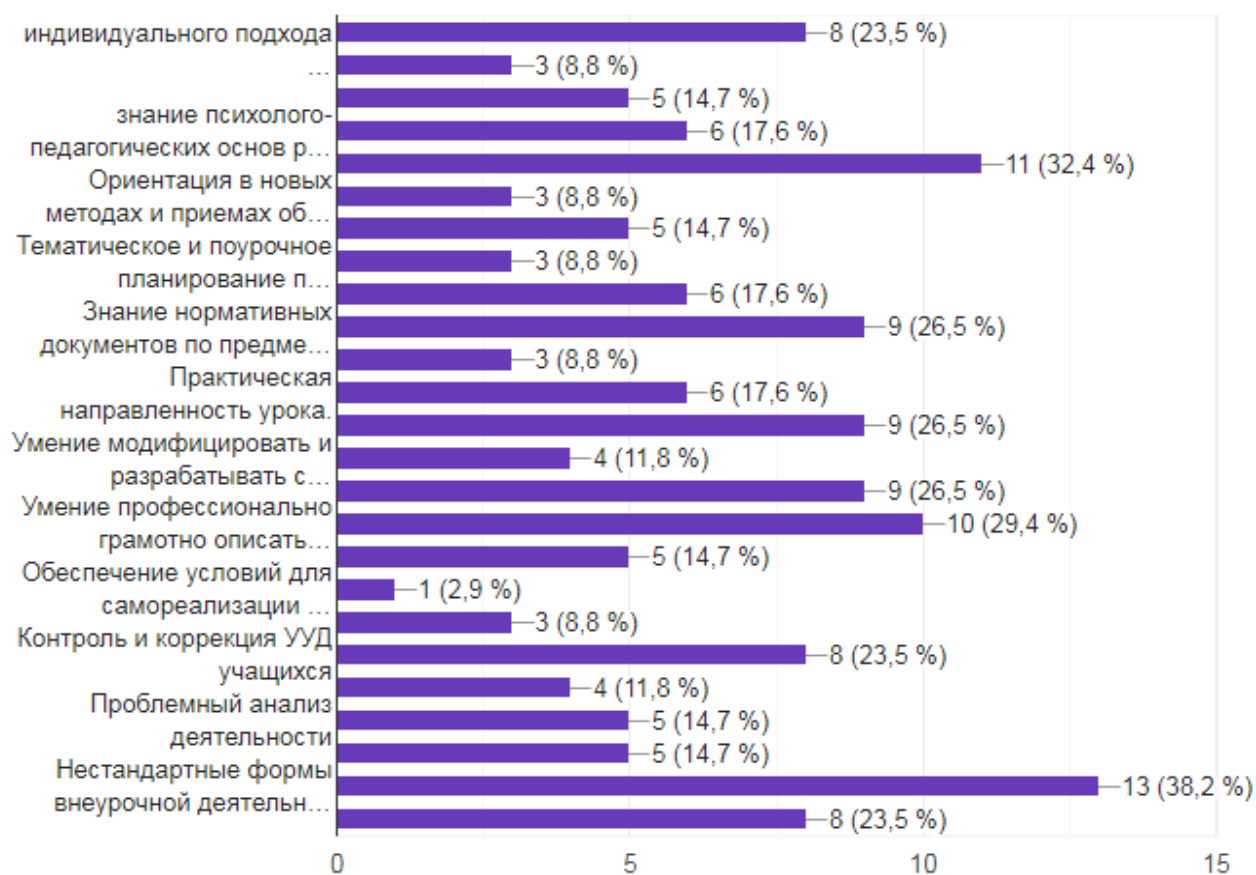
Итак, некоторые разделы данной системы...

2.4.1. Мониторинг профессиональных затруднений педагогов школы

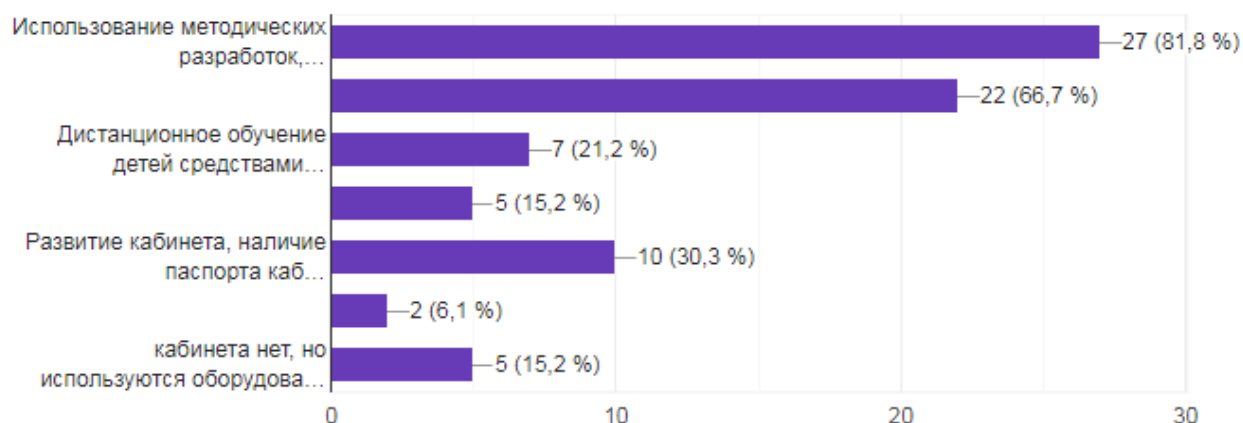
1. Удовлетворены ли Вы своей профессиональной подготовкой?



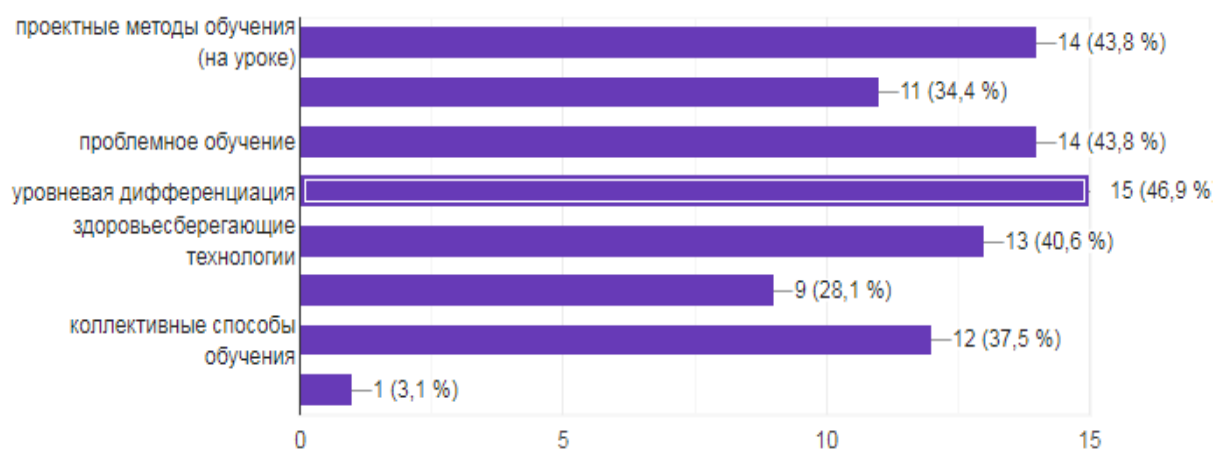
2. По каким направлениям профессиональной подготовки Вы хотели бы усовершенствовать свои знания?



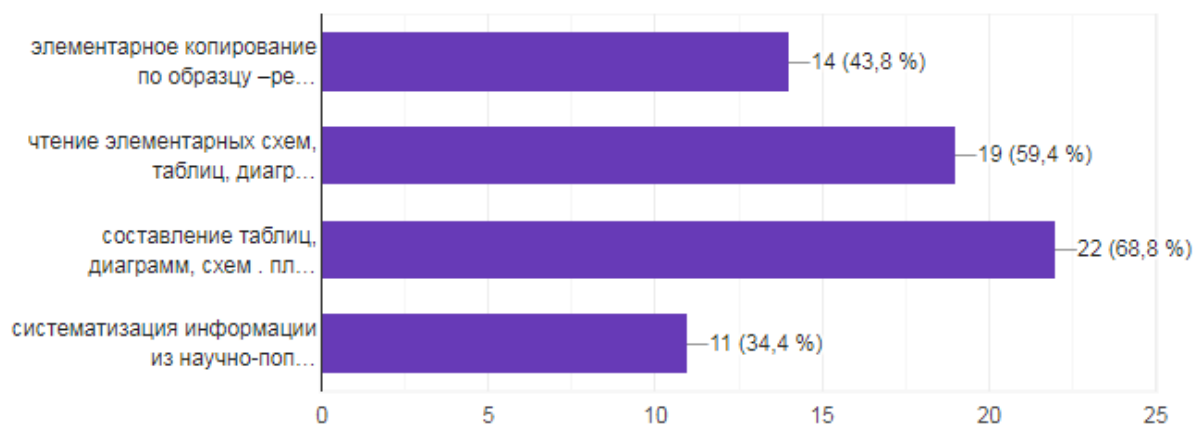
3. Оцените педагогическую деятельность себя в качестве учителя на уроке



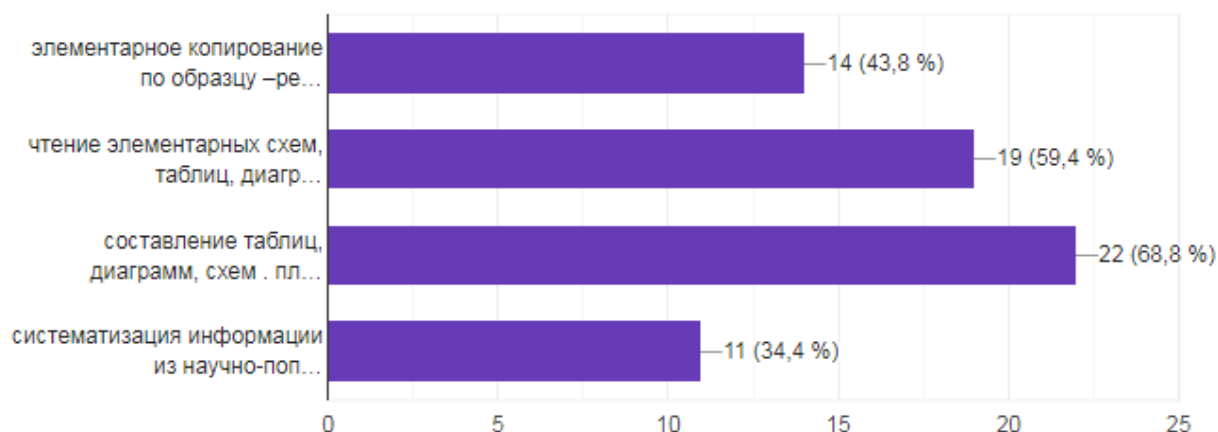
4. Работаю по инновационным технологиям, методикам



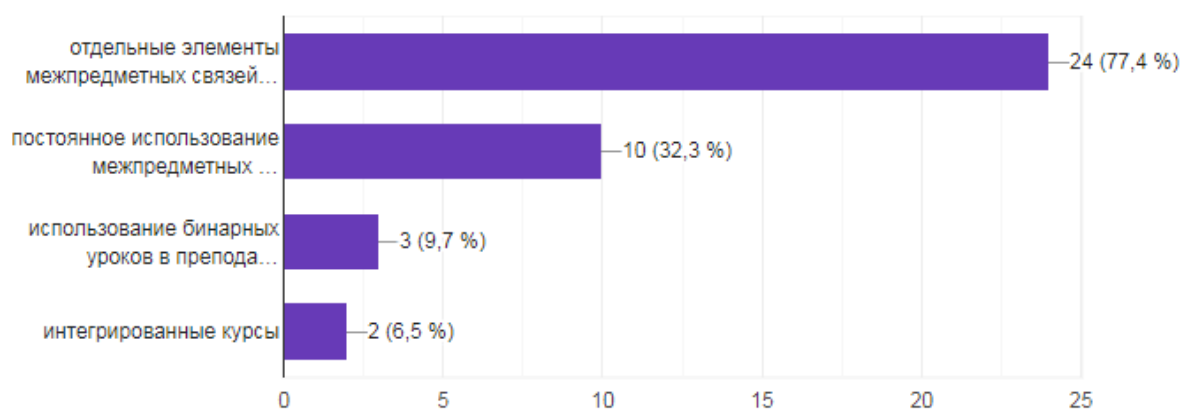
5. Работаю над развитием умений учащихся работать с учебной информацией (на уроках):



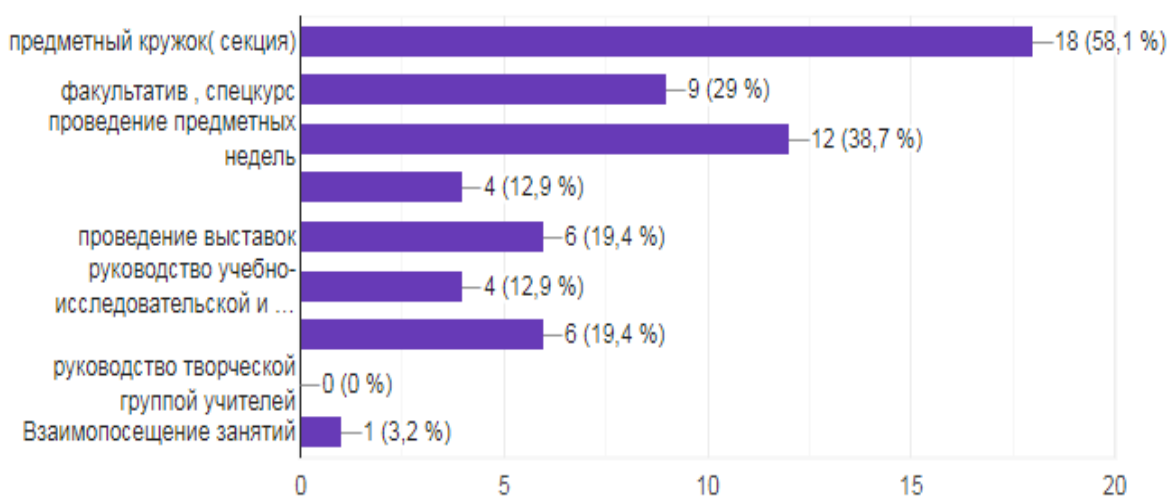
6. Использую средства развития обучаемых:



7. Межпредметные связи в обучении предмету использую:



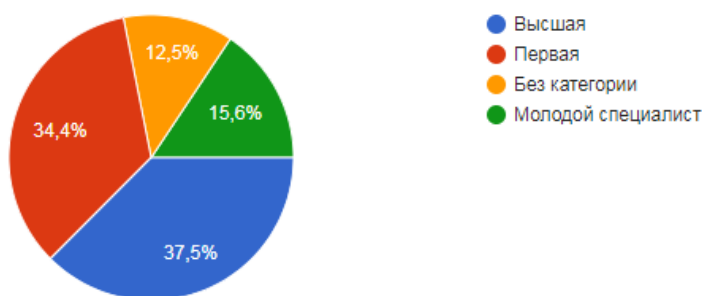
8. Внеурочную работу по предмету организую через:



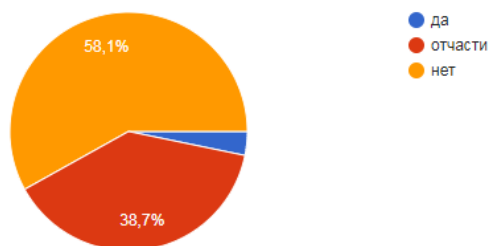
9. Укажите преподаваемый Вами предмет



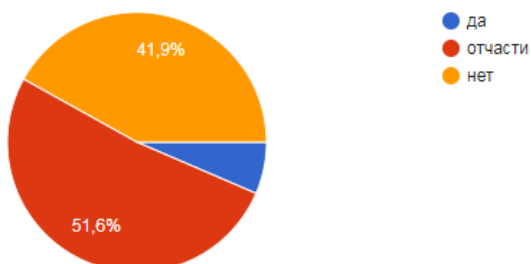
10. Ваша квалификационная категория



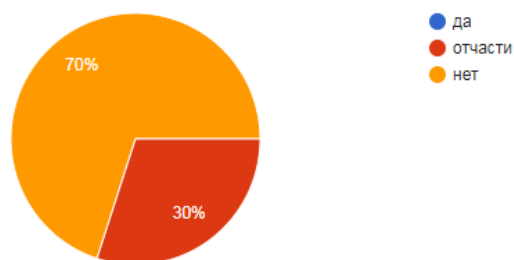
11. Испытываю проблемы в части Моделирование «целеполагания»: цели и задач мероприятия



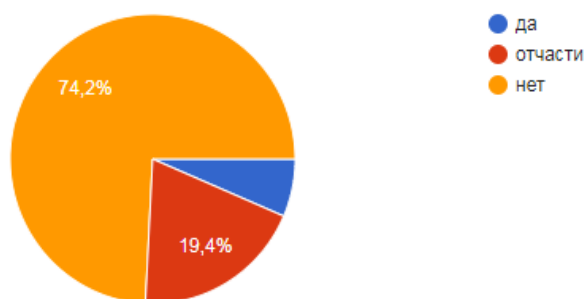
12. Испытываю проблемы в части Моделирование «целеполагания»: путей мотивации учащихся



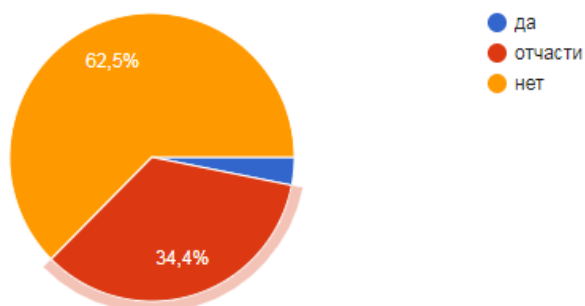
13. Испытываю проблемы в части Моделирование «содержания»: «порций» подачи материала



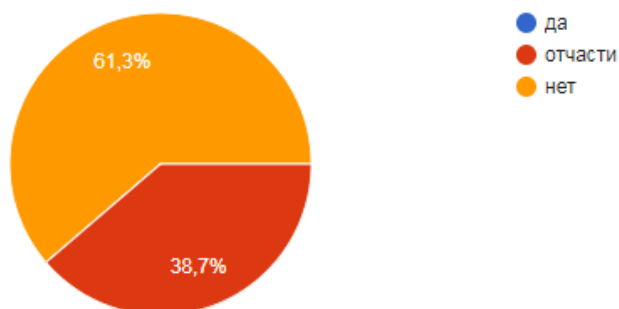
14. Испытываю проблемы в части Моделирование «содержания»: структуры содержания



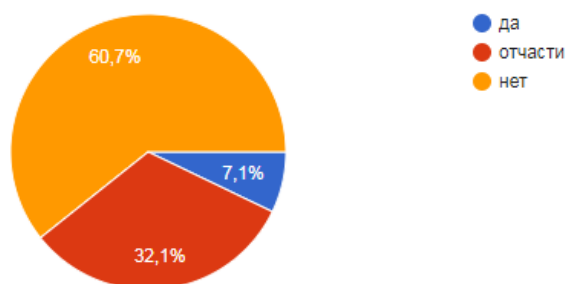
15. Испытываю проблемы в части Моделирование «содержания»: формы подачи содержания



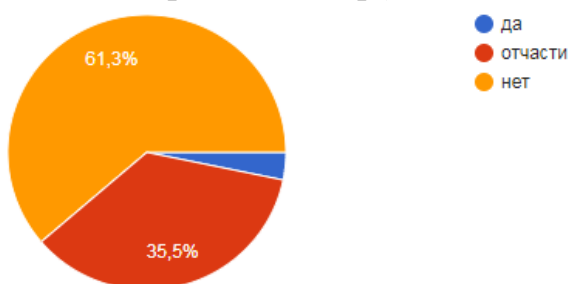
16. Испытываю проблемы в части Моделирование «организации»: адекватно цели, задач и содержанию



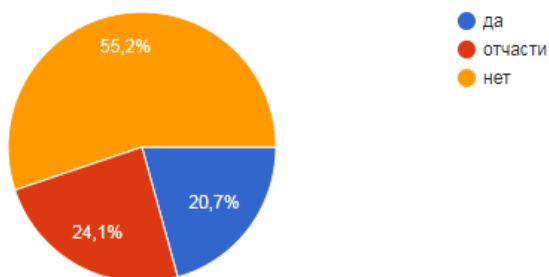
17. Испытываю проблемы в части Моделирование "организации": позитивной коммуникативной с участниками образовательного процесса



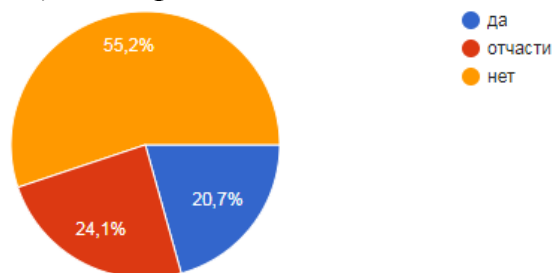
18. Испытываю проблемы в части Моделирование «методики»: методов (наблюдение, эвристическая беседа, проблемная ситуация, частично-поисковый, исследовательский, проектов и др.)



19. Испытываю проблемы в части Моделирование «методики»: средств (наглядных, технических и др.)



20. Испытываю проблемы в части Моделирование «методики»: приёмов: активизации познавательной деятельности; активизация мыслительной деятельности; активизация творческой деятельности.

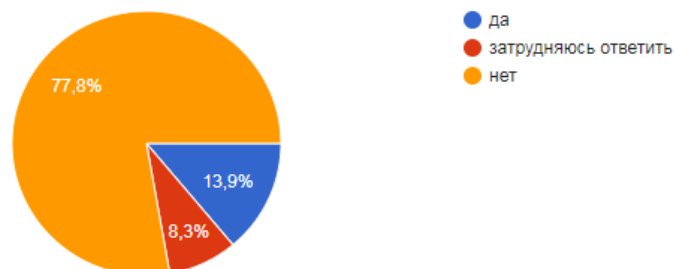


И другие, не менее важные ответы сотрудников...

2.4.2. Мониторинг самооценки педагогической деятельности учителей школы МБОУ СОШ № 41

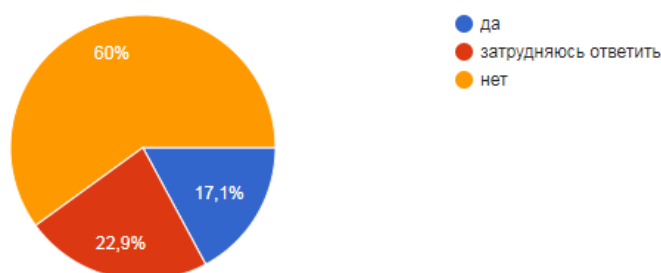
1. Связываете ли Вы свои трудности с тем, что недостаточно глубоко знаете теоретические вопросы детской психологии?

36 ответов



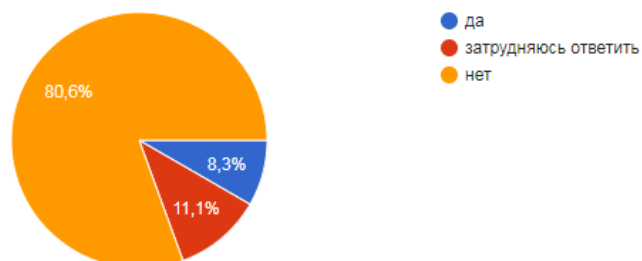
2. Возможно, Ваши затруднения связаны с тем, что Вы овладели не всеми способами, методами, приемами активизации учащихся в обучении?

35 ответов



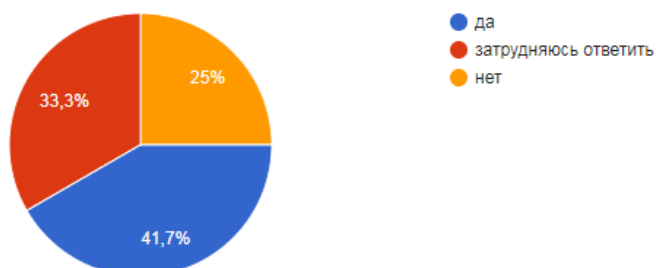
3. Представляет ли для Вас трудность формулировать вопросы проблемного характера, создавать проблемные ситуации в обучении?

36 ответов



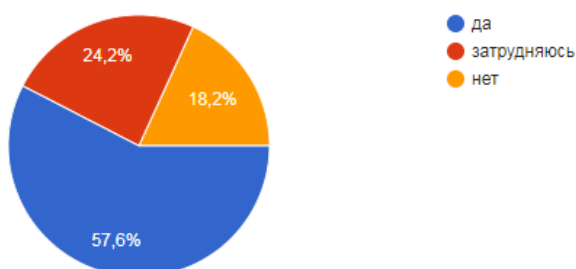
4. Часто ли Вам удается на лабораторных и практических занятиях организовать работу учащихся так, чтобы она проходила в форме небольшого исследования?

36 ответов



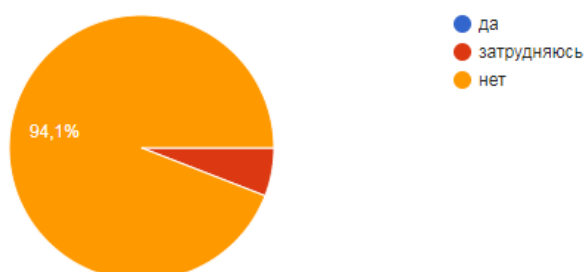
5. Часто ли удается Вам на уроках использовать научные факты так, чтобы они способствовали развитию мышления учащихся?

33 ответа



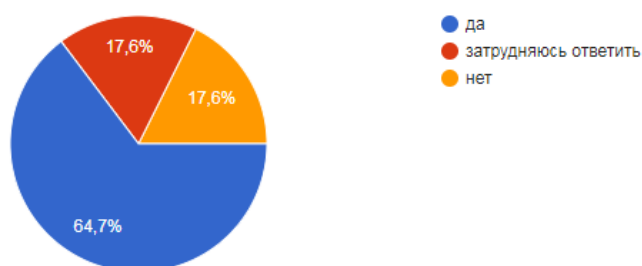
6. Представляет ли для Вас трудность осуществлять дискуссию на уроках?

34 ответа



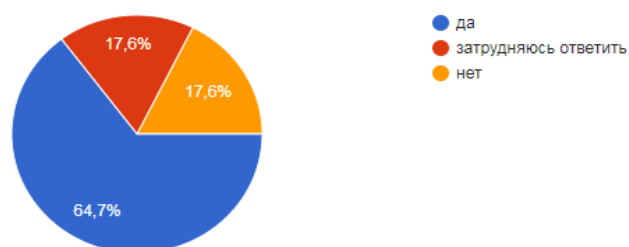
7. Владете ли Вы умениями рассматривать явления, факты, события в ходе объяснения нового материала с позиций междисциплинарного подхода (показать всеобщность законов природы и общества, вводить элементы системного видения явлений и объектов и т.п.)?

34 ответа



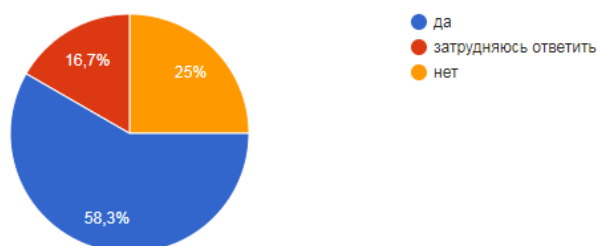
7. Владете ли Вы умениями рассматривать явления, факты, события в ходе объяснения нового материала с позиций междисциплинарного подхода (показать всеобщность законов природы и общества, вводить элементы системного видения явлений и объектов и т.п.)?

34 ответа



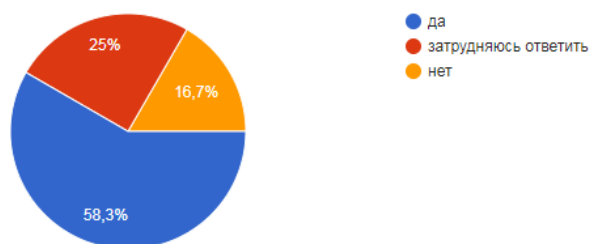
8. Всегда ли и во всех классах удается Вам составить задания различной степени сложности для учащихся?

36 ответов



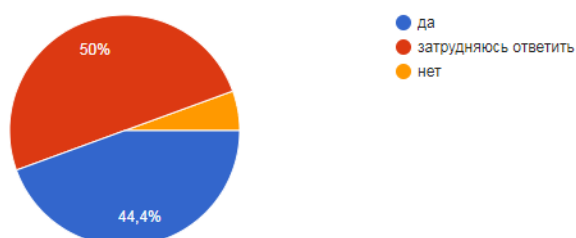
9. Часто ли Вы можете определить, какой вид заданий будет трудным для учащихся?

36 ответов



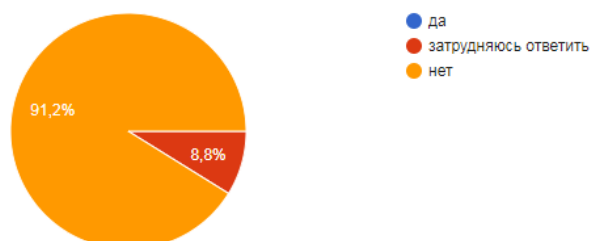
10. Удастся ли Вам определить степень осознанности владения учащимися мировоззренческими понятиями?

36 ответов



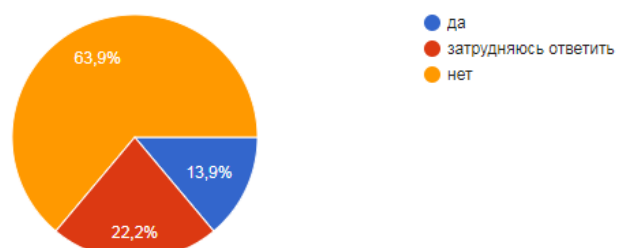
11. Представляет ли для Вас трудность изложение теоретических и дидактических вопросов по Вашему предмету?

34 ответа



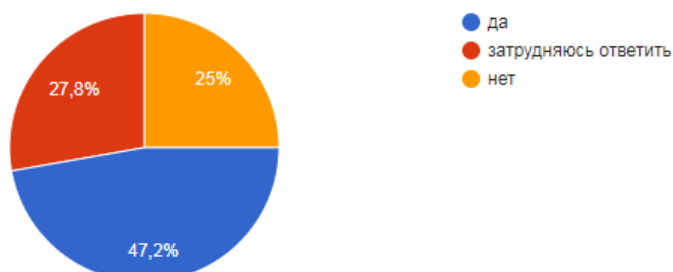
12. Трудно ли Вам анализировать учебный материал с точки зрения современных достижений науки, движения научного знания?

36 ответов



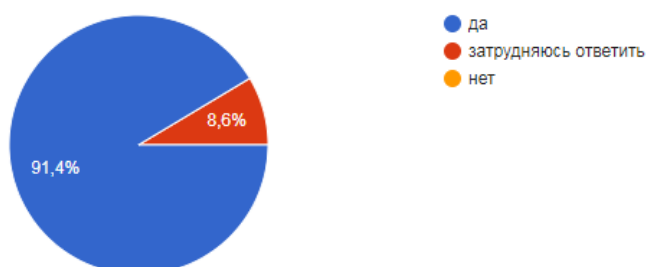
13. Всегда ли Вам удается выбрать соответствующий метод или методический прием для реализации целей урока?

36 ответов



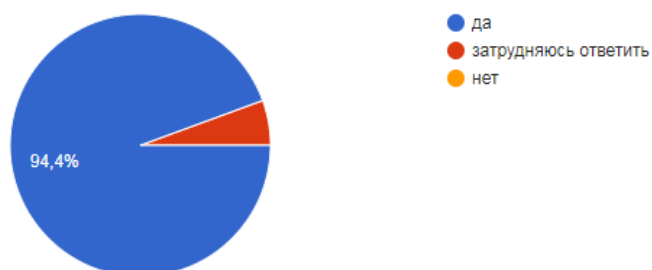
14. Можете ли Вы оценить свои удаchi на уроке, определить то, что удалось Вам больше всего?

35 ответов



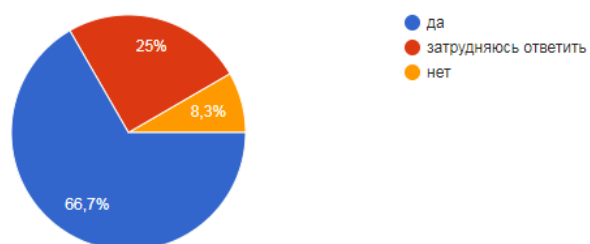
15. Можете ли Вы определить и оценить, что не получилось на том или ином уроке, какие были затруднения?

36 ответов



16. Всегда ли удается Вам увидеть недостатки тех уроков, которые Вы посещаете (уроки Ваших коллег)?

36 ответов



2.5. Изучение структуры мотивации (мотивационного профиля) сотрудников школы на предмет совершенствования системы стимулирования персонала образовательной организации

В данном разделе ссылаемся на публикацию Евгении Лепешовой, психолога, независимого консультанта по управлению персоналом в НКО, а также мониторинг изучения структуры мотивации, которые помогут нам разораться в сложившейся ситуации и получить полную картину мотивационного профиля сотрудников МБОУ «СОШ № 41».

Мотивация персонала в организационной психологии понимается как процесс побуждения сотрудников к деятельности для достижения целей организации.

Основывается этот процесс на понимании тех мотивов и потребностей, которые могут быть у людей, в частности мотивов, стимулирующих трудовую деятельность. В связи с этим важно рассмотреть исследования о выраженности тех или иных мотивов у такой профессиональной группы, как педагоги средних общеобразовательных школ. Ведь именно с этой группой приходится в первую очередь иметь дело руководителю школы. Исследований мотивации именно этой профессиональной группы в науке довольно мало.

Безусловно, остается важной и индивидуальная иерархия мотивов сотрудника, но для построения общей модели мотивации персонала имеет смысл учесть выявленные тенденции для профессиональной группы. Так, исследователи отмечают, что в силу особенностей педагогической деятельности, направленной на обучение, развитие, воспитание, то есть материально не осязаемые категории, подчас именно нематериальное поощрение имеет важное значение для педагога, становясь неким мерилем его успешности. Иначе говоря, среди потребностей одной из ведущих является потребность в уважении, благодарности, принятии ценности педагогического труда.

Говоря о материальных и нематериальных мотивах, ясно, что у педагогов наиболее выражены вторые, ведь при ярко выраженном материальном мотиве человек нашел бы более высоко оплачиваемую работу.

Установлено и то, что довольно высоко в иерархии мотивов педагогов стоят мотивы достижения безопасности – желание иметь стабильную работу, социальные гарантии, отсутствие риска, комфортное рабочее место и т.д. Присутствуют и мотивы аффиляции (желание добиться хорошего отношения к себе), мотивы достижения, справедливости. На более низких позициях по выраженности идут мотивы самостоятельности, состязательности, потребности во власти.

Таким образом, мы понимаем, что, выстраивая систему мотивации педагогов, директору стоит опираться, в первую очередь, на нематериальную мотивацию, тем более, что и ресурс ее для руководителя государственного учреждения более доступен, чем распределение материальных средств. При этом нужно сказать, что спектр возможностей нематериального

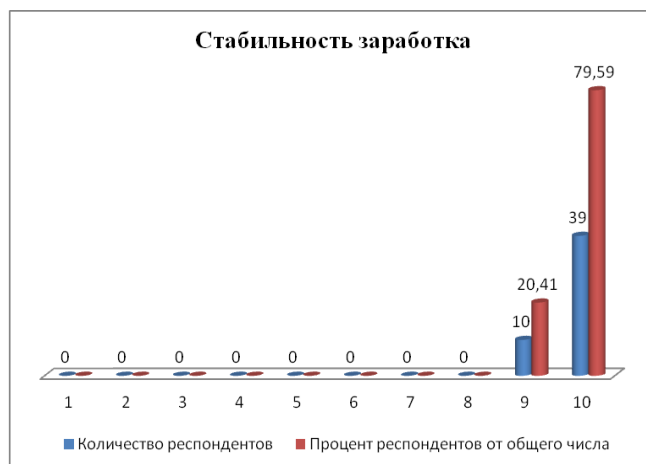
стимулирования гораздо шире, чем, кажется на первый взгляд, и не состоит исключительно из метода «кнута и пряника».

И так, результаты выглядят следующим образом...

2.5.1. Оценка мотивации сотрудников образовательной организации

1. Фактор «Стабильность заработка»

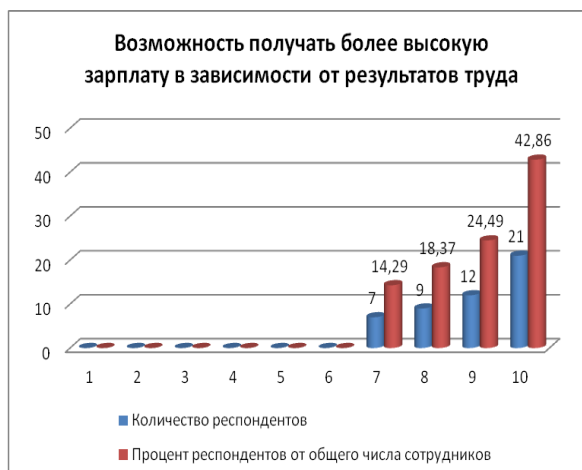
Диаграмма 2-1.



Данный фактор можно оставить без комментариев – любой здравомыслящий сотрудник ответил бы именно так. Учитывая тот факт, что нынешняя «зарплата» в буквальном смысле скачет то вверх, то вниз, притязания сотрудников к стабильности весьма обоснованы.

2. Фактор «Возможность получить более высокую зарплату в зависимости от результатов труда».

Диаграмма 2-2.



Такой ряд ответов по данному фактору можно объяснить следующим: часть сотрудников (учителей) не ставят во главу высокий уровень зарплаты по ряду причин. Среди них: 1) «вторая половина» - муж является главным добычком, источником доходов (9 человек); 2) имеют второй источник доходов (2

человека); 3) деньги не являются главным приоритетом в работе в школе (4 человека).

3. Фактор «Возможность карьерного роста».

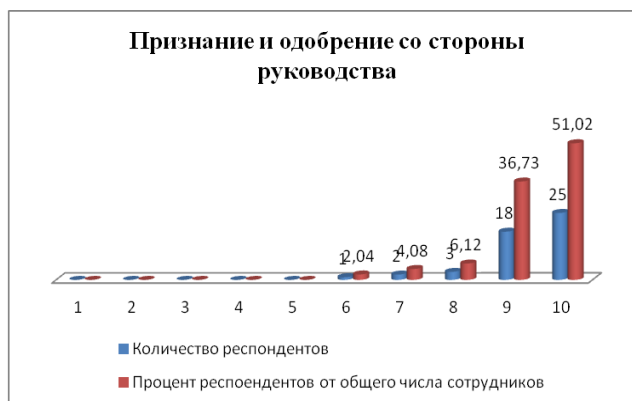
Диаграмма 2-3.



Исходя из анализа данного фактора с 1 по 5 рейтинг не видят перспектив карьерного роста, с 6 по 7 – довольствуются тем, что имеют; 8-9 балл поставили те, у которых теплится надежда; 10 – достигли желаемого (в основном заместители директора, заведующая библиотекой, старшая вожатая, специалист по кадрам).

4. Фактор «Признание и одобрение со стороны руководства».

Диаграмма 2-4.



В основном (43 респондента, 87,75%) рассчитывают на благосклонность и одобрение со стороны руководства. В данном направлении принято за правило «любая инициатива и творческий подход к делу должен вознаграждаться как материально (стимулировать денежно), так и морально (например, благодарственное письмо или грамота)

5. Фактор «Признание и любовь учеников».

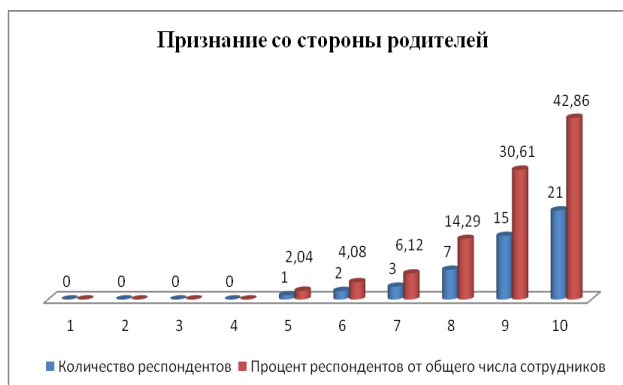
Диаграмма 2-5.



К сожалению, данный фактор с каждым годом становится все более и более размытым, т.е. основные ценности системы образования подменяются в рамках повышения зарплаты учителя через введения новой системы оплаты. Ученик уже не на первом месте, увы...

6. Фактор «Признание со стороны родителей».

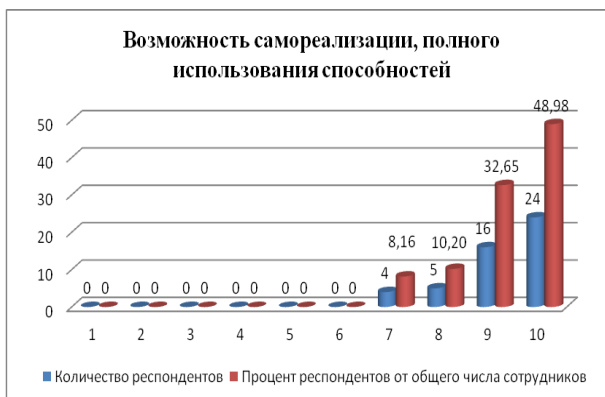
Диаграмма 2-6.



Картина, в принципе, таже самая, что и в предыдущем факторе, однако, родителям вверено такое право как выбирать образовательную организацию, и соответственно участвовать в рейтинге школ на предмет удовлетворенности качеством предоставляемых услуг.

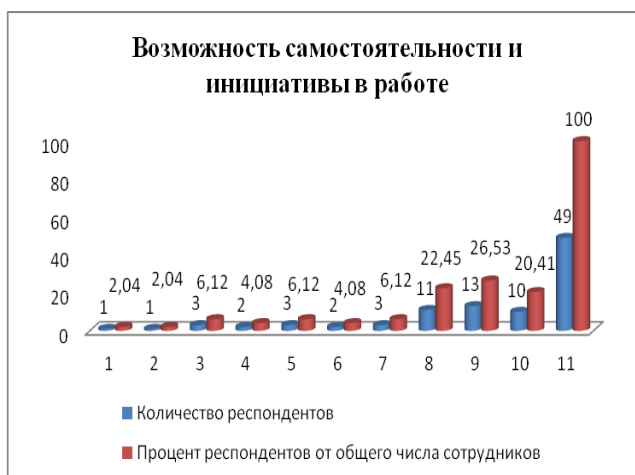
7. Фактор «Возможность самореализации, полного использования способностей».

Диаграмма 2-7.



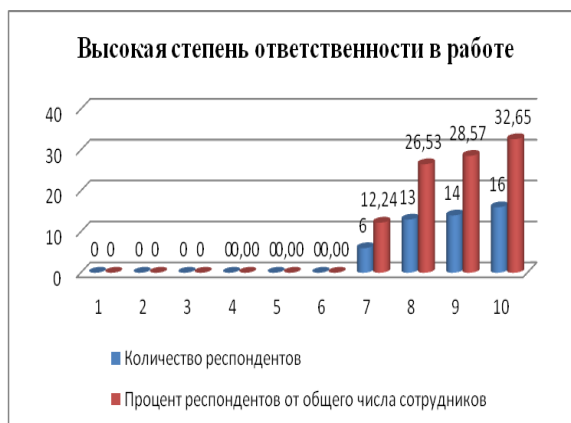
8. Возможность самостоятельности и инициативы в работе

Диаграмма 2-8.



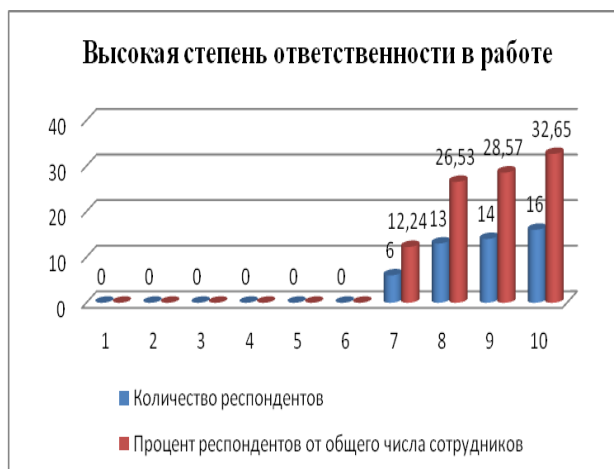
9. Высокая степень ответственности в работе

Диаграмма 2-9.



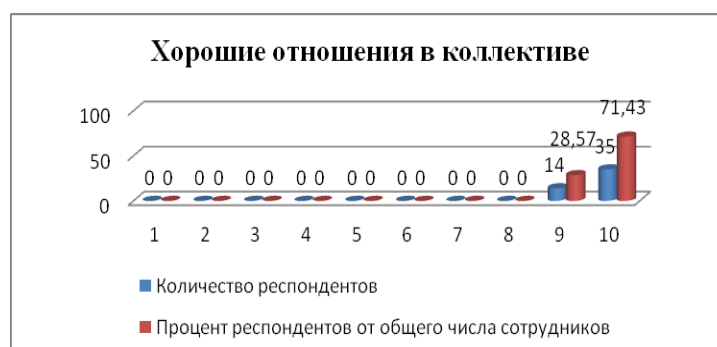
10. Интересная, творческая деятельность

Диаграмма 2-10.



11. Хорошие отношения в коллективе

Диаграмма 2-11.



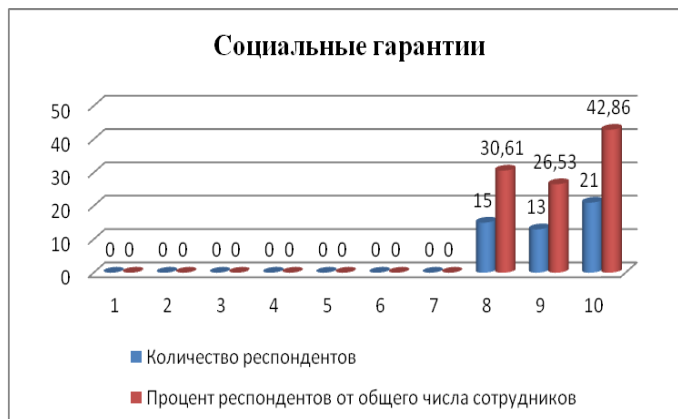
12. Возможность по результатам работы получить признание в организации, в городе, стране.

Диаграмма 2-12.



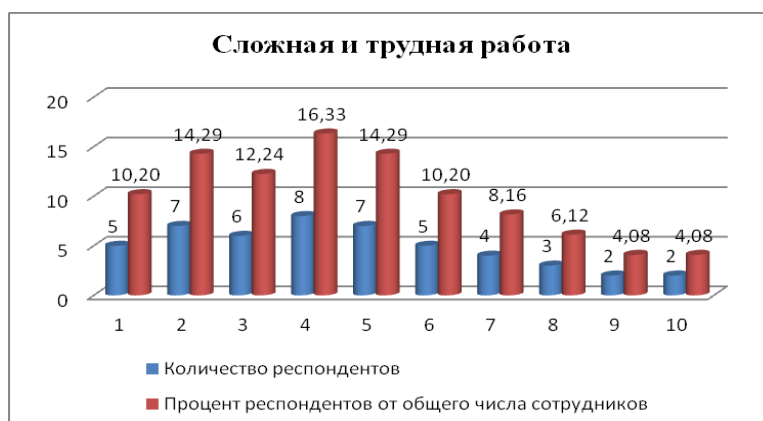
13. Социальные гарантии

Диаграмма 2-13.



14. Сложная и трудная работа

Диаграмма 2-14.



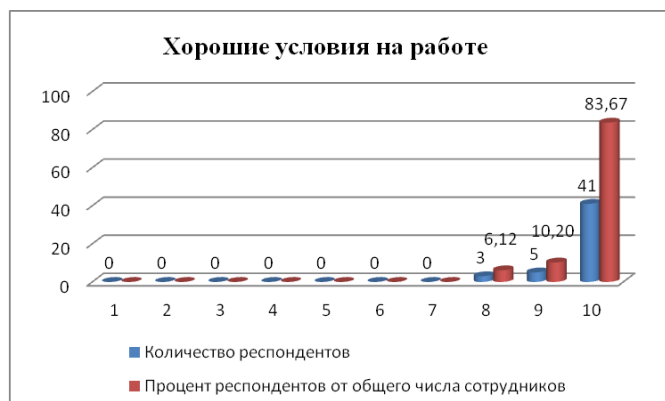
15. Возможность развития, самосовершенствования

Диаграмма 2-15.



16. Хорошие условия на работе

Диаграмма 2-16.



17. Разумность требований руководства

Диаграмма 2-17.



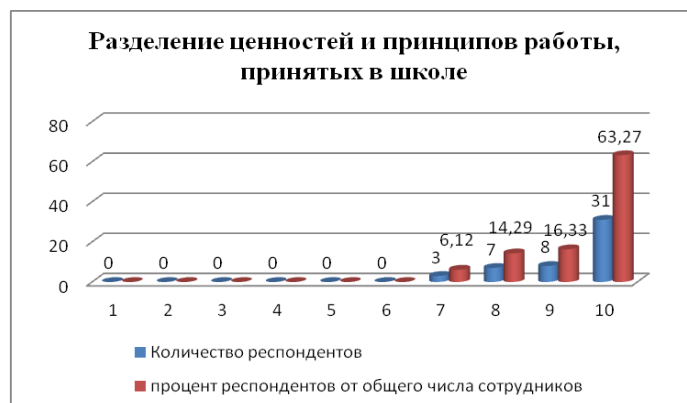
18. Авторитет руководителя

Диаграмма 2-18.



19. Разделение ценностей и принципов работы, принятых в школе

Диаграмма 2-19.



2.5.2. Итоговая таблица «Оценка мотивации сотрудников образовательной организации»⁶

Таблица 2-4

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Стабильность заработка	0	0	0	0	0	0	0	0	10	39
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	20,41	79,59
2. Возможность получать более высокую зарплату в зависимости от результатов труда	0	0	0	0	0	0	7	9	12	21
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	14,29	18,37	24,49	42,86
3. Возможность карьерного роста	1	1	1	1	2	10	9	9	8	7
	2,04	2,04	2,04	2,04	4,08	20,41	18,37	18,37	16,33	14,29
4. Признание и одобрение со стороны руководства	0	0	0	0	0	1	2	3	18	25
	0	0	0	0	0	2,04	4,08	6,12	36,73	51,02
5. Признание и любовь учеников	0	0	0	0	5	6	5	1	7	25
	0	0	0	0	10,20	12,24	10,20	2,04	14,29	51,02
6. Признание со стороны родителей	0	0	0	0	1	2	3	7	15	21
	0,00	0,00	0,00	0,00	2,04	4,08	6,12	14,29	30,61	42,86

⁶ Итоговая таблица составлена на основе микроисследований персонала МБОУ «СОШ «41».

7. Возможность самореализации, полного использования способностей	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	0	0	0	0	0	0	4	5	16	24
	0	0	0	0	0	0	8,16	10,20	32,65	48,98
8. Возможность самостоятельности и инициативы в работе	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	1	1	3	2	3	2	3	11	13	10
	2,04	2,04	6,12	4,08	6,12	4,08	6,12	22,45	26,53	20,41
9. Высокая степень ответственности в работе	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	0	0	0	0	0	0	6	13	14	16
	0	0	0	0,00	0,00	0,00	12,24	26,53	28,57	32,65
10. Интересная, творческая деятельность	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	0	0	0	0	0	1	4	13	15	16
	0	0	0	0	0	2,04	8,16	26,53	30,61	32,65
11. Хорошие отношения в коллективе	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	0	0	0	0	0	0	0	0	14	35
	0	0	0	0	0	0	0	0	28,57	71,43
12. Возможность по результатам работы получить признание в организации, в городе, стране	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	1	1	3	6	8	10	9	5	3	3
	2,04	2,04	6,12	12,24	16,33	20,41	18,37	10,20	6,12	6,12
13. Социальные гарантии	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	0	0	0	0	0	0	0	15	13	21
	0	0	0	0	0	0	0	30,61	26,53	42,86
14. Сложная и трудная работа	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	5	7	6	8	7	5	4	3	2	2
	10,20	14,29	12,24	16,33	14,29	10,20	8,16	6,12	4,08	4,08
15. Возможность развития, самосовершенствования	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	0	0	0	0	5	6	13	10	9	6
	0,00	0,00	0,00	0,00	10,20	12,24	26,53	20,41	18,37	12,24
16. Хорошие условия на работе	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	0	0	0	0	0	0	0	3	5	41
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6,12	10,20	83,67
17. Разумность требований руководства	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	0	0	0	0	0	0	1	3	12	33
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,04	6,12	24,49	67,35

18. Авторитет руководителя	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	0	0	0	0	0	0	1	4	15	29
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,04	8,16	30,6 1	59,1 8
19. Разделение ценностей и принципов работы, принятых в школе	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	0	0	0	0	0	0	3	7	8	31
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6,12	14,2 9	16,3 3	63,2 7
20. Другое	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2.5.3. Опрос (интервьюирование) сотрудников МБОУ «СОШ№41»

Таблица 2-5.

№	Вопросы	Ответ 1	Ответ 2	Ответ 3	Ответ 4
1	Что стимулируют людей работать наиболее эффективно?	гарантированная заплата, уважение в коллективе, возможность проявить себя в качестве профессиональной деятельности	повышение заплаты	возможность заработать больше и может быть удовлетворит ь амбиции	перспектива личностного роста и развития организации, достойная зарплата, добрые отношения в коллективе
2	Что нравится людям в работе?	интересная, не рутинная работа, применение новых подходов в обучении и воспитании	процесс	интерес к делу, которым занят	высокий уровень организации деятельности , возможность проявить творчество
3	Почему человек выбирает ту или иную профессию?	интерес, склонности, способности	желание	причины бывают разные, кто-то случайно и всю жизнь мечтает о другом, другие ориентируются на свои желания и склонности	в профессии реализуются увлечения, советы друзей и родных

4	Что может побудить человека уволиться?	непринятие, не разделение взглядов, отсутствие стимулирования и поддержки	зарплата, гнет сверху, загруженность	более хорошие условия в другом месте или невозможность работать в этом, по разным причинам	рутина, низкая зарплата, условия труда
5	Какой коллектив работает наиболее продуктивно?	смотрит на шаг вперед, идет в ногу со временем, в духе нововведений, дух коллективного содружества	дружный	коллектив единомышленников с руководителем, который "болеет" за свой коллектив и за своё дело	дружный, люди с разными интересами и увлечениями
6	Какие качества характера наиболее значимы?	трудолюбивая исполнительская дисциплина, доброжелательность, способность к конструктивным предложениям и решениям, толерантность, гибкость в принятии решений	трудолюбивая исполнительская дисциплина	Смотря для чего! Если для работы, то согласна с №1	целеустремленность, стремление довести дело до конца, умение нестандартно подойти к задаче, умение планировать и держать удар
7	Зачем люди стремятся сделать карьеру?	быть более самостоятельными, состоятельностью, потребность во власти	потребность во власти и деньгах	однозначно, потребность во власти и деньгах	удовлетворение внутренних потребностей и амбиций
8	В каких ситуациях оправдана ложь?	во благо человеку, но не общему делу	нет	философский вопрос! В любых ситуациях, когда она во благо	когда помогает другим людям

				человека	
9	Как Вы думаете, почему люди возвращают взятый в банке кредит?	чувство долга, не желание быть кому-то обязанным	чувство долга	чувство долга	ответственность перед семьей, взятыми обязательствами
10	За что оправданно уволить сотрудника сразу?	создание ауры неподчинения, "дешевый" тип сотрудника во всем, сотрудник, который во главу угла ставит деньги, результаты работы его мало интересуют, манипулятор и лоббист ситуации в свою пользу, отдает предпочтение уравнительному распределению материальных благ, прилагает минимальные трудовые усилия - гланове - не перетруidиться, не сделать больше, не любит ответственности, противоление инициативы других,	ни за что		грубое нарушение дисциплины и правил безопасности

Таблица 2-5. (Продолжение)

№	Вопросы	Ответ 5	Ответ 6	Ответ 7	Ответ 8
1	Что стимулирует людей работать наиболее эффективно?	интерес к делу, заинтересованность в дополнительном доходе, немаловажно умение правильно организовать свой отдых и хорошее здоровье	стабильная зарплата, уважение коллег, самореализация в профессиональной деятельности.	Самореализация, дополнительный доход	достойная зарплата, спокойные уважительные отношения коллег
2	Что нравится людям в работе?	индивидуальная мотивация, кому денежная, кому профессиональная, кому карьерная и т.п.	любовь к делу, которым ты занимаешься. Тогда и работа в радость.	Возможность проявить себя, сам процесс и результат этого процесса.	взаимопонимание, взаимопомощь, работа в команде
3	Почему человек выбирает ту или иную профессию?	Выбор профессии изначально зависит от уровня образования, от профориентированности, от социального статуса семьи	интерес, способности, чувство востребованности именно в данной области.	Возможности и ресурсы, которыми он в данный момент обладает	интерес, престиж
4	Что может побудить человека уволиться?	самые различные факторы... от неудобства проезда до отсутствия карьерного роста, да и семью кормить надо, на энтузиазме далеко не уедешь	причины могут быть разными: человеческий фактор, условия труда, транспортные проблемы, зарплата и т.д.	Переезд в другой город, конфликты на работе, смена жизненных интересов, низкая зарплата	неуважительное отношение руководителя, непонимание со стороны коллег, не устраивает зарплата и многое другое

5	Какой коллектив работает наиболее продуктивно?	Сплочённый, профессиональный	коллектив, который может решить любые проблемы, профессионалы, владеющие теорией и практикой в равной степени.	Сплоченный, объединенный единой целью. С руководителем-профессионалом + мощный материальный стимул	дружный, сплоченный, имеющий единую цель
6	Какие качества характера наиболее значимы?	добросовестность, ответственность, креативность, дипломатичность, коммуникабельность, оптимистичность, предусмотрительность, трудолюбивость, талантливость, харизматичность, эрудированность	ответственность, коммуникабельность, отзывчивость, доброжелательность, толерантность	Ответственность, толерантность, оптимистичность, вежливость. Смекалка	коммуникабельность, отзывчивость, трудолюбие, ответственность
7	Зачем люди стремятся сделать карьеру?	Карьеру стремятся сделать карьеристы. Но иногда это удается очень талантливым и профессиональным людям, таким как Л. Рошаль, например.	не для всех характерно чувство карьеризма. Возможно, жажда власти, денег. удовлетворение собственных амбиций способствует	Деньги	самовыражение, амбиции, деньги, власть

			карьерному росту		
8	В каких ситуациях оправдана ложь?	Обмануть врага- это одна ложь, а предательство- это другая ложь. Ложь врача для больного оправдана, ложь судьи или ложь близким- нет	ни при каких обстоятельствах. правда все равно проявится.	Согласна с № 5	тогда, когда правда человеку не нужна
9	Как Вы думаете, почему люди возвращают взятый в банке кредит?	ответственность не только перед семьёй, но перед государством	долги надо возвращать- рано или поздно. А как иначе ?	Страх перед наказанием. Если бы можно было не возвращать, то никто бы не вернул. Чувство долга - если ты занял деньги у друга	долг есть долг
10	За что оправданно уволить сотрудника сразу?			Неоправданно е нарушение дисциплины	

2.5.4. Отношение к организации сотрудников МБОУ «СОШ№41»

Так как МБОУ «СОШ№41» включено в экспериментальную деятельность, одной из главных целей Программы развития МБОУ «СОШ №41» является формирование сильной корпоративной культуры, высокого уровня профессионализма и лояльности сотрудников. Цель данного исследования - получение информации об организации труда и социально – психологического климата в коллективе. Данное исследование проводилось анонимно, и его результаты использованы нами только в обобщенном виде.

Необходимо было ознакомиться с вопросами и отметить вариант ответа, который сотрудник считает наиболее приемлемым для него, используя при этом следующую шкалу:

- 1 - не согласен
- 2 – умеренно не согласен
- 3 – нейтральное отношение
- 4 – скорее согласен
- 5 – согласен полностью

Отношение к организации

Таблица 2-9.

№	Отношение к организации	1	2	3	4	5	6	7
1	Я знаком(-а) со стратегией развития организации, четко ее понимаю	5	4	4	4	5	4	4
2	Я разделяю и поддерживаю стратегию развития организации	5	3	4	4	4	4	4
3	Я согласен(-а) с основными направлениями политики организации по отношению к сотрудникам	5	2	3	4	3	3	3
4	Я знаком(-а) с механизмами реализации стратегии развития организации	5	4	4	3	3	3	4
5	Я согласен (-а) с предпринимаемыми мерами по реализации стратегии развития организации	5	4	4	4	4	4	4
6	Я чувствую себя органичной частицей общей корпоративной культуры	5	5	4	4	4	4	4
7	Руководители и сотрудники четко придерживаются корпоративных стандартов и этических принципов организации при принятии серьезных решений и в ежедневной деятельности	3	2	3	3	3	3	3

2.6. Определение ведущего мотива у сотрудников МБОУ «СОШ№41»

В данном вопросе руководствовались методикой «Определения ведущего мотива сотрудников».

Инструкция: прочитайте вопрос и все варианты ответов, затем проранжируйте варианты ответов, присваивая цифру 1 ответу наиболее правильному для Вас, цифру 2 чуть менее подходящему и так далее до цифры 5.

1. Что Вас больше всего стимулирует выполнить сложное дополнительное задание?	
Варианты ответов:	
	1. Дополнительная оплата
	2. Возможность заявить о себе руководству
	3. Возможность сделать интересную творческую работу
	4. Вызов – возможность доказать себе, что я могу сделать это на высшем уровне
	5. То, что это важно для достижения целей организации

2. Если бы Вы были руководителем / Если Вы руководитель, то какой способ стимулирования за хорошую работу Вы бы использовали / используете для своих сотрудников?	
Варианты ответов:	
	1. Премия
	2. Награждение званием «Лучший работник» и публичная похвала
	3. Дал бы большую свободу в действиях
	4. Направил бы учиться
	5. Включил бы в состав группы, участвующей в принятии важных решений

3. При выборе места работы, какую организацию Вы предпочли бы?	
Варианты ответов:	
	1. Где больше платят
	2. Где лучше коллектив
	3. Где будут интересные для Вас задачи
	4. Где нужно развиваться и обучаться
	5. С которой совпадут Ваши убеждения и ценности

4. С каким руководителем Вам бы не хотелось работать?	
Варианты ответов:	
	1. С тем, кто не даёт заработать
	2. С тем, кто уделяет мало внимания сотрудникам
	3. С тем, кто постоянно контролирует
	4. С не профессиональным

	5. С тем, кто скрывает информацию о ситуации в организации
--	--

5. Что бы Вы хотели получить от продвижения по карьерной лестнице?	
Варианты ответов:	
	1. Больше денег
	2. Признание
	3. Свободу в принятии решений, больше автономии в работе
	4. Развитие профессионализма
	5. Возможность влиять на развитие организации

6. На Ваш взгляд хороший руководитель – это тот, кто ...	
Варианты ответов:	
	1. Будет справедливым в распределении денег
	2. Будет публично признавать личный вклад каждого, и поддерживать коллектив
	3. Будет давать время на подготовку, не будет торопить
	4. Будет давать возможность реализовать потенциал по максимуму
	5. Будет всей душой болеть за общее дело

7. Что Вам не нравилось в прошлой работе больше всего?	
Варианты ответов:	
	1. Отсутствие адекватной материальной компенсации и/или её несправедливость
	2. Плохой коллектив и/или невнимательный руководитель
	3. Очень жёсткие рамки, много рутины
	4. Отсутствие роста и перспективы
	5. Отсутствие целей и принципов у самой организации

8. Наиболее значимое для Вас слово – это ...	
Варианты ответов:	
	1. Вознаграждение
	2. Признание
	3. Творчество
	4. Достижения
	5. Команда

9. Какой текст объявления рядом с названием вакансии Вас больше привлёк бы, если все написанное – правда?	
Варианты ответов:	
	1. Возможности заработка не ограничены, самое прибыльное направление!
	2. Прекрасный коллектив, совместный досуг, присоединяйтесь к нашей семье!
	3. Творческая работа, требующая полного погружения. График

	свободный!
	4. Требуются супер профессионалы! Обучение высокого уровня за счёт организации!
	5. Работа на благо общества! Для тех, кто не боится участвовать в принятии решений!

10. Как бы Вы, будучи руководителем, стимулировали / стимулируете своего сотрудника выполнить сложную задачу, не входящую в его обязанности?	
Варианты ответов:	
	1. Пообещал бы премию
	2. Попросил бы лично, ради меня
	3. Объяснил бы, какая это интересная и творческая задача
	4. Бросил бы ему вызов, взял бы на «слабо»
	5. Объяснил бы, как это важно для достижения целей всей организации

Далее, заполните таблицу, проставляя в столбце, соответствующему номеру вопроса, напротив каждого варианта ответа тот ранг, который ему присвоили.

Вопрос № Вариант №	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1										
2										
3										
4										
5										

Подсчитайте, сумму по каждой строке. Та строка, по которой набрано наименьшее количество баллов и есть «ведущий» мотив. Остальные мотивы распределите в иерархии в порядке возрастания суммы. Таким образом, вы получите иерархию мотивов.

В обследовании - определении ведущего мотива у сотрудников приняло участие 45 человек. Респондентам необходимо было заполнить таблицу, проставляя в столбце, соответствующему номеру вопроса, напротив каждого варианта ответа тот ранг, который ему присвоили. Подсчитали сумму по каждой строке. Та строка, по которой набрано наименьшее количество баллов и есть «ведущий» мотив. Остальные мотивы распределили в иерархии в порядке возрастания суммы. Таким образом, мы получили иерархию мотивов.

Строки соответствуют следующим мотивам:

1. Мотив вознаграждения – сотрудник работает ради денег и других материальных благ – 15 человек (33,3%);

2. Социальный мотив – работнику важны хорошие взаимоотношения и одобрение руководства и коллектива – 13 человек (28,9%);

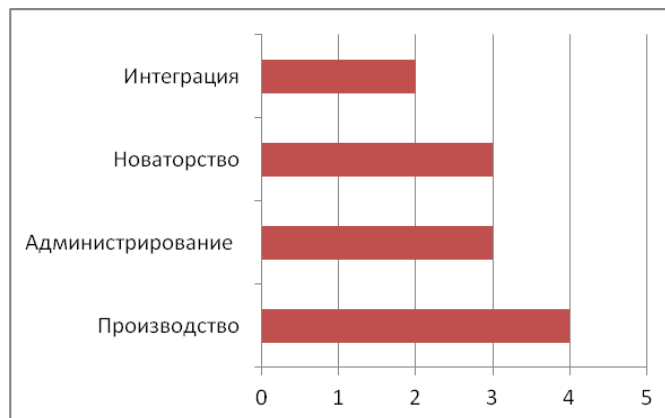
3. Процессный мотив – сотрудник трудится ради удовольствия от самого процесса работы – 10 человек (22,2%);

4. Мотив достижения – сотрудник стремится к самоутверждению и профессиональной самореализации – 3 человека (6,7%);

5. Идеальный мотив – для сотрудника важно достижение совместных с организацией высоких целей – 4 человека (8,9%).

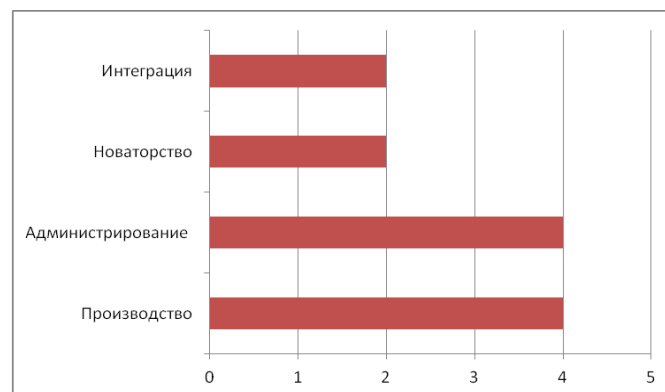
Далее, при определении статуса в организации члена коллектива МБОУ «СОШ№41» получились следующие данные...

Диаграмма 2-20.



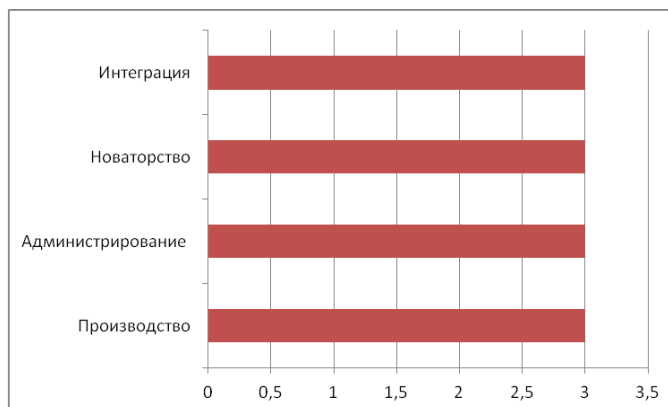
Преобладающий Показатель «Производство» отмечается у 23 человек (51,1%), что характерно для учителей-предметников, тянущих основную нагрузку в образовательной организации.

Диаграмма 2-21.



Показатели «Производство» и «Администрирование» в одинаковом эквиваленте проявляются у 19 человек (42,2%), что характерно для учителей-предметников, стаж которых выше 10 лет в образовательной организации.

Диаграмма 2-22.



Показатели «Производство» и «Администрирование» в одинаковом эквиваленте проявляются у 3 человек (6,7%), что характерно для учителей-предметников, стаж которых не превышает 3 лет – 2 человека, которые уже с приходом в школу проявляют вполне положительные амбиции на руководящую должность, 1 человек – стаж которого превышает 10 лет в образовательной организации.

Интерпретация показателей ведущего мотива у сотрудников

Таблица 2-6.

Типы администраторов	Кто это?
Производитель	
<p>Этот человек всегда сосредоточен на том, что нужно сделать. Он бросается от одного дела к другому. Он хорошо разбирается во всех аспектах деятельности и понимает, что ждут от организации. К нему обычно направляют людей с вопросами типа "А как делается вот это?" Этот человек всегда нацелен на результат и добивается его любыми способами. Он не очень любит разговоры о неопределенном, о том, что не имеет прямого отношения к текущей деятельности. Иногда от него можно услышать примерно такое: "У меня так много работы, что нет времени остановиться и подумать". Он не задумывается о том, что ждет организацию «за поворотом».</p> <p>Этого человека однозначно можно назвать отличным исполнителем. Если ему что-то поручить, то можно не беспокоиться: результат будет. Он из тех, кто последними уходит с работы, и даже в отпуске его нередко можно увидеть на своем рабочем месте. Этот человек не очень различает нюансов. Для него "да" - это "да", а "нет" - это "нет". Участие в совещаниях, где приходится что-то продумывать, дается ему нелегко. Ему кажется, что пора уже заняться делом, а все еще рассуждают и рассуждают.</p> <p>Он предпочитает многое делать сам. Ему кажется, что, так как надо,</p>	

<p>может сделать только он сам. Ему часто неуютно впрямую приказывать кому-то. Он воспринимает любую задачу как личную ответственность и очень гордится своей незаменимостью. С точки зрения обучения новичков для него привлекателен тип взаимоотношений "мастер - подмастерье" - "Посмотрите, как это делаю я, и делайте также".</p>	
Администратор	
<p>Этот человек сосредоточен на том, как что-то делается, а не что и зачем. Он методичен и любит, когда все хорошо организовано. При обсуждении любой идеи именно этот человек задает вопросы о том, как конкретно идея будет реализовываться. Для него хорош тот работник, который действует согласно правилам и не создает проблем.</p> <p>Этот человек всегда хочет знать, что происходит, иначе он не сможет спать спокойно. Этот человек то и дело беспокоится. Его беспокоит точность и достоверность информации, все ли придут вовремя и т.д. и т.п. Чаще всего этот человек приходит и уходит вовремя, его стол в абсолютном порядке.</p> <p>Он предпочитает не рисковать. Ему хочется надежности и порядка, изменения скорее им воспринимаются как угроза. Он очень не любит, когда меняются планы. "Все уже решено, - говорит он. - Мы потратили уйму времени, чтобы договориться, а вы хотите все начать сначала!" Он очень любит все документировать. Этот человек просто обожает обучение. В организации постоянно проводятся семинары, учебы и совещания. С помощью этого он пытается привить в организации общие стандартные подходы к решению проблем.</p>	
Новатор	
<p>Этот человек, который постоянно "выдает на гора" новые предложения. Одни удачные, другим не слишком. Иногда это просто поток идей. Именно он больше всех говорит на совещаниях. Часто он подобен школьнику, который тянет руку всегда, даже не дослушав вопрос учителя. Какое бы решение ни было предложено, у него есть другой вариант. Он очень любит перемены.</p> <p>Этот человек не лишен способности выслушать чужое мнение и умеет подмечать детали. Однако от него почти нереально услышать: "Позвольте мне возглавить это дело и сделать его". Он только предлагает и ждет, что другие найдут способ их реализовать. Основной интерес этого человека не сделать работу, и даже не то, будет ли работа сделана, а убедить всех, что именно эту работу надо делать. Этот человек часто очень нравится людям, он пробует новое, он всегда полон энергии.</p> <p>Этот человек нередко обожает спешку и суету, ему нравится, когда все в движении, когда работа кипит. Ему очень важна аудитория, он любит собрания и совещания. Обычно он умеет очень хорошо</p>	

выступать. Этот человек нередко меняет свои планы, с ним бывает тяжело договориться до чего-то конкретного.	
Интегратор	
<p>Этот человек проясняет недоразумения в отношениях, примиряет людей, может договориться с каждым. Проблема в том, что ему неважно, о чем договориться, главное - найти компромисс. Он тонко чувствует других людей, сопереживает им. Нередко у него у самого есть ряд личностных проблем, что позволяет ему откликаться на чаяния, проблемы и нужды других людей, ставя их выше собственных интересов.</p> <p>Именно этот человек чаще всего приходит просить за кого-то. У этого человека редко появляются свои идеи, но он отлично выражает мнение большинства. Он всегда «держит нос по ветру». Он очень стремится получить одобрение других. Очень редко кого-то критикует. Он один часто знает личные проблемы людей.</p> <p>Чаще всего этот человек очень мягкий и комфортный для многих. Он очень ценит единство, и старается гасить возникающие конфликты, примиряя людей. При этом он не задумывается о том, что иногда и конфликты нужны. Для него не очень значима эффективность организации, важнее - хороший климат и отношения. Он очень понимающий человек. Он хочет знать, кто, что и о чем думает, он хочет всеобщего согласия.</p> <p>Он не задумывается о долгосрочной перспективе, главное, чтобы сейчас все было тихо и мирно.</p>	

2.7. Определение иерархии потребностей человека (по А. Маслоу)⁷

Шкала оценки утверждений вопросника

Полностью согласен	Согласен	Скорее согласен	Не знаю	Скорее не согласен	Не согласен	Абсолютно не согласен
+ 3	+ 2	+ 1	0	- 1	- 2	- 3

1. Зарплата повышается тому, кто очень хорошо выполняет работу.
2. Работнику лучше дать более детальное описание выполняемой работы, тогда он точнее знает, что от него ожидается.
3. Работникам необходимо напоминать, что от их работы зависит конкурентоспособность организации.
4. Руководитель должен уделять большое внимание сохранению физического состояния работников.
5. Руководитель должен затрачивать много усилий для создания благоприятной, дружеской производственной атмосферы среди работников.
6. Индивидуальная способность к более качественному выполнению работы имеет большое значение для работника.
7. Обезличенный контроль слабо воспринимается работником.
8. Работники хотят верить, что их профессионализм и искусство пригодятся в работе.
9. Для закрепления работников в организации важными факторами являются выплаты выходного пособия при увольнении и страховые программы.
10. Почти каждую работу можно сделать более стимулирующей и интересной.
11. Многие работники готовы признать превосходство другого в том, что они делают.
12. Руководитель может продемонстрировать большую заинтересованность в делах сотрудников путем поддержки вне рабочих мероприятий после работы.
13. Гордость за работу – лучшее вознаграждение.
14. Работники хотят считать себя лучшими в том, что касается выполняемой ими работы.
15. Взаимоотношения в неформальных группах – необходимое условие хорошей работоспособности коллектива.
16. Персональное стимулирование с помощью премий улучшает качество выполняемой работы.
17. Возможность общаться с высшим руководством важна для работника.

⁷ Дерзкова Н.П., Ушаков К.М. Эффективность предполагает адекватность: стилих профессионального поведения руководителя [Текст] / Директор школы, №2, 1995.

18. Работники заинтересованы в минимальном контроле при составлении программы работы и решении.
19. Безопасность работы важна для работника.
20. По мнению работника, наличие хорошего оборудования и условий труда – необходимое условие успешной работы.

Суммарная оценка потребностей (суммарный балл)

Группы потребностей	№№ утверждений
Самореализация	10, 11, 13, 18
Самоуважение, признание	6, 8, 14, 17
Социальные / причастность	5, 7, 12, 15
Безопасность	2, 3, 9, 19
Физиологические	1, 4, 16, 20

2.8. Мотивационный тест по модели Д. МакКлелланда

1. Нравятся ли вам такие ситуации, когда лично вы должны находить решения возникающих проблем?

2. Предпочитаете ли вы задачи средней сложности, предполагающие умеренный, взвешенный риск?

3. Нуждаетесь ли вы в обратной связи о том, как вы исполняете свою работу?

4. Тратите ли вы время на обдумывание того, как улучшить свою работу, как выполнить какую-то важную задачу, как добиться успеха в жизни?

5. Ищите ли вы такие работы или такие ситуации, которые дают возможность социальных взаимодействий, контактов с другими людьми?

6. Часто ли вы думаете о тех взаимоотношениях, которые сложились у вас с окружающими?

7. Считаете ли вы, что чувства других людей очень важны?

8. Пытаетесь ли вы улучшить отношения с людьми, когда возникают какие-то трения?

9. Пытаетесь ли вы оказывать влияние на других людей и контролировать их?

10. Стараетесь ли вы в группе занять позицию лидера?

11. Получаете ли вы удовлетворение, когда убеждаете других людей в чем-то?

12. Воспринимают ли вас окружающие как человека прямолинейного, энергичного и требовательного?

Ключ к тесту

Ответы «Да» на вопросы **1-4** показывают развитость **потребности в достижении**.

Ответы «Да» на вопросы **5-8** показывают развитость **потребности в признании**.

Ответы «Да» на вопросы **9-12** показывают развитость **потребности во власти**.

2.9. Анализ руководства инновационной деятельностью в образовательной организации МБОУ «СОШ №41»⁸

2.9.1. Исследование "Угрозы, которые несут изменения"

В этой части главы поговорим про изменения в организации. Намеренно и целенаправленно будем использовать именно термин "изменение", а не общепринятый сейчас "инновация". К последнему термину прилепилась однозначная положительность этого процесса, что является большой ошибкой. По данным исследований, немалая часть инноваций заканчивается неудачей, именно поэтому термин "изменение" кажется более адекватным (изменения могут быть как к лучшему, так и к худшему).

И ещё одна важная позиция. Наше убеждение в том, что любое изменение в образовательной организации в конечном счёте является попыткой изменения людей, их стандартных рабочих моделей поведения. Вообще, каждый раз, желая что-то изменить, мы с Вами пробуем "перекрасить" наших подчинённых, сделать их другими. В этой части главы мы поработали с необычными упражнениями. Каждое из заданий, расположенных ниже, представляет из себя конструкцию из небольших текстов по теме, задания с выбором ответов, изучения выводов ("машина" анализирует наш выбор и выдаст реакцию) и рефлексии по отношению к этим выводам. Кроме того, программа запомнит все получившиеся выводы и Ваши ответы - в последнем окне упражнения мы сохранили отчёт по упражнению в виде текстового файла.

Упражнения по теме "Изменения в организации"

1. Угрозы при изменениях.
2. Формы сопротивления.
3. Реакция на изменение.
4. Классификация изменений.

Анализ исследования "Угрозы, которые несут изменения"

Анализ введенных данных показал следующее:

1. Боязнь сделать бессмысленную работу. Вы полагаете, что эта угроза значима для педагогов. Судя по всему, у Ваших подчинённых богатый опыт выполнения бессмысленной работы. А может это действительно так и на этот раз? Стоит проверить, на всякий случай. Но если планируемое изменение имеет смысл, тогда бороться с сопротивлением и саботажем (уклонением) можно информированием и выработкой видения будущего. Какой станет организация, если мы это сделаем. Объясняйте, что они выиграют, если сделают необходимое. Если они ничего не выигрывают, если образ будущего их не вдохновит, шансов немного. Заставить, конечно, можно, но следить придется неусыпно, иначе все немедленно затухнет. Ещё один совет: вначале старайтесь не подавать будущие изменения как глобальные, которые коснутся всех.

⁸ Ушаков К.М. Развитие организации: в поисках адекватных теорий/М.: «Сентябрь», 2004. – 192с.

Локализуйте изменение. Больше говорите о том, чего Вы менять не будете, это успокаивает публику.

2. Боязнь, что работы будет больше. Вы полагаете, что эта угроза значима для педагогов. Это опасение, в общем-то, справедливо. Если Вы полагаете, что данная угроза для Ваших подчиненных сильно значима, то сопротивление изменению будет высоким. При том, что чаще всего дополнительная работа материально подкреплена не будет. В принципе, люди готовы на это, вопрос лишь в одном - ради чего? Значит, мы упираемся в то, что называется видением. Элементом этого видения является представление о том, насколько им станет лучше, если они это сделают. При этом следует иметь в виду, что для нормально относящегося к своей работе человека характерно стремление добиться максимального результата за наименьшее время. Бороться со стремлением человека сэкономить время и усилия бессмысленно. Нужно пойти навстречу или показать, что Вы готовы пойти навстречу. Во всяком случае, влиять на организацию, чтобы экономить главный ресурс человека - время, Вы можете. В подарок Вам - первая теорема досуга "гуру" менеджмента Т. Гилберта. Этот автор полагает, что цель, которую человек ставит перед собой на работе, - это способность совершить максимум возможного при минимальных усилиях и тем самым высвободить время для досуга, т.е. других, быть может, более достойных занятий (семья, дети, дом, друзья, увлечения и пр.) Задумайтесь об этом - с нашей точки зрения, очень точное замечание. Кроме того, советуем собрать негативную, тревожащую информацию, которая, по Вашему мнению, толкает организацию к изменениям, и соответствующим образом ее преподнести своим подчиненным. При этом особо стоит вопрос обучения. Скажем по секрету: персонал учиться не хочет и не любит. Это мировая проблема. Необходимо создать условия, при которых человек сам ощущает, что учиться необходимо, иначе он не в состоянии выполнить работу.

3. Боязнь ухудшения взаимоотношений. Вы полагаете, что эта угроза значима для педагогов. Отношения, действительно, ухудшатся, вернее, не ухудшатся, а изменятся, и этот период изменений воспринимается как ухудшение. Любое изменение в организации меняет распределение труда, перераспределяет власть и меняет статус (формальный и неформальный): кто-то получит больше ответственности, кто-то меньше, кто-то станет на время ближе к Вам, кто-то дальше и т.д. и т.п. Что с этим делать? Смириться, так как это неизбежно. В любой развивающейся организации психологический климат в коллективе под угрозой. И ещё совет: одним из способов снятия напряжения в связи с ухудшением взаимоотношений является создание команд педагогов для решения задач нововведения. Участие в работе Команды позволяет человеку найти новые взаимоотношения, тем самым пережить возможное разрушение "старых" связей.

4. Боязнь оказаться в группе проигравших. Вы полагаете, что эта угроза значима для педагогов. Похоже, они правы. Не бывает изменений, от которых выигрывают все. Вопрос в том, как много таких людей и насколько они влиятельны в Вашей организации. Кто проиграет в статусе (формальном и неформальном), зарплате, во времени и пр., будет особо сопротивляться

переменам. В Практикуме мы ещё вернёмся к этой теме в исследовании "Выигравшие и проигравшие в результате изменения".

5. Предсказуемый отрицательный результат. Вы полагаете, что эта угроза значима для педагогов. Если Вы правы, то, наверное, признанный успех был не частым гостем в организации в последнее время. Организационная память - серьезная штука, и Вам потребуются большие усилия, чтобы изменить её. Ведь поведение людей во многом определяется их опытом, а опыт в данном случае, похоже, отрицательный. С другой стороны, поведение людей на работе слишком важная вещь, чтобы не попробовать его изменить в ту сторону, в которую Вы считаете нужным. Вам предстоит доказать, что успех возможен, и ликвидировать изъян в организационной среде, который заключается в неверии в возможный успех. Поэтому постарайтесь с группой (пусть небольшой) союзников продемонстрировать успех первых шагов, чтобы педагоги поверили. Таким образом Вы измените среду или хотя бы её часть. Дальше возможно добиться изменения поведения. Кроме того, возможно, что все не так страшно и просто Вы при постановке задачи на изменение совершили ошибку, представив изменение как глобальное, которое коснется всех в организации, а большинство людей слишком ценят стабильность, чтобы радоваться этому.

6. Нежелание изменять привычки. Вы полагаете, что эта угроза значима для педагогов. Люди не любят меняться, вернее, они не любят, чтобы их меняли. Поведение - очень устойчивая конструкция. Поэтому они будут сопротивляться. Однако достижения на этом пути стоят Ваших усилий. Если Вы все-таки добились изменения рабочих привычек, не обольщайтесь. Первый успех еще не гарантия. Они (привычки) имеют обыкновение возвращаться, для их устойчивого укоренения необходимо время и некоторое давление. И ещё одно соображение: подумайте над фразой "Подчиненные никогда не выступают против своих идей".

7. Отчет по работе с исследованием. Должны ли Вы испытывать те же опасения, что и Ваши коллеги, или угрозы, которым подвергается руководитель, совсем другие? Не исключено. Все в мире относительно. Но вместе можно решить многое. Предполагаете ли Вы осуществить какие-либо действия по обсуждению с педагогами угроз, которые они ощущают при внедрении изменения? Какие действия? Да, конечно. Опять же консультации, круглые столы, работа творческих групп, педагогические советы.

2.9.2. Исследование "Формы сопротивления изменениям"

Анализ введенных данных показал следующее:

Характер Ваших ответов на вопросы позволяет сделать вывод о том, что, с Вашей точки зрения, коллеги чаще всего используют более активные, "суровые" формы сопротивления, чем Вы. "Настоящих буйных мало, вот и нету вожаков" - это не про Ваш коллектив. Похоже, что при условии, когда педагоги считают то или иное изменение ненужным, они борются против его внедрения достаточно жёстко. Вы же предпочитаете более спокойную позицию по отношению к переменам.

Отчет по работе с исследованием: Как Вы предполагаете реагировать на сопротивление коллег изменениям, которое выражается в предпочитаемых ими формах?

Не нытьем, так катаньем. Где-то разговором в индивидуальном порядке, где-то групповые работы. Для начала выявлю эту групп часто бунтующих и сопротивляющихся. Буду больше времени уделять им в личных беседах. Знакомить с документами и положениями. Доказывать их необходимость присоединиться к обсуждению и внедрению.

Какой реакции своего руководства Вы ожидаете в случае Вашего сопротивления переменам? Вас устраивает подобный подход в управлении?

Привыкнут к тому, что неизбежно станет реальностью в скором времени. В данном случае это единственный выход пока.

2.9.3. Исследование "Реакция на изменение"

Оценки обучающегося.

Оценка руководителем уровней самооценки.

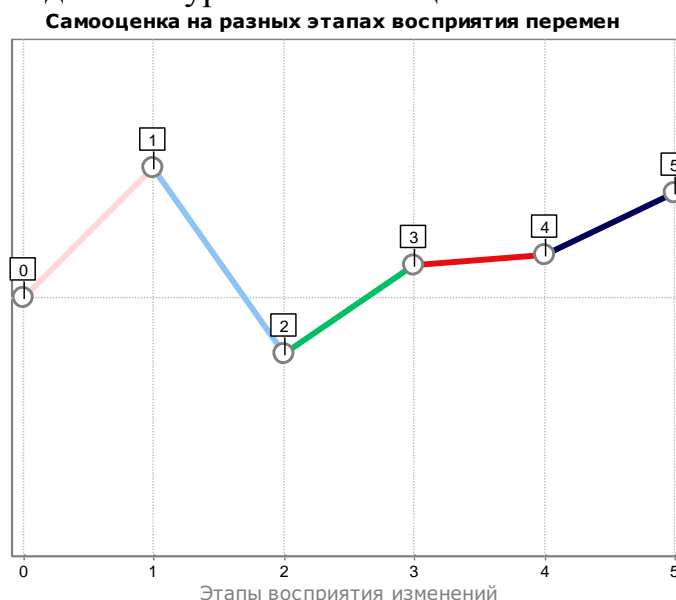


Рис.16. Самооценка на разных этапах восприятия перемен в образовательной организации

Выводы и рекомендации. Анализ введенных данных показал следующее:

Этап 1 - "ОТРИЦАНИЕ". Ваша трактовка реакции коллег на изменение на данном этапе, с нашей точки зрения, верна: самооценка действительно повышается.

Этап 2 - "СОПРОТИВЛЕНИЕ". Вы полагаете, что на данном этапе самооценка Ваших коллег как реакция на изменение явно снижается. Мы не можем с Вами не согласиться. При этом обращаем Ваше внимание на то, что уровень самооценки коллег на этом этапе должен быть, с нашей точки зрения, значительно ниже, чем их уровень самооценки до начала изменения. Поздравляем, Вы считаете подобным же образом.

Этап 3 - "ИССЛЕДОВАНИЕ". Вы полагаете, что на данном этапе самооценка Ваших коллег как реакция на изменение повышается. Мы радостно присоединяемся к Вам, так как считаем, что Вы совершенно правы. При этом обращаем Ваше внимание на то, что уровень самооценки коллег на этом этапе должен быть, с нашей точки зрения, несколько ниже, чем их уровень самооценки до начала изменения. Вы же полагаете, что на данном этапе уровень самооценки превосходит начальный уровень самооценки. Примите наши возражения - мы считаем по-другому.

Этап 4 - "ВОВЛЕЧЕННОСТЬ" Вы полагаете, что на данном этапе самооценка Ваших коллег как реакция на изменение явно повышается. В данном вопросе мы - единомышленники. При этом обращаем Ваше внимание на то, что самооценка коллег на этом этапе должна быть, с нашей точки зрения, на уровне или выше их же самооценки до начала изменения. Поздравляем, Вы считаете подобным же образом.

Этап 5 - "ТРАДИЦИОНАЛИЗАЦИЯ" Вы полагаете, что на данном этапе самооценка Ваших коллег как реакция на изменение повышается. С нашей точки зрения, на этапе "Традиционализация" уровень самооценки человека, скорее всего, останется неизменным. При этом обращаем Ваше внимание на то, что самооценка коллег на этом этапе должна быть, с нашей точки зрения, на уровне или выше их же самооценки до начала изменения. Поздравляем, мы целиком с Вами солидарны.

Отчет по работе с исследованием:

На каком из этапов восприятия нововведения Вашим подчинённым необходима поддержка руководителя? С помощью каких конкретных действий Вы думаете оказывать помощь коллегам? На первом и втором этапе необходимо весьма осторожно приглядываться к каждому за его действиями. На этапе вовлечения требуется проявлять лояльность, вызывая коллег на обсуждение, выстраивать совместный план действий, алгоритм взаимодействия. Оказание методической поддержки, обеспечение необходимой литературой для размышления, организация круглых столов и форумов, открытых обсуждений вместе и по отдельности.

Педагогов с какой самооценкой (высокой, средней, низкой) должно быть больше в педагогическом коллективе Вашей школы? Думаю, с высокой и средней самооценкой. Хотя переубедить первых достаточно проблематично. Их упертость будет мешать...

2.9.4. Исследование "Классификация изменений"

Описание изменения: Опишите изменение, которое Вы хотите произвести в школе в ближайшее время. Если Вы ничего не собираетесь менять - просто пофантазируйте. Масштаб изменения совсем не обязательно должен быть большим, даже лучше, если для начала Вы попробуете что-то поскромнее.

Выбранный уровень изменения:

Уровень стратегии. И так, Вы определили, что грядущее изменение относится к стратегическому уровню. Уточним, что при стратегическом

изменении характер деятельности педагогов в основном сохраняется – они, как преподавали, так и будут преподавать. А вот характер деятельности руководителей всех уровней значительно меняется, особенно на начальном этапе. Вы выбрали то изменение, реализация которого потребует максимальных усилий именно управленческой группы. Для руководящей группы есть два важнейших вопроса: разделение труда и распределение власти. Решение обоих вопросов определяется структурой организации. Вам необходимо ответить на вопрос: «Необходимо ли внести изменения в структуру организации?», т.е. нужно ли изменить распределение труда и власть (полномочия). Нужно ли кому-то оказать больше доверия, передать больше полномочий, а у кого-то, естественно, отнять.

Ответьте ниже на вопрос: "Считаете ли Вы нужным изменить структуру?" Да, структуру придется менять. Это не обязательно означает, что Вы кого-то должны снять, назначить и сделать какие-то иные болезненные действия. Вы можете внести изменения в неформальную структуру организации (однако не забудьте потом эту неформальную структуру перевести в формальную). Просто существует одно правило «Старые структуры никогда не будут решать новых стратегических задач». И это совсем не потому, что Вас окружают некомпетентные люди, просто они будут в основном делать то, что делали раньше.

Давайте попробуем конкретно обозначить суть этих изменений. Например, Вы намерены предоставить зам. директора по науке больше полномочий, тем самым часть власти "забрав" у зам. директора по учебной работе. Это конкретно будет выражено, например, в том, что именно "научный" заместитель будет теперь планировать работу педагогического совета школы. Напишите ниже, какие конкретно структурные изменения Вы планируете (не забудьте, Вы работаете с тем изменением, что описали в начале исследования). Внести изменения: оставить 2 заместителя по учебно-воспитательной работе: начальная школа и старшая (среднее и старшее звено) школа, ввести должность заместителя по учебно-методической работе, заместителя по воспитательной работе и административно-хозяйственной работе. Итак, вариант изменения Вами создан, но это еще не конец. Следующий вопрос, который нужно решить, звучит примерно так: "Нужны ли новые процедуры?"

Что я понимаю под понятием "процедура"? Есть процедуры формальные: процедура написания и сдачи отчета, процедура проведения педсовета. Есть неформальные: например, процедура выполнения Ваших указаний - побежал делать, ждет напоминания и пр.

Итак, Вы решили внести изменения в установленные процедуры. Безусловно, Вы правы. Старые процедуры поддерживают старое распределение власти (полномочий), разделения труда. Люди, чье положение изменилось в результате изменения структуры, должны получить в порядке поддержки нового типа деятельности и своего положения соответствующие процедуры. Только имейте в виду, что менять процедуры не так-то просто: в них иногда закреплены традиции, которым могут быть привержены некоторые члены Вашего коллектива.

Попробуем обозначить точно, что за процедуры Вы хотите изменить и каким образом. Например, Вы определили, что календарно-тематическое планирование педагоги теперь будут сдавать не зам. по учебной работе, а зам. по науке (заметили, я стараюсь продолжить тот пример, что уже приводил).

Итак, опишите, какие процедуры Вами будут отменены, какие претерпят изменения, а какие возникнут заново? Планирование работы школы будет курировать заместитель по учебно-воспитательной работе, заместители директора по учебно-воспитательной работе будут курировать предметные области целиком по ступеням обучения или будут использовать сквозной метод с 1 по 11 классы по областям.

Если у Вас возникли соображения относительно корректировки процедур, то пора ответить на последний вопрос. А нужно ли в связи со всем затеваемым менять чью-то квалификацию? Квалификацию менять нужно. В первую очередь обратите внимание на квалификацию людей, чье положение в структуре изменилось. Речь идет не только о предметной квалификации. Возможно, новое положение человека требует некоторого развития коммуникационных навыков или знания о тех трудностях, которые возникают при создании команд или чего-то другого. Попробуйте ответить на вопрос: "Чью квалификацию Вы планируете повышать и в какой области?" Квалификацию заместителей по УВР расширять свои компетентности, так как работать надо с детьми разных возрастов и курировать придется предметы на разных ступенях обучения с 1 по 11 класс.

2.10. Исследование изменений в МБОУ «СОШ № 41», связанных с внедрением нововведений в воспитательно-образовательный процесс⁹

Инновационная активность педагогов лежит в основе успешности развития педагогической системы общеобразовательной организации. Однако далеко не всегда эта активность достигает необходимого уровня. Решение задачи повышения инновационной активности учителей предполагает воздействие на обуславливающие ее факторы, главными из которых, согласно психологическим теориям, являются мотивы педагогов и существующие в организации условия, побуждающие определенную деятельность сотрудников (мотивационные условия). Совокупность мотивационных условий, стимулирующих участие в инновационной деятельности составляет мотивационную среду этой деятельности.

Оценка качества мотивационной среды общеобразовательной организации включает в себя оценку наличия у педагогов мотивов инновационной деятельности (стремление к саморазвитию, изменению своей деятельности, улучшению результатов работы школы, интерес к новому в профессии и т.п.) оценку существующих в организации возможностей для реализации этих мотивов и оценку мотивационных условий инновационной деятельности. В случаях, когда у большинства педагогов сформированы мотивы инновационной деятельности, повысить их инновационную активность можно за счет расширения возможностей для реализации этих мотивов в общеобразовательной организации или за счет информирования сотрудников о наличии таких возможностей. Направление воздействия выбирается по результатам оценки возможностей для реализации мотивов инновационной деятельности.

Если мотивы инновационной деятельности у большинства педагогов отсутствуют, то повысить инновационную активность учителей можно, с одной стороны, через создание соответствующей организационной культуры, способствующей формированию таких мотивов (это процесс сложный, длительный и плохо управляемый), с другой стороны, посредством совершенствования мотивационных условий инновационной деятельности, которые стимулируют инновационную активность через предоставление возможностей для реализации других мотивов сотрудников.

Алгоритм действий по повышению инновационной активности на основе оценки качества мотивационной среды инновационной деятельности представлен на рис.17 .

⁹ Елисеева И. А. Зав. лаб. психологии инновационной деятельности ИНИДО. Оценка качества мотивационной среды в ОУ



Рис. 2-9. Алгоритм действий по повышению инновационной активности на основе оценки качества мотивационной среды инновационной деятельности.

Оценка качества мотивационной среды производилась по специально разработанной методике посредством опроса группы педагогов из общеобразовательным организациям, которые рассматривались как эксперты. Согласованное мнение экспертов определялось путем вычисления медианы их ответов на вопросы анкеты. В итоге были получены следующие результаты.

База для проведения исследования:

1. Государственное автономное образовательное учреждение дополнительного образования детей Кемеровской области «Детский оздоровительно-образовательный (профильный) центр «Сибирская сказка», Кемеровская область, Новокузнецкий район, с. Костенково.

2. Муниципальное бюджетное образовательное учреждение дополнительного образования детей «Центр детского (юношеского) технического творчества «Меридиан», Кемеровская область, г. Новокузнецк.

3. Муниципальное автономное дошкольное образовательное учреждение «Детский сад № 210» комбинированного вида, Кемеровская область, г. Новокузнецк.

4. Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение «Костенковская средняя общеобразовательная школа», Кемеровской область, Новокузнецкий район, село Костенково.

5. Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение «Средняя общеобразовательная школа № 41», Кемеровская область, г. Новокузнецк.

Исследовательские вопросы: Недостатки в инновационной активности – результат слабой мотивации участия сотрудников ОУ в инновационной деятельности, а также недостаток существующих в школе возможностей для реализации инновационных действий

Гипотеза: Анализ готовности педагогических коллективов к инновационной деятельности позволит выбрать стиль руководства.

Порядок исследования: Исследование проводилось автором настоящей работы.

В первую очередь была определена база исследования: три средних школы одного муниципалитета, в которых члены администрации работают вместе не менее, чем второй год. База определялась также посредством предложений директорам школ принять участие в исследовании с последующим обсуждением результатов.

Каждому члену администрации школы было предложено заполнить тест «Профиль индивидуальной власти» [1]. Затем была проведена обработка данных и обсуждены результаты опроса с каждым из членов администрации индивидуально. Все респонденты отметили соответствие их представлений о собственном профиле власти результатам исследования.

На следующем этапе мы сравнили профиль власти директоров школ с профилями власти его заместителей.

На основании полученных данных был сделан вывод о гипотезе исследования.

2.10.1. Результаты оценки качества мотивационной среды в образовательной организации - МБОУ «СОШ №41»

Характеристика экспертов

Эксперты считают себя информированными меньше, чем хотелось бы, по вопросам оценки общей ситуации в системе образования муниципального, регионального, федерального и общемирового уровней. Значительно меньше, чем хотелось бы, они информированы о тенденциях развития общего образования в развитых странах, о перспективах развития общего образования в городе, о передовом педагогическом опыте школ своего города, своего и других регионов России. По мнению респондентов это обусловлено отсутствием возможностей получать необходимую информацию в полном объеме. Полностью доступной они признали информацию о новых образовательных технологиях, о результатах опытно-экспериментальной работы в школе, целях развития школы, предполагаемых изменениях в образовательной системе школы и возможностях, которые дает учителям

участие в инновационной деятельности. На основе имеющейся у них информации эксперты оценивают систему школьного образования России не лучше и не хуже большинства других развитых и развивающихся стран.

Своей работой в школе респонденты в основном удовлетворены.

Они ориентированы на небольшие изменения в образовательной системе своей школы. При этом в материально-техническом обеспечении образовательной деятельности, по мнению респондентов, нужны радикальные перемены, в то время как в целях образования изменения не требуются. В содержании и составе образовательных программ, а также в способах оценки результатов образования и распределении нагрузки учителей должны быть осуществлены умеренные изменения.

Инновационная деятельность признается экспертами приносящей ощутимую пользу школе. Самооценка участия в инновационной деятельности показывает, что участники опроса так же активно, как и большинство их коллег.

Большинство действий, входящих в состав инновационной деятельности, в последние годы они выполняли один – два раза. Более часто респонденты изучали опыт других учителей и школ, вводили новшества в свою работу, участвовали в работе конференций, семинаров, встречах с учеными (см. табл.). В то же время, они ни разу не выдвигали перед руководством школы предложения о том, как можно улучшить ее деятельность, не участвовали в оценке планов и результатов опытно-экспериментальной работы учителей, а также в анализе состояния педагогической деятельности в школе и выявлении того, что следует улучшить.

Существующие в школе возможности для участия в инновационной деятельности оцениваются участниками опроса как в основном хорошие (см. табл.), за исключением возможностей для введения новшеств в свою работу, участия в обсуждении предложений по совершенствованию учебно-воспитательного процесса в школе и в реализации программ опытно-экспериментальной работы. Следовательно, недостатки в инновационной активности можно отнести как за счет слабой мотивации их участия в инновационной деятельности, так и за счет недостатка существующих в школе возможностей для реализации инновационных действий.

«Как часто за последние 5 лет Вы совершали перечисленные в таблице действия?»

Таблица 2-10.

Действия	Ни разу	Один-два раза	Несколько раз	Много раз
Участвовали в работе каких-либо конференций, семинаров, встречах с учеными			+	
Изучали опыт работы других учителей, школ			+	
Участвовали в поиске новшеств, внедрение которых могло бы быть полезным для улучшения результатов работы школы		+		
Участвовали в разработке инновационных проектов, направленных на улучшение результатов работы школы		+		
Вводили новшества в свою работу			+	
Выдвигали перед руководством школы предложения о том, как можно улучшить ее деятельность	+			
Участвовали в обсуждении предложений по совершенствованию учебно-воспитательного процесса в школе		+		
Разрабатывали или участвовали в разработке программ опытно-экспериментальной работы		+		
Участвовали в реализации программ опытно-экспериментальной работы		+		
Участвовали в оценке планов опытно-экспериментальной работы других учителей	+			
Участвовали в оценке результатов опытно-экспериментальной работы других учителей	+			
Выступали с сообщением об опыте своей работы перед другими учителями		+		
Выступали перед другими учителями с сообщением о каких-то интересных разработках, с которыми познакомились сами		+		
Участвовали в анализе состояния педагогической деятельности в школе и выявлении того, что следует улучшить	+			

«Как Вы оцениваете существующие в Вашей школе возможности для выполнения перечисленных в таблице действий?»

Таблица 2-11.

Действия	Нет, или они очень малы	Есть, но они недостаточны	В основном хорошие	Очень хорошие
Участие в работе каких-либо конференций, семинаров, встречах с учеными			+	
Изучение опыта работы других учителей, школ			+	
Участие в поиске новшеств, внедрение которых могло бы быть полезным для улучшения результатов работы школы			+	
Участие в разработке инновационных проектов, направленных на улучшение результатов работы школы			+	
Введение новшеств в свою работу		+		
Выдвижение перед руководством школы предложения о том, как можно улучшить ее деятельность			+	
Участие в обсуждении предложений по совершенствованию учебно-воспитательного процесса в школе		+	+	
Разработка или участие в разработке программ опытно-экспериментальной работы			+	
Участие в реализации программ опытно-экспериментальной работы		+	+	
Участие в оценке планов опытно-экспериментальной работы других учителей			+	
Участие в оценке результатов опытно-экспериментальной работы других учителей		+	+	
Выступление с сообщением об опыте своей работы перед другими учителями			+	
Выступление перед другими учителями с сообщением о каких-то интересных разработках, с которыми познакомились сами			+	
Участие в анализе состояния педагогической деятельности в школе и выявлении того, что следует улучшить			+	

2.10.2. Оценка качества мотивационной среды инновационной деятельности

Результаты опроса показывают, что учителя стремятся реализовать в инновационной деятельности мотивы самореализации, самосовершенствования, осуществления полезных действий, а также получения материальных выгод (см. рис.). Однако только для реализации части этих мотивов существуют в школе, по мнению экспертов, хорошие условия (см. рис.). Для осуществления большинства мотивов в школе имеются средние возможности.

**Медианы ответов респондентов на вопросы:
«Насколько важно для Вас, чтобы в случае участия в инновационной деятельности Вы получали перечисленные в таблице возможности?»**

Таблица 2-12.

Возможности	Мало значимо	Умеренно значимо	Очень значимо
Реализовать свои способности			+
Повысить профессиональный уровень			+
Реализовать свои идеи			+
Делать что-то полезное для школы			+
Получить признание коллег		+	
Получить одобрение руководства школы		+	
Ощутить успех, достижение			+
Улучшить отношения с коллегами		+	
Улучшить отношения с руководством школы		+	
Способствовать росту престижа школы			+
Получить материальное вознаграждение, соответствующее затрачиваемым на эту деятельность усилиям и результатам			+
Получить преимущества при аттестации			+
Получить время на исследовательскую и методическую работу		+	
Участствовать в конференциях и семинарах		+	
Получить возможность выбора курсов переподготовки и повышения квалификации		+	
Получить повышение статуса, должности		+	
Иметь оплачиваемые творческие отпуска в каникулярное время		+	
Получить преимущество при распределении		+	

туристических путевок, путевок в санатории, дома отдыха			
Получить дополнительные дни к отпуску		+	
Получить работу в "продвинутых" классах		+	
Самостоятельно выбирать учебник для преподавания		+	

Медианы ответов респондентов на вопросы: «Какие возможности фактически дает учителям Вашей школы, участие в инновационной деятельности?»

Таблица 2-13.

Возможности	Никакие или малые	Не большие, но и не малые	Хорошие
Реализовать свои способности		+	
Повысить профессиональный уровень			+
Реализовать свои идеи			+
Делать что-то полезное для школы			+
Получить признание коллег		+	
Получить одобрение руководства школы		+	
Ощутить успех, достижение		+	
Улучшить отношения с коллегами		+	
Улучшить отношения с руководством школы		+	
Способствовать росту престижа школы			+
Получить материальное вознаграждение, соответствующее затрачиваемым на эту деятельность усилиям и результатам		+	
Получить преимущества при аттестации			+
Получить время на исследовательскую и методическую работу		+	
Участвовать в конференциях и семинарах			+
Получить возможность выбора курсов переподготовки и повышения квалификации		+	
Получить повышение статуса, должности		+	
Иметь оплачиваемые творческие отпуска в каникулярное время		+	
Получить преимущество при распределении туристических путевок, путевок в санатории, дома отдыха	+		
Получить дополнительные дни к отпуску		+	
Получить работу в "продвинутых" классах		+	
Самостоятельно выбирать учебник для преподавания		+	

Оценка мотивационных условий инновационной деятельности показывает, что полностью выполняются лишь два из них (см.табл.). Остальные – не в полной мере.

Часть из этих условий (наличие ресурсов для участия в инновационной деятельности, ценных материальных и моральных вознаграждений и четких правил их распределения за достижения в инновационной деятельности, объективность оценки результатов этой деятельности руководством и справедливость распределения поощрений) эксперты признают важными для формирования желания участвовать в инновационной деятельности (см. табл.).

Медианы ответов респондентов на вопросы: «В какой мере перечисленные в таблице условия для занятий инновационной деятельностью выполняются в Вашей школе?»

Таблица 2-14.

	Полностью выполняются	Частично выполняются	Не выполняются
Руководство школы заинтересовано в участии учителей в инновационной деятельности	+		
Вы реально можете влиять на выбор целей и путей развития школы		+	
Инновационная деятельность полезна для школы	+		
К Вашим предложениям относятся заинтересовано		+	
Вы хорошо понимаете, что и почему хотят изменить в школе		+	
Ожидаемые руководством школы результаты Вашего участия в инновационной деятельности четко определены		+	
Трудность задач, решаемых в инновационной деятельности, не слишком высока для Вас		+	
Имеются все необходимые ресурсы для участия в инновационной деятельности		+	
Участие в инновационной деятельности не требует чрезмерного физического и нервного напряжения		+	
Существуют ценные для Вас материальные и моральные		+	

вознаграждения за достижения в инновационной деятельности			
Существуют четкие правила вознаграждения учителей за достижения в инновационной деятельности		+	
Руководство школы объективно оценивает результаты инновационной деятельности учителей		+	
Вознаграждения и поощрения за результаты инновационной деятельности распределяются справедливо		+	
Достижения каждого в инновационной деятельности известны всем учителям		+	
Ваше участие в инновационной деятельности не ведет к ухудшению отношений с коллегами		+	
Участие в инновационной деятельности не сопровождается негативными переживаниями		+	
Риск неудачи в инновационной деятельности невысок		+	
Возможные неудачи в инновационной деятельности не ведут к крупным неприятностям		+	

Медианы ответов респондентов на вопросы: «Если Вы не будете участвовать в инновационной деятельности, насколько вероятны для перечисленные в таблице негативные последствия?»

Таблица 2-15.

	Мало вероятно	Умеренно вероятно	Очень вероятно
Будут напряжения в отношениях с руководством школы		+	
Будут напряжения в отношениях с коллегами	+		
Не буду получать материальные поощрения, когда другие его будут получать		+	
Будут затруднения при аттестации		+	
Не смогу получать дополнительное время на методическую работу	+		
Будут меньшие, чем у других возможности		+	

участвовать в конференциях, семинарах			
Будут меньше, чем у других возможности получать направления на престижные курсы переподготовки и повышения квалификации.		+	
Не будет перспектив повышения в должности		+	
Не будет возможности получать оплачиваемые творческие отпуска в каникулярное время	+		
Не будет преимуществ при распределении туристических путевок, путевок в санатории, дома отдыха		+	
Не смогу получать дополнительные дни к отпуску		+	
Не смогу работать в продвинутых классах		+	
Не смогу самостоятельно выбирать учебник для преподавания		+	

**Медианы ответов респондентов на вопросы:
«Насколько важно для Вас выполнение перечисленных в таблице условий,
чтобы Вы хотели участвовать в инновационной деятельности?»**

Таблица 2-16.

	Очень важно	Умеренно важно	Мало важно
Руководство школы заинтересовано в участии учителей в инновационной деятельности	+		
Вы реально можете влиять на выбор целей и путей развития школы		+	
Инновационная деятельность полезна для школы	+		
К Вашим предложениям относятся заинтересовано		+	
Вы хорошо понимаете, что и почему хотят изменить в школе		+	
Ожидаемые руководством школы результаты Вашего участия в инновационной деятельности четко определены		+	
Трудность задач, решаемых в инновационной деятельности, не слишком высока для Вас		+	
Имеются все необходимые ресурсы для участия в инновационной деятельности	+		
Участие в инновационной деятельности не требует чрезмерного физического и нервного напряжения	+	+	
Существуют ценные для Вас материальные и моральные вознаграждения за достижения в инновационной деятельности	+		
Существуют четкие правила вознаграждения учителей за достижения в инновационной	+		

деятельности			
Руководство школы объективно оценивает результаты инновационной деятельности учителей	+		
Вознаграждения и поощрения за результаты инновационной деятельности распределяются справедливо	+		
Достижения каждого в инновационной деятельности известны всем учителям		+	
Ваше участие в инновационной деятельности не ведет к ухудшению отношений с коллегами		+	
Участие в инновационной деятельности не сопровождается негативными переживаниями	+		
Риск неудачи в инновационной деятельности невысок		+	
Возможные неудачи в инновационной деятельности не ведут к крупным неприятностям		+	

Кроме того, негативные последствия для учителей, уклоняющихся от участия в инновационной деятельности, могут, по мнению экспертов не наступить (см. табл.).

Результаты исследования:

1. Таким образом, результаты исследования показывают, что повысить инновационную активность педагогов школы можно за счет расширения возможностей для реализации в инновационной деятельности их мотивов, совершенствования мотивационных условий этой деятельности, а также создания ситуаций наступления значимых негативных последствий при уклонении от участия в ней.

2. Для ОУ общего и дополнительного образования в рамках проведения эксперимента в большей степени характерен демократический стиль, который характеризуется определенным распределением полномочий между руководителем и коллективом. Руководители стараются принимать решения, советуясь с подчиненными и между собой, особенно в сложных ситуациях. Единолично решают только срочные, оперативные вопросы. К подчиненным чаще обращается с просьбой, рекомендациями, советом, реже - приказывает. Систематически контролируя работу, всегда отмечает положительные результаты подчиненных. Требователен, но одновременно справедлив. В общении с подчиненными всегда вежлив и доброжелателен. К критике обычно прислушивается. Если сам чего-то не знает, то не боится это показать, старается окружить себя квалифицированными специалистами.

2.11. Внутренняя оценка применения ИКТ в образовательном процессе и в управлении образовательным учреждением

В данный период развития общества производство информации становится основным видом деятельности, и компьютеризация выступает как часть этого процесса. Информатизация образования – процесс довольно сложный и требующий определенного времени и поэтапности осуществления, который включает следующие направления:

- Создание и развитие информационно-образовательной сети школы, наполнение информационными ресурсами;
- Совершенствование содержания курса информатики;
- Повышение квалификации преподавателей и администрации в области ИКТ;
- Развитие линии дистанционного образования;
- Использование ИКТ и медиаобразования в учебном процессе по предметным урокам;
- Использование ИКТ в управлении образовательного процесса.

Создание и развитие информационно-образовательной сети школы, наполнение информационными ресурсами

В период с 2007 по 2014 годы развитие школы шло по линии структурных изменений. Школа, не имела своего кабинета информатики, обучение информатики в 5-11 классах шло безмашинно, преобразовалась, в ходе реализации программы информатизации школьного образовательного процесса. В школе в 2008-2009 учебном году на добровольные пожертвования был приобретен компьютерный класс, таким образом, преподавание информатики стало возможным в полной мере, т.е. с использованием электронно-вычислительных машин с 5 класса по 11 класс. Кроме того, в рамках социально-педагогического партнерства с центрами дополнительного образования детей, внедрения внеурочной деятельности и реализации программы развития школы «Проектная задача», нами в начальной школе организованы занятия с использованием информационно-коммуникационных средств обучения. Об этом далее по тексту.

С этой целью в школе создан беспроводной доступ в сеть Интернет в любой точке школы. Созданы административные автоматизированные рабочие места с выходом в Интернет.

Дальнейшее развитие сетевых и телекоммуникационных технологий в школе связано с возросшей потребностью учителей и учащихся в неограниченном доступе к Интернет и использовании ИКТ на уроках.

Повышение квалификации преподавателей и администрации в области ИКТ

Основная задача курсов повышения квалификации в области ИКТ – это научить школьных учителей-предметников работать на компьютере, дать основные понятия цифрового мира.

Процесс пошел. Преподаватели активно начали использовать технику на уроках, смело управляют весь процесс самостоятельно без помощи ассистентов. Большинство учителей прошли курсы «Операторов ПЭВМ» по программе «Обучение для будущего», многие повысили свою квалификацию на курсах в институте образования, где сегодня по всем предметам ведется обучение пользовательским навыкам работы на компьютере.

Развитие линии дистанционного образования

В условиях информационного взрыва, появления совершенно новых тенденций в общественной, политической и экономической жизни страны учителю уже мало иметь диплом об окончании педагогического института для того чтобы стать настоящим профессионалом. Необходимо постоянно совершенствовать свои знания, расширять кругозор и заниматься самообразованием. Именно в этом телекоммуникации и могут сослужить учителю хорошую службу: помочь ему в удобное время и в удобном для него месте (дома, на работе, в учебном центре и т.п.) учиться на различных дистанционных курсах. Заочная форма получения знаний была востребована и в прежние годы, а сейчас, в эпоху бурного развития телекоммуникационных технологий, дистанционному обучению, как одной из форм заочного обучения, уделяется особое внимание.

В нашей школе курсы дистанционного обучения и участие в веб-семинарах становятся все популярнее. 5 человек обучился, 5 человек приняли участие в работе вебинаров.

Использование ИКТ и медиаобразования в учебном процессе по предметным урокам.

Формирование образовательной среды, которая активно использует средства ИКТ для повышения качества обучения, воспитывает информационную культуру через интеграцию медиаобразования в предметные области – одна из приоритетных задач информатизации школьного образовательного процесса. Использование ИКТ становится необходимым условием для полноценного получения знаний.

Для решения этой задачи были сделаны следующие шаги:

- Оборудование предметных кабинетов компьютером с мультимедиа-проектором и другой техникой, необходимой для качественного проведения урока с использованием ИКТ.

- Для подготовки к урокам для учителей открыт доступ в Интернет-ресурсы. Учитель может найти в сети большие возможности для методической поддержки процесса обучения в школе.

В школе имеется 30 электронных учебников по различным предметам. Учителя очень часто используют их на своих уроках. Что тут можно отметить? Не каждый электронный учебник удобен для проведения уроков с использованием одного компьютера с мультимедиа-проектором, большинство из них предназначены для индивидуальной работы с одним учеником.

Но и тут опытные учителя-предметники нашли выход. Они научились создавать свои электронные учебники в виде презентаций – уроков, используя интересные их фрагменты из этих электронных учебников.

Запланированная деятельность:

- Обобщение опыта работы творческих учителей с проведением открытых уроков с использованием ИКТ на школьных и районных семинарах;
- Разработка и адаптация технологии использования ИКТ и медиобразования для организации и проведения различных уроков;
- Усиление работы по программе информатизации ОУ
 - обеспечено информационное единство базы данных в учебном заведении, при котором информация хранится в одном месте;
 - обеспечена информационная доступность, при которой можно получить любые выборки информации (при наличии у пользователей соответствующих прав доступа).

Кроме того, на общесистемном уровне информационные потоки для всех образовательных учреждений должны быть унифицированы.

Преимущества «Электронная школа 2.0» перед системами, позиционируемыми как «Управление школой»:

Таблица 2-17

Направления работы	Изменения в системе	Что изменится?
Комплексный мониторинг	Системы типа «Управление школой» обеспечивают решение учётных задач администрации школы, переводя в электронный вид бумажное делопроизводство.	Изменит процесс принятия управленческих решений (оперативность реагирования администрации учреждения на проблемные ситуации; возможности прогнозирования).
Доступ родителей.	«Электронная школа 2.0» создает открытое информационное пространство для родителей и общественности, тем	Способствует повышению качества образования. Прием заявлений, постановка на учет и зачисление детей в

	самым	<p>образовательные учреждения, реализующие основную образовательную программу дошкольного образования (детские сады).</p> <p>Предоставление информации об организации общедоступного и бесплатного дошкольного, начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования, а также дополнительного образования в общеобразовательных учреждениях, расположенных на территории субъекта РФ – портал www.kuz-obr.ru</p> <p>Зачисление в образовательное учреждение – «Электронная Школа 2.0»</p> <p>Предоставление информации о текущей успеваемости учащегося, ведение электронного дневника и электронного журнала успеваемости – «Электронный Журнал»</p>
<p>Качественное изменение состояния школы.</p>	<p>Внедрение системы типа «Управление школой» не приводит к изменению отношений между участниками учебно-воспитательного процесса.</p>	<p>Внедрение «Электронная школа 2.0» позволяет качественно изменить структуру этих отношений</p> <p>Предоставление информации о порядке проведения государственной</p>

		<p>(итоговой) аттестации обучающихся, освоивших образовательные программы основного общего и среднего (полного) общего образования, в том числе в форме ЕГЭ, а также информации из баз данных субъектов РФ об участниках ЕГЭ и о результатах ЕГЭ – портал www.kuz-obr.ru Предоставление информации о результатах сданных экзаменов, тестирования и иных вступительных испытаний, а также о зачислении в образовательное учреждение – «Электронная Школа 2.0</p>
<p>Вовлечение школы в региональную (муниципальную) информационную сеть.</p>	<p>Школа вовлекается в единое региональное (муниципальное) образовательное пространство, причём благодаря использованию современной Интернет-технологии на всех уровнях</p>	<p>Возможность получать информацию в режиме реального времени (приложение концепции «Электронный Кузбасс. Образование»). Предоставление информации об организации начального, среднего и дополнительного профессионального образования – портал www.kuz-obr.ru Предоставление информации об образовательных программах и учебных планах, рабочих программах учебных курсов, предметов,</p>

		дисциплин (модулей), годовых календарных учебных графиках – «Электронный Журнал» и «Электронная Школа 2.0»
--	--	--

Заключение по исследованию применения ИКТ в образовательном процессе и в управлении образовательным учреждением

1. Применение ИКТ позволяет на порядок поднять качество и культуру управленческой деятельности, создать резервы для работы в режиме развития.

2. Основными факторами, способствующими повышению эффективности образовательного процесса при условии комплексной информатизации системы образования, являются:

- оперативность получения информации;
- снижение прямых и обратных потоков информации;
- оперативное получение и обработка отчетности;
- системное хранение и оперативное использование нормативной базы, информации о материально-технической базе, кадровом составе учебного заведения, периодичности прохождения педагогическими кадрами курсов повышения квалификации, опыте работы учебного заведения, педагогов;
- снижение затрат времени специалистов на осуществление функций анализа, контроля, подготовку текущей информации;
- унификация компьютерной техники, программной продукции;
- использование новых форм предоставления информации, новых форм учебных занятий, новых информационных технологий педагогического и управленческого назначения;
- реализация системы компьютерного сопровождения механизма оценки качества образования;
- активизация методической работы педагогов за счет широких возможностей компьютерных образовательных сетей.

3. Внедрение IT-технологий в управление школой позволяет:

- Снизить трудовые затраты на работу с документами.
- Уменьшить время на принятие управленческих решений.
- Повысить коммуникативную (информационную) культуру управления.

4. Серьёзное влияние информатизации практически на все функции управления объясняется тем, что современное управление образованием превращается в управление информационными потоками, которое в свою очередь распадается на целый ряд задач, как технического, так и нравственно-педагогического свойства:

- обеспечение надёжной защиты информации;
- определение круга её потребителей;

▪ структурирование информации таким образом, чтобы каждый пользователь имел доступ к ней в пределах своей профессиональной компетенции.

5. Использование информационных технологий в управлении школой благотворно сказывается на планировании, руководстве и контроле, с точки зрения эффективности и снижения затрат всех видов обеспечивающих ресурсов.

В процессе образовательной деятельности есть необходимость перехода на автоматизированные системы управления учебным процессом, обладающие достаточной функциональностью и обеспечивающие высокую эффективность функционирования учебного заведения», предполагается автоматизировать в учебных заведениях следующие процессы:

- ведение документации (договоры, справки, формы и т.д.);
- учет учащихся;
- учет движения учащихся (реализовано в форме приказов на учащихся);
- учет преподавателей;
- ведение сложных учебных планов;
- составление тематических планов;
- учет педагогической нагрузки (расчет осуществляется в автоматическом режиме по учебному плану, при этом от пользователя требуется лишь указать, какой преподаватель будет вести предмет в учебной группе);
- ведение электронного журнала успеваемости;
- ведение электронных дневников;
- расчеты за питание.

2.12. Внедрение дистанционных образовательных технологий

Обучение с использованием ДОТ призвано решать задачи, относящиеся к организации учебного процесса для детей, не имеющих возможности (временно или постоянно) участвовать в процессе очного обучения; а также задачи по развитию творческой составляющей образования, затруднённые для достижения в обычном обучении.

С целью развития инновационной инфраструктуры дистанционного образования для удовлетворения образовательных потребностей обучающихся Комитет образования и науки г. Новокузнецка утвердил перечень моделей развития инновационной инфраструктуры дистанционного образования, список образовательных учреждений, включенных в реализацию данных моделей. Наша организация согласно приказу КОиН от 19.11.2013 № 1283 включена в следующие направления внедрения ЭО и ДОТ: РУСАЛ - школам России, Учебные сетевые проекты.

Комитет образования и науки Администрации города Новокузнецка заключил с 2012 года стратегическое соглашение с ЗАО «РУСАЛ» о присоединении 40 образовательных учреждений города Новокузнецка к

проекту «РУСАЛ – школам России». В рамках этого соглашения образовательные учреждения могут использовать систему дистанционного обучения (СДО) «Прометей» для создания электронных образовательных ресурсов (ЭОРов) и размещения электронных учебно-методических комплексов (ЭУМК), а также пользоваться всеми доступными в СДО «Прометей» возможностями по управлению учебным процессом.

СДО "Прометей" предназначена для организации полноценного процесса дистанционного обучения и/или независимой проверки знаний. Система включает подсистемы организации и управления учебным процессом, делает возможной удобную работу с большим потоками слушателей.

Учебные сетевые проекты:

1. Позволяют проследить связи между различными школьными дисциплинами в контексте проблем реального мира;

2. Развивают у учащихся мыслительные умения высокого уровня благодаря работе с основополагающими идеями;

3. Вовлекают учащихся в активный процесс обучения.

С целью развития инновационной инфраструктуры дистанционного образования наша организация согласно приказу КОиН от 19.11.2013 №1283 включено в следующие направления внедрения ЭО и ДОТ: РУСАЛ - школам России, Учебные сетевые проекты.

4 педагога прошли обучение на дистанционном курсе по программе «Создание электронных учебно-методических комплексов и организация учебного процесса на их основе в системе дистанционного обучения «Прометей», 36 часов, МАОУ ДПО «Институт повышения квалификации», г. Новокузнецк.

МБОУ «СОШ №41» приняла участие в следующих событиях:

- Кузбасской выставки-ярмарки «Образование. Карьера. Занятость» (серебряная и бронзовая медали за участие в конкурсе на «Лучший экспонат»);
- Всероссийском профессиональном конкурсе "Педагогический проект" в номинации "Образовательные проекты и исследования" (3 место);
- Участник Общероссийского рейтинга школьных сайтов (высокий уровень)

Внедрение методических идей (рекомендаций) в педагогическую практику.

Педагоги школы стали активнее делиться своим опытом работы, участвуя в научно-практических конференциях, семинарах разного уровня, педагогических форумах, выступая с докладами; посредством публикаций в сборниках, журналах, электронных изданиях, Интернет-публикации, мастер – классы. 39% педагогов презентовали свой педагогический опыт в 2013-2014 учебном году. Три творческие группы и девять педагогов приняли участие в 10 конкурсах разного уровня, что составило 24 %.

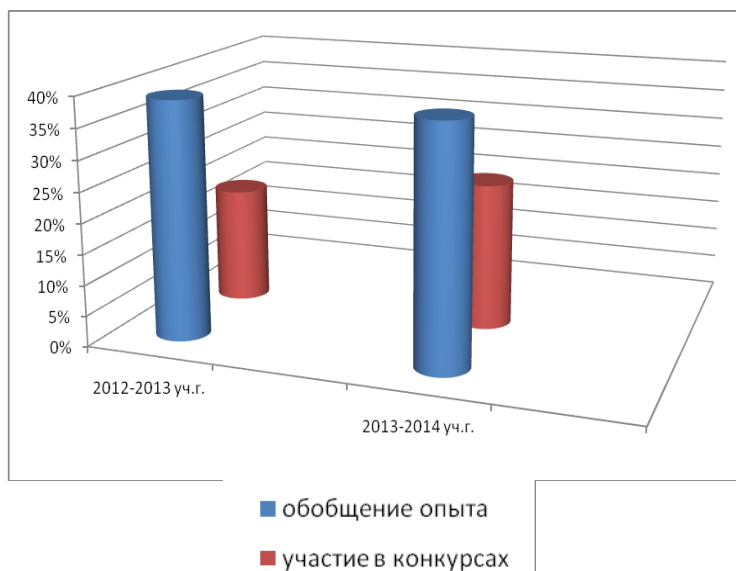


Рис 2.10. Динамика участия сотрудников МБОУ «СОШ № 41» в конкурсах и сообществах педагогического мастерства

Деятельность образовательной организации по внедрению дистанционных образовательных технологий

Таблица 2-18.

Название курса, объем в часах, согласно	Количество педагогов, прошедших повышение квалификации в 2019/2020 г.	Минимальное количество человек, которых необходимо направить на обучение в 2019-2020 уч. году
Направление Дистанционное обучение		
Создание электронных учебно-методических комплексов и организация учебного процесса на их основе в системе дистанционного обучения	4	20
Направление Учебные сетевые проекты (массовые открытые on-line курсы)		
Использование инструментов Google в образовании, 36 часов	10	15
Разработка учебных ситуаций на основе графических техник представления информации, геоинформационных карт, лент времени, интерактивных он-лайн досок (плакатов), 36 часов	0	10
Для всех направлений		

Разработка нормативных локальных актов о внедрении дистанционных образовательных технологий, 24 часа	0	2
--	---	---

Подведем итоги:

1. МБОУ «СОШ №41» приняла участие в:

Кузбасской выставке-ярмарке «Образование. Карьера. Занятость» (серебряная и бронзовая медали за участие в конкурсе на «Лучший экспонат»);

Всероссийском профессиональном конкурсе "Педагогический проект" в номинации "Образовательные проекты и исследования" (3 место);

Участник Общероссийского рейтинга школьных сайтов (высокий уровень)

2. Внедрение методических идей (рекомендаций) в педагогическую практику.

Педагоги школы стали активнее делиться своим опытом работы, участвуя в научно-практических конференциях, семинарах разного уровня, педагогических форумах, выступая с докладами; посредством публикаций в сборниках, журналах, электронных изданиях, Интернет-публикации, мастер – классы.

39% педагогов презентовали свой педагогический опыт.

3. Три творческие группы и девять

Таким образом, в области освоения «космоса» нововведений в систему деятельности образовательной организации МБОУ «СОШ №41» поставлены следующие задачи:

1. Продолжить работу по повышению квалификационных категорий педагогов.

2. Информировать педагогов о механизме аттестации, оказание методической помощи и поддержки.

3. Обеспечить условия для отслеживания профессионального роста, продуктивности, качественных приращений результатов практической деятельности педагогов в межаттестационный период.

4. Продолжить обучение на курсах и обучающих семинарах учителей-предметников по введению ФГОС основного общего образования.

5. Закончить обучение учителей начальных классов по программе «Основы религиозных культур и светской этики».

6. Разработать план непрерывного внутришкольного повышения квалификации педагогов на рабочем месте приемам работы с программами удаленного взаимодействия с учащимися.

7. Провести обучение педагогов приемам работы с программами удаленного взаимодействия с обучающимися по модели внутришкольного повышения квалификации, т.е. посредством коллег своей школы.

8. Направить в МАОУ ДПО ИПК на обучение педагогов на семинары, рекомендованных для повышения квалификации педагогических работников

инновационной инфраструктуры дистанционного образования по следующим темам:

- «Использование инструментов Google в образовании»,
- «Разработка учебных ситуаций на основе графических техник представления информации, геоинформационных карт, лент времени, интерактивных он-лайн досок (плакатов)».
- «Разработка нормативных локальных актов о внедрении дистанционных образовательных технологий».

9. Содействовать росту творческой активности и компетентности педагогов через участие в конкурсах, конференциях, семинарах разных уровней.

2.13. Проведение образовательных событий под названием « Проектная задача» в рамках применения ИКТ в образовательном процессе

Событие под названием «Проектная задача», о котором необходимо упомянуть, целиком и полностью является лейтмотивом применения ИКТ в образовательном процессе. И нам бы хотелось сфокусировать на нем ваше внимание.

Событие началось с общего сбора, где дети получили представление о проводимом образовательном событии, после чего дети разошлись по группам. На протяжении всех 4 дней сохранялся позитивный эмоциональный настрой у большинства обучающихся, чему также способствовало проведение мастерских: дети с удовольствием пробовали себя в разных областях деятельности: декоративно – прикладное искусство, хореография, спорт, и др.

В ходе реализации итогового события «Проектная задача» можно отметить, что работоспособность детей увеличилась по сравнению со стартовым событием. Они активнее работали в группе, использовали дополнительные источники информации, им было понятна и знакома структура события. Таким образом, дети уже могли как-то планировать свою деятельность.

Дети в рефлексии по окончании работы отметили, что им работать было интереснее и понятнее. Но, по – прежнему, не все участники с энтузиазмом приняли поставленную задачу. Были дети, которые просто отсиживали положенное время, не принимая участия в работе группы. В течение работы возросла активность пятиклассников. Особенно активной и продуктивной была работа с модульными заданиями. Практически каждый ребёнок постарался внести свой вклад.

Далее обучающиеся решали проектную задачу – создание сценария презентации собственных учебных достижений. Большинство групп поняли задачу лишь частично, презентуя достижения, но, не выстраивая сценарий события, или просто рассказывали о своём предмете. Были группы, которые смешали в своих презентациях предметы разных блоков.

Работа по созданию сценария презентации достижений оказалась более трудной, т.к. здесь не предполагалось пошаговой инструкции выполнения, а

подобного опыта у ребят ещё не было. Не все группы смогли качественно представить свою работу.

По результатам оценивания выступлений групп можно отметить, что практически все умеют реально оценивать свои и чужие выступления. Критериальное оценивание позволяет принципиально качественно относиться к результату объективно и принципиально.

После анализа экспертных карт, представленных наблюдателями, можно увидеть следующие результаты:

Нами была проведена работа по формированию общеучебных компетентностей учащихся. После анализа экспертных карт, представленных экспертами, можно увидеть следующие результаты:

Общая сформированность учебной грамотности

Под учебной информационной грамотностью понимается способность школьника к постановке и решению новых для него задач.

На основе наблюдений экспертов составлена сводная таблица оценки сформированности учебной информационной грамотности учащихся начальных классов (Табл.):

Эмпирические проявления информационной грамотности

Таблица 2-19.

Параметры учебной грамотности	Количество наблюдений		
	Есть	Отчасти	Нет
1. Сохранение целей и задач во время работы	95	45	80
2. Планирование решения поставленной задачи	74	75	45
3. Осуществление внутригруппового контроля и оценки действий участников	23	56	80
4. Поиск наиболее эффективных способов достижения результата	42	80	85
5. Анализ причин успеха / неуспеха и конструктивность действий в ситуации неуспеха	28	48	135
6. Познавательная и личностная рефлексия, адекватность оценивания собственного поведения	95	70	25
7. Владение основными мыслительными действиями и операциями	77	80	45

При обработке первичных результатов мы посчитали возможным мнение экспертов «грамотность сформирована отчасти» отнести к мнению «грамотность сформирована» (есть), поскольку на уровне ситуативного

проявления данное умение уже присутствует (хотя оно и не проявляется стойко).

На основании этих вторичных данных получена представленность основных умений, составляющих учебную грамотность (см. рис.18).

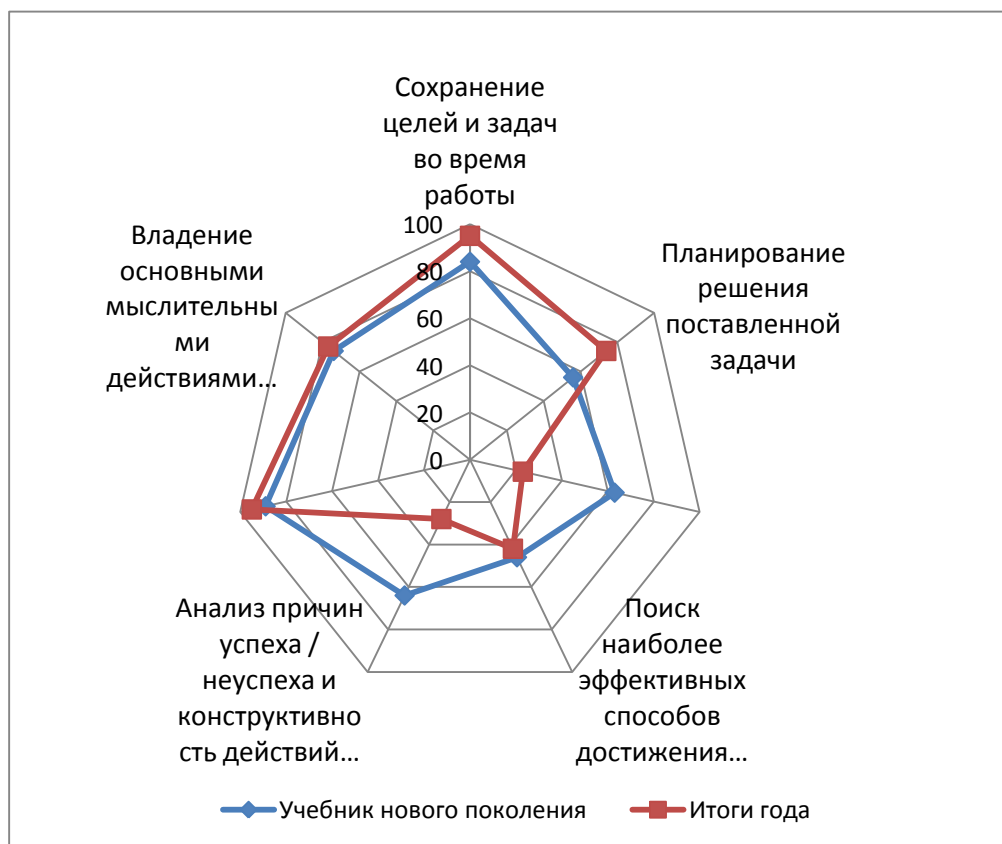


Рис.2-10. Общая сформированность учебных умений.

В равной степени с наибольшими показателями у учеников ОУ сформирована «Познавательная и личностная рефлексия, адекватность оценивания собственного поведения» и «Познавательная и личностная рефлексия, адекватность оценивания собственного поведения».

В значительной степени сформированы – «Сохранение целей и задач во время работы», «Владение основными мыслительными действиями и операциями». В меньшей степени сформированы «Поиск наиболее эффективных способов достижения результата», «Планирование решения поставленной задачи».

Но, наряду с этим, такие важные составляющие учебной грамотности, которые характеризуют умение учиться (осуществление внутригруппового контроля и оценки действий, анализ причин успеха / неуспеха и конструктивность действий в ситуации неуспеха) «западают» у основного количества участников ПЗ. Соответственно, они требуют более пристального внимания педагогов и включения в стратегию развития начальной и основной школы.

Однако, основной причиной низких показателей в области рефлексии считаем отсутствие необходимого числа экспертов в группах, а именно их отсутствие в большом количестве групп. Требуемое число экспертов 54 человека.

Сформированность учебной грамотности по возрастным группам

Проанализировав результаты отдельно по каждому классу (Рис.), можно отметить, что, наряду с некоторыми общими, указанными выше тенденциями, сформированность учебной грамотности в разных возрастных группах имеет свою специфику.

Однако, отсутствие необходимого числа экспертов делает задачу в области анализа результатов наблюдений невыполнимой.

Общая сформированность информационной грамотности

Под информационной грамотностью понимается способность школьника решать задачи с использованием текстов (в широком понимании) и применением информационно-коммуникативных технологий.

На основе наблюдений экспертов составлена сводная таблица оценки сформированности информационной грамотности у учащихся ОУ (Табл.):

Эмпирические проявления информационной грамотности

Таблица 2-20.

Параметры информационной грамотности	Количество наблюдений		
	Есть	Отчасти	Нет
1. Владение средствами создания моделей и схем	55	70	74
2. Использование ИКТ для решения задач	60	75	60
3. Организация поиска необходимой информации	77	65	75
4. Организация работы с найденной информацией (анализ, интерпретация и т.д.)	69	80	50
5. Владение навыками работы на компьютере для обработки информации	52	76	80
6. Подготовка выступления с использованием технических средств	71	37	110

На основании вторичных данных (суммирование количества наблюдений «есть» и «отчасти») получено представление об основных умениях, составляющих информационную грамотность (Рис.):

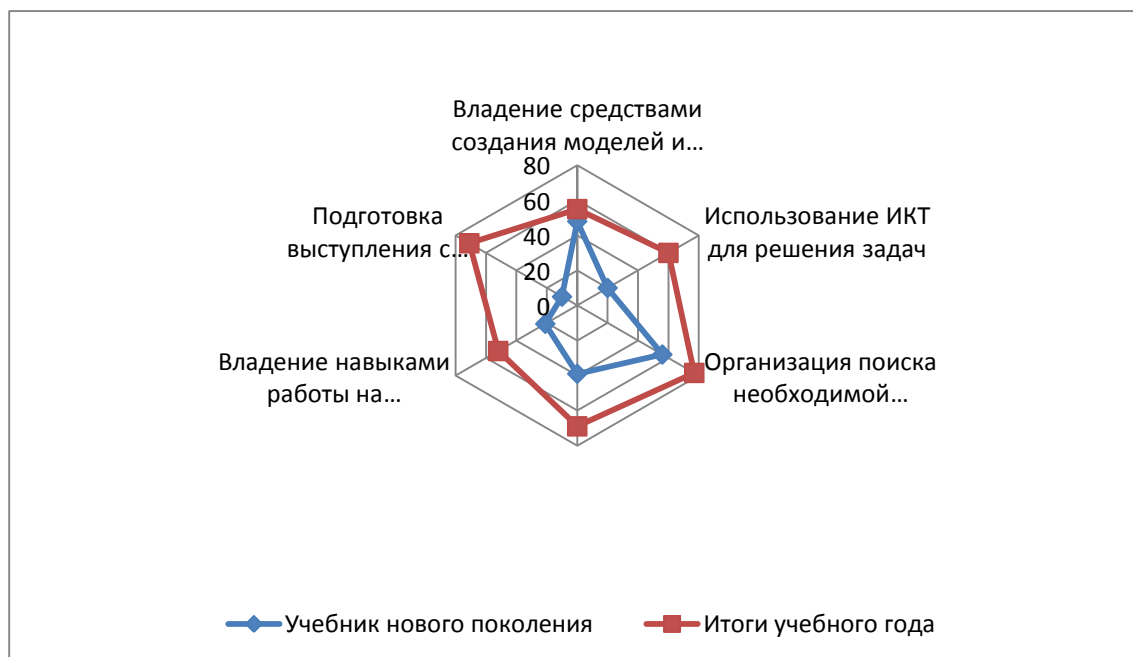


Рис.2-11. Общая сформированность информационных умений.

В большей степени у учеников сформировано умение «Организация поиска необходимой информации». Однако, умение применить данные ресурсы продемонстрировано в меньшей степени.

В меньшей степени у учеников ОУ сформировано информационное умение «Владение навыками работы на компьютере», однако в финальных презентациях процент использования технических средств повысился. На начало года лишь 2% обучающихся в области «Подготовки выступления с использованием технических средств» демонстрировали умения, на конец 2014 года уже 30% обучающихся испытывали потребность в использовании компьютерных презентаций.

Впервые при решении ПЗ использовалось электронное голосование на сайте школы. Однако, число учащихся, воспользовавшихся предоставленной возможностью, было недостаточным. Это можно объяснить следующими факторами:

1. Не сработали организаторы в кабинетах. Отсутствие информации о данной возможности и как результат низкий процент проголосовавших.
2. Первый опыт работы в данной форме.
3. Сжатые сроки голосования. Ребята позже, после награждения, оставляли свои голоса, которые на результат никоим образом не влияли.

Сформированность информационной грамотности по возрастным группам

Проанализировав результаты отдельно по каждому классу не удалось, так как эксперты отсутствовали. Однако, по итогам рефлексии с организаторами и

анализируя данные по начальной школе прогресс очевиден в области сформированности информационных умений.

Сформированность коммуникативной грамотности

Под коммуникативной грамотностью понимается способность школьников организовывать и использовать социальное взаимодействие для решения задач.

На основе наблюдений экспертов составлена сводная таблица оценки сформированности коммуникативной грамотности (Табл.):

Эмпирические проявления коммуникативной грамотности

Таблица 2-21.

Коммуникативная грамотность	Количество наблюдений		
	Есть	Отчасти	Нет
1. Владение навыками смыслового чтения разных текстов	55	130	30
2. Владение навыками просмотрового, выборочного чтения	35	110	60
3. Осознанное построение речевых высказываний в устной и письменной форме	30	90	78
4. Умение слушать собеседника и вести диалог	90	60	50
5. Толерантность к существованию других точек зрения, аргументация своей точки зрения	85	70	50
6. Умение договариваться о распределении функций и ролей в совместной деятельности при достижении общей цели	95	78	34

На основании вторичных данных (суммирование количества наблюдений «есть» и «отчасти») получено представление об основных умениях, составляющих коммуникативную грамотность.

В большей степени у учеников ОУ сформированы следующие коммуникативные умения: «Слушать собеседника и вести диалог», «Определение общей цели и путей ее достижения, умение договариваться о распределении функций и ролей в совместной деятельности», «Толерантность к существованию других точек зрения, аргументация своей точки зрения».

В меньшей степени - «Владение навыками просмотрового, выборочного чтения» (низкие показатели, а именно отсутствие данных по ним – результат отсутствия необходимого числа экспертов).

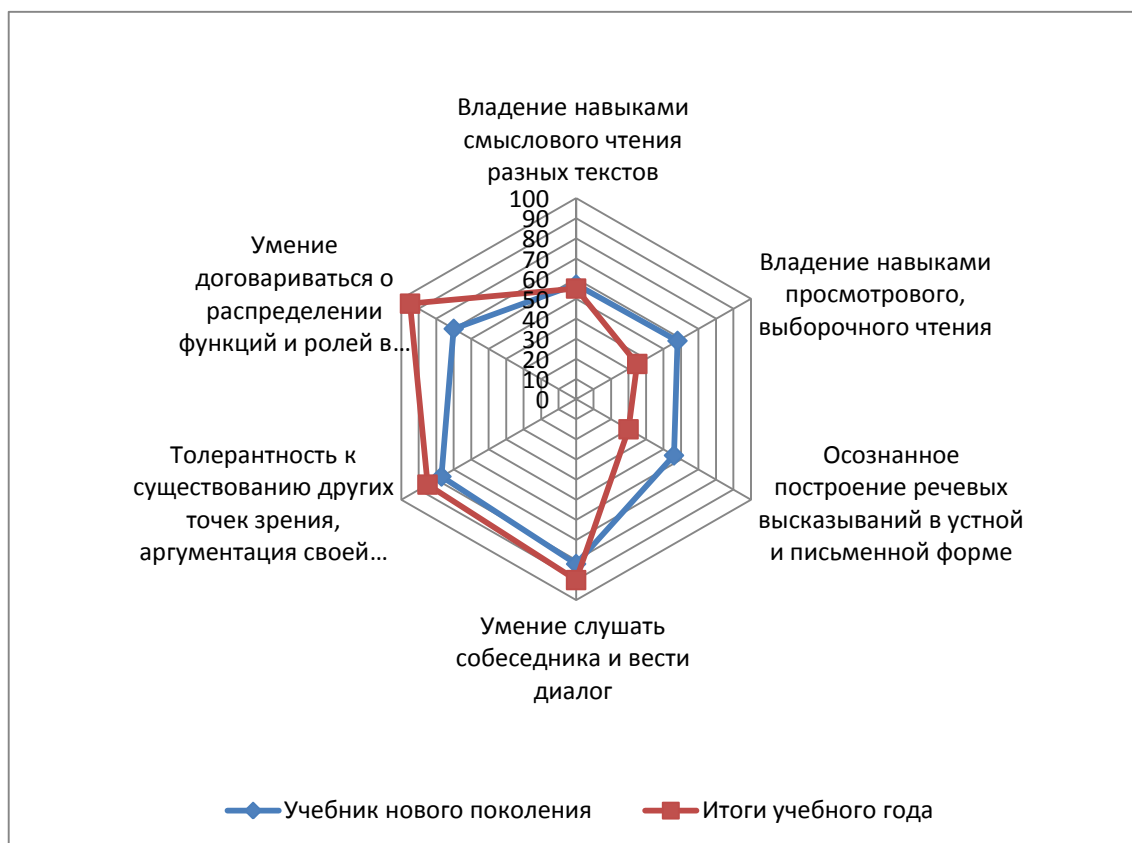


Рис.2-12. Общая сформированность коммуникативных умений.

Более высокий результат получен при оценке навыков сотрудничества, кооперации и умения договариваться в команде. Это косвенным образом свидетельствует о благоприятной для общения, диалоговой среде ОУ. Отсутствие конфликтов при решении ПЗ говорит о том, что групповые формы детям знакомы и они имеют положительный опыт подобного взаимодействия.

Проблемной зоной является уровень сформированности читательской грамотности (особенно навыков смыслового чтения разных текстов).

Анализ сформированности коммуникативной грамотности по классам

Проанализировав результаты отдельно по каждому классу, можно отметить, что в целом с возрастом наблюдается повышение уровня сформированности коммуникативных умений. Результаты учащихся демонстрируют устойчивую возрастную динамику.

Анализируя уровни сформированности метапредметных результатов, необходимо отметить, что большая величина стандартного отклонения экспертных оценок не позволяет утверждать о согласованности мнений различных экспертов по оцениваемым параметрам и, соответственно, делать однозначные выводы.

Подобная система оценки деятельности образовательного учреждения (через экспертную оценку решения проектной задачи) возможна для использования, но ее эффективность будет выше при соблюдении двух условий:

- 1) качественная разработка оценочных листов (не дублирующие друг друга параметры, четкость формулировок, однозначность понимания критериев разными экспертами, качественное описание разных уровней компетенции – есть, отчасти есть, нет)
- 2) предварительная подготовка (обучение, отбор) экспертов к осуществлению оценочных функций (включение в разработку экспертных листов, умение выделять в деятельности учащихся обозначенные поведенческие индикаторы, умение фиксировать результаты наблюдений, владение самого эксперта оцениваемой компетентностью)

Динамика поведения учащихся внутри группы в ходе решения задачи

Выводы об индивидуальных проявлениях каждого учащегося в процессе проектной задачи делались на основании экспертных листов наблюдателей. Их анализ затруднялся отсутствием стандартизованности в описании поведенческих проявлений учащихся.

Поскольку для нас, как для сотрудников школы, особую важность представляют 3 показателя – инициативность, ответственность и самостоятельность, при анализе экспертных мнений мы сосредоточили основное внимание на выявлении этих качеств.

О наличии инициативности у ученика можно судить на основании таких заключений эксперта как: «задает вопросы», «предлагает идеи», «быстро включается в деятельность» и др. Ответственность проявляется в следующих поведенческих признаках: «доводит начатое дело до конца», «удерживает индивидуальную задачу», «исправляет ошибки» и др. Самостоятельность находит свое выражение в таких проявлениях как: «берет на себя организаторские функции», «выражает и отстаивает свое мнение», «сами определяют для себя задачи» и др.

В результатах (Рис.) наблюдается позитивная динамика инициативности и ответственности. При решении же проектной задачи пятиклассники продемонстрировали качества инициативности и достаточно высокой самостоятельности. Возможно, этому способствовала разновозрастная ситуация решения проектной задачи, когда в группе младших, пятиклассники чувствуют свою большую состоятельность и взрослость и не боятся их выразить.

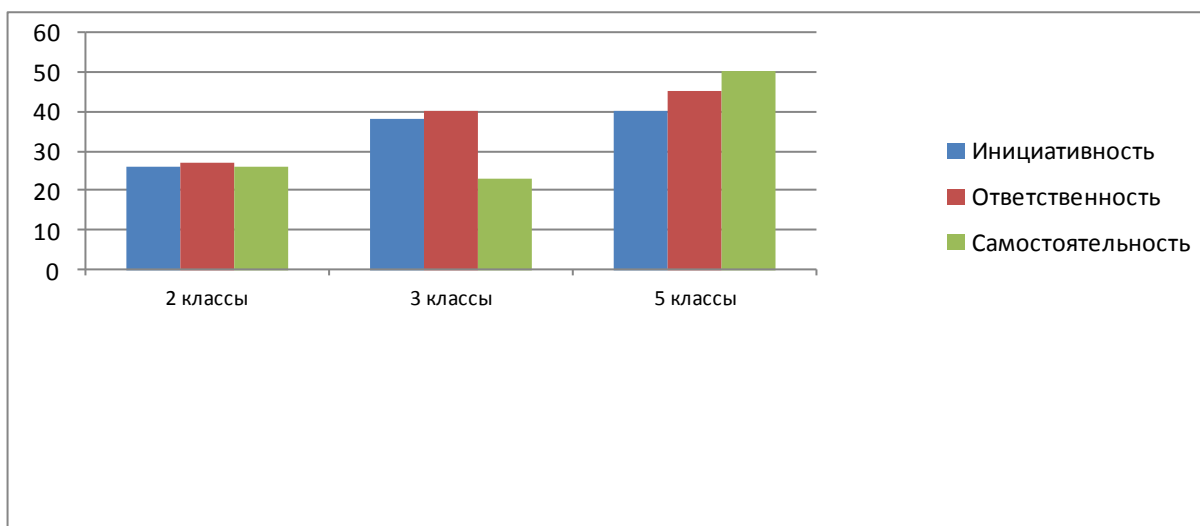


Рис. 2-13. Доля учащихся каждой возрастной группы, проявивших инициативность, ответственность и самостоятельность.

Следует также отметить, что при формировании разновозрастных групп лидерство не было заявлено, как при решении ПЗ «Учебник нового поколения». В процессе решения ПЗ 50% лидеров из числа пятиклассников. Однако, следует отметить, что в каждом из классов проявились ребята, которые в условиях класса выбирали позицию наблюдателей, а на проектной задаче взяли на себя ответственность за всю группу (распределяли роли, контролировали процесс), 5% ребят самоустраились.

Важно отметить, что группы, где лидерство взяли на себя пятиклассники продемонстрировали качественные продукты, уровень представления материала был выше. Благоприятная атмосфера царила в данных группах, дружеские взаимоотношения, продуктивная работа. Стоит говорить о целесообразности межвозрастного сотрудничества в рамках решения ПЗ.

Внешние экспертные оценки образовательного процесса

В последний день работы внешним экспертам было предложено заполнить оценочный лист и выразить свое мнение относительно особенностей и качества образовательного процесса в ОУ. Во много мнения экспертов и полученные нами результаты согласуются между собой. Была отмечена и высоко оценена общая ситуация сотрудничества и доброжелательности в ОУ. Особенности образовательной среды были охарактеризованы следующими ключевыми словами: свобода, деятельность, творчество, продуктивность, уважение, индивидуальность, проектирование. Качество образовательного процесса в ОУ было оценено большинством экспертов удовлетворительно.

По итогам работы ребята заполняли анкеты. Анализируя результаты **письменной рефлексии участников** можно увидеть следующие результаты.

Чаще всего на вопрос: «Интересно ли было работать над решением ПЗ?» участники отвечали: «Было очень интересно», «Понравилось работать с детьми

разного возраста», «Нам было весело и интересно, потому что ребята умные», «Понравилось помогать другим», «У меня появились друзья». 30 человек (13%) отметили, что работать было не интересно. В качестве причины большинство указали: «Я ничего не делал», «Не было ребят из моего класса».

Таким образом, можно говорить о высокой степени принятия данной формы работы детьми начальной школы. Что касается педагогов, то здесь необходима серьёзная последовательная работа по освоению нового метода работы – встроенного наблюдения, которое позволит учителю вести мониторинг формирования учебного сотрудничества в классе и вводить коррективы в собственные педагогические действия. Так как задачи современной начальной школы связаны не только с приобретением знаний, умений и навыков, но и с проявлением этих знаний, умений и навыков в новом качестве

Основные выводы:

1. Проектная задача как оценочная процедура достаточно эффективна, поскольку она позволяет не только увидеть сформированность метапредметных и личностных результатов школьников, выявить «сильные» и «слабые» стороны образовательного процесса, но также предоставляет большое количество дополнительной информации для разных субъектов образовательного процесса – администрации, педагогов.
2. Проектная задача имеет такие эффекты для образовательного учреждения, как сплочение педагогического и ученического коллектива, повышение учебной мотивации учащихся; являясь «внешним зеркалом» деятельности педагога, она дает толчок для изменения его профессионального самосознания. И в этом смысле проектную задачу можно рассматривать как вариант внутришкольного (естественным образом встроенного в образовательный процесс) повышения квалификации.
3. По результатам каждого дня проектной задачи проведены рефлексии с педагогами начальной школы, экспертами, и намечены пути повышения эффективности образовательного процесса.
4. Каждый классный руководитель получил оценочные листы по классу с целью наблюдения за каждым обучающимся по определённым критериям и коррекции в рамках ОП.

Рекомендации:

1. Педагогам обратить внимание на долю самостоятельной работы на уроке, где ключевое место должно отводиться развитию такого качества как ответственность, а также уделить особое внимание развитию рефлексивных навыков.
2. Привлекаемые для работы в качестве наблюдателей педагоги должны заполнять экспертные листы более качественно и своевременно.
3. Число экспертов должно быть необходимым (в каждой группе - эксперт)
4. Осуществлять предварительную подготовку (обучение, отбор) экспертов по осуществлению оценочных функций (включение в разработку экспертных листов, умение выделять в деятельности учащихся обозначенные поведенческие индикаторы, умение фиксировать результаты наблюдений, владение самого эксперта оцениваемой компетентностью)

5. Проводить рефлексии более качественно, педагогам использовать результаты наблюдений на этапе планирования работы и с целью коррекции полученных данных.
6. Пересмотреть время проведения образовательных событий.
7. Внести необходимые изменения в образовательной среде школы, которые позволят высвободить учебное время для решения системы проектных задач с целью достижения новых образовательных результатов.

2.14. ФГОС: изменения в деятельности участников образовательного процесса

Характеристика изменений в деятельности педагога, работающего по ФГОС



Рис 2-14. Характеристика изменений в деятельности педагога, работающего по ФГОС

Введение федерального государственного образовательного стандарта начального общего образования (далее – ФГОС) привело к кардинальной перестройке организационной, методической деятельности как на уровне управления образования, так и на уровне организации образовательного процесса в отдельно взятом классе начальной школы. Изменились функциональные обязанности участников системы образования, порядок взаимодействия между ними¹⁰.

В управлении образовательной организации произошли изменения, начиная с содержания локальных документов и заканчивая вопросами организации питания обучающихся и взаимодействия с родительской общественностью.

Большое внимание уделяется формированию в школе единой образовательной среды, развитию материально-технической базы.

Появилась необходимость в написании основной образовательной программы начального общего образования с участием всех педагогических работников, в экспертизе рабочих программ учебной и внеурочной деятельности педагогов, разработке новых схем анализа уроков.

Объектами контроля администрации стали достижения учащихся (промежуточные, накопительные и итоговые; предметные, метапредметные и личностные результаты обучения).

Проводятся мониторинги:

- развития образовательной среды;
- использования учебного и компьютерного оборудования;
- реализации программ урочной и внеурочной деятельности;
- здоровья обучающихся;
- обновления и использования сайта ОУ.

Изменения в деятельности педагогов

Деятельность педагога, работающего по ФГОС, также изменилась. Замечено, что при подготовке к уроку учитель затрачивает теперь почти в два раза больше времени по сравнению с прошлыми учебными годами, но при этом помимо учебника и методических рекомендаций он может воспользоваться ресурсами Интернета. Кроме того, свои наработки учителя оформляют в электронном виде, что позволяет обмениваться опытом с коллегами. Весь материал может выкладываться на сайте школы для просмотра родителями, использования при дистанционном и иных формах обучения детей.

¹⁰ Данный материал проанализирован и обобщен участниками творческой группы в составе: О.Ю. Звездочкиной (учитель начальной школы ГОУ "Центр образования № 175" г. Москвы), И.Ю. Шломы (учитель начальной школы ГОУ "СОШ с углубленным изучением иностранного (английского) языка № 1297" г. Москвы), Н.М. Симоновой и С.Н. Григорьевой (учителя начальной школы ГОУ "СОШ № 1239" г. Москвы) под руководством директора окружного методического центра Центрального окружного управления образования Департамента образования города Москвы М.В. Лебедевой.

Вместо конспекта учитель готовит сценарный план, который предоставляет ему большую свободу и определяет последовательную деятельность учащихся. Все чаще при планировании урока групповые и парные формы организации деятельности учащихся преобладают над фронтальными.

Теперь педагоги не должны быть привязаны к своему классному кабинету; если возникает необходимость, они могут использовать любые оборудованные помещения: кабинет прикладного творчества, внеурочной деятельности, игровую, лабораторию и т. п.

Характеристика изменений в деятельности педагога, работающего по ФГОС, представлена в приложении 1.

Изменения во взаимодействии между педагогами

Изменения в работе педагогов первых классов повлекли за собой изменения в деятельности всех учителей начальной школы.

Методические объединения переросли в настоящие профессиональные ассоциации, целью которых стали трансляция опыта, творческая работа по созданию методического инструментария. Заседания методических объединений проводятся в творческих группах, по результатам их работы готовятся регламенты, методические рекомендации, описание опыта педагогической деятельности.

Педагоги дают уроки в паре, совместно с психологами или логопедами, проводят занятия в параллельных классах. Выросло количество взаимопосещений уроков с целью их дальнейшего анализа.

Учителя обмениваются опытом, не только размещая авторские материалы в печатных изданиях, но и используя единую информационную среду, выступая на заседаниях профессиональных сообществ.

Изменения во взаимодействии педагогов с родителями обучающихся

Родители стали активными участниками образовательного процесса: они могут влиять на содержание и расписание внеурочной деятельности, помогать в организации внеучебной деятельности класса и принимать в ней участие, при необходимости присутствовать на уроках. Изменилась форма проведения родительских собраний: из пассивных слушателей родители учащихся превращаются в активных участников дискуссий, тренингов и т. п.

Характеристика изменений в организации работы учителя с родителями первоклассника, обучающегося в соответствии с ФГОС, представлена в приложении 2.

Изменения в деятельности обучающихся

Изменения коснулись и деятельности обучающихся. Самостоятельной работе детей на уроке отводится больше времени, чем ранее, причем характер ее стал исследовательским, творческим, продуктивным. Учащиеся выполняют задания и учатся формулировать учебные задачи, зная цель своей деятельности. Педагог при этом формирует у обучающихся навыки самоконтроля и самооценки.

Как показывает результат диагностических работ, школьники не боятся выполнять нестандартные задачи, они могут применять свои знания при

решении практико-ориентированных заданий. Возможность выбора заданий, способов решения значительно снизила у детей уровень тревожности при их выполнении, повысила мотивацию к обучению.

Характеристика изменений в деятельности первоклассника, обучающегося в соответствии с ФГОС, представлена в приложении 3.

2.14.1. Характеристика изменений в деятельности педагога, работающего по ФГОС

Таблица 2-22.

Предмет изменений	Традиционная деятельность учителя	Деятельность учителя, работающего по ФГОС
Подготовка к уроку	Учитель пользуется жестко структурированным конспектом урока	Учитель пользуется сценарным планом урока, предоставляющим ему свободу в выборе форм, способов и приемов обучения
	При подготовке к уроку учитель использует учебник и методические рекомендации	При подготовке к уроку учитель использует учебник и методические рекомендации, интернет-ресурсы, материалы коллег. Обменивается конспектами с коллегами
Основные этапы урока	Объяснение и закрепление учебного материала. Большое количество времени занимает речь учителя	Самостоятельная деятельность обучающихся (более половины времени урока)
Главная цель учителя на уроке	Успеть выполнить все, что запланировано	Организовать деятельность детей: <ul style="list-style-type: none"> • по поиску и обработке информации; • обобщению способов действия; • постановке учебной задачи и т. д.
Формулирование заданий для обучающихся (определение деятельности детей)	Формулировки: решите, спишите, сравните, найдите, выпишите, выполните и т. д.	Формулировки: проанализируйте, докажите (объясните), сравните, выразите символом, создайте схему или модель, продолжите, обобщите (сделайте вывод), выберите решение или способ решения, исследуйте, оцените, измените, придумайте и т. д.
Форма урока	Преимущественно фронтальная	Преимущественно групповая и/или индивидуальная
Нестандартное	–	Учитель ведет урок в

ведение уроков		параллельном классе, урок ведут два педагога (совместно с учителями информатики, психологами и логопедами), урок проходит с поддержкой тьютора или в присутствии родителей обучающихся
Взаимодействие с родителями обучающихся	Происходит в виде лекций, родители не включены в образовательный процесс	Информированность родителей обучающихся. Они имеют возможность участвовать в образовательном процессе. Общение учителя с родителями школьников может осуществляться при помощи Интернета
Образовательная среда	Создается учителем. Выставки работ обучающихся	Создается обучающимися (дети изготавливают учебный материал, проводят презентации). Зонирование классов, холлов
Результаты обучения	Предметные результаты	Не только предметные результаты, но и личностные, метапредметные
	Нет портфолио обучающегося	Создание портфолио
	Основная оценка – оценка учителя	Ориентир на самооценку обучающегося, формирование адекватной самооценки
	Важны положительные оценки учеников по итогам контрольных работ	Учет динамики результатов обучения детей относительно самих себя. Оценка промежуточных результатов обучения

2.14.2. Характеристика изменений в организации работы учителя с родителями первоклассника, обучающегося в соответствии с ФГОС

Таблица 2-23.

Предмет изменений	Особенности работы с родителями до введения ФГОС	Особенности работы с родителями после введения ФГОС
Технология проведения родительского собрания	Родительские собрания проводятся в традиционной форме (тематическая часть и	Родительские собрания проводятся с использованием передовых педагогических технологий, например,

	анализ успеваемости)	проектной, исследовательской и игровой
Адаптационный период	Родители не участвуют в организации адаптационного периода	Родители выступают в роли тьюторов: <ul style="list-style-type: none"> • присутствуют на уроках с целью оказания помощи детям; • активно участвуют в организации подвижных игр на переменах; • помогают детям в осуществлении самообслуживания и т. п.
Организация внеурочной деятельности совместно с родителями обучающихся	Отсутствует	Родители осуществляют выбор курса вместе с детьми. Школа согласует расписание внеурочной деятельности (дни и время) с родителями
Участие родителей в проведении уроков	Родители присутствуют на уроках по просьбе учителя (обычно родители детей, требующих повышенного педагогического внимания)	Родители присутствуют на уроках по собственному желанию. Организовано совместное проведение уроков педагогами и родителями обучающихся
Совместная проектная деятельность	Отсутствует	Осуществляется партнерство "учитель – родитель – ребенок"
Участие в праздниках	Родители выступают в роли зрителей	Родители принимают участие в организации праздников, в ходе праздника
Информационное взаимодействие "родитель – учитель – ребенок"	Общение по телефону, в ходе родительского собрания, при личной встрече	Общение по телефону, в ходе родительского собрания, при личной встрече. Взаимодействие в информационном пространстве Интернета (сайт школы, электронная почта). Работа ресурсного центра для родителей и детей: предоставление литературы, видеоматериалов, мультимедийных презентаций, картотеки ссылок на информационные ресурсы

2.14.3. Характеристика изменений в деятельности первоклассника, обучающегося в соответствии с ФГОС

Таблица 2-24

Предмет изменений	Деятельность первоклассника до введения ФГОС	Деятельность первоклассника после введения ФГОС
Вид деятельности	Пассивное слушание	Активные действия
	Выполнение заданий по указанию учителя	Самостоятельный поиск решения поставленной задачи
	Работа с источниками информации по рекомендации учителя	Самостоятельный выбор необходимых информационных ресурсов
	Использование литературы (справочники, словари). Использование интернет-ресурсов (только с помощью родителей)	Использование интернет-ресурсов самостоятельно
	Переспрашивание заданного вопроса	Уточнение вопроса (ученики задают вопросы с целью уточнить, пояснить детали задания)
	Фронтальная работа	Групповая работа (коммуникативная компетенция детей значительно развита, они свободно взаимодействуют в группах). Умеют применять правила работы в группе
	Ведущие средства обучения – учебник и тетрадь	Значительно расширен ассортимент учебных материалов (лего-конструктор, средства ИКТ и т. д.)
	Самостоятельная деятельность детей на уроке возможна только с целью контроля учителем уровня знаний и умений	Самостоятельная деятельность детей на уроке осуществляется, в основном, для достижения поставленной цели
	Учителем организована деятельность детей по выполнению заданий из учебника	Учителем организована деятельность детей: <ul style="list-style-type: none"> • по поиску, обработке информации; • обобщению способов действия;

		• постановке учебной задачи и т. д.
Взаимодействие ученика и учителя	Пассивное принятие информации обучающимися; субъект-объектные отношения	Активное включение обучающихся в образовательный процесс; постепенное выстраивание субъект-субъектных отношений
	От ребенка требуется четкое выполнение задания и – часто – краткий ответ на поставленный вопрос учителя	Детям предоставлена возможность вариативного выполнения задания; учащиеся свободно выражают мысли, доказывают свою точку зрения, не боятся высказывать мнения, противоположные мнению учителя
Адаптация к школьному обучению	Уровень тревожности обучающихся в адаптационный период повышен	Наблюдается снижение уровня тревожности обучающихся в адаптационный период
	Средний срок адаптации обучающихся – 2 месяца	Средние сроки адаптации обучающихся – 3–5 недель
	Вид ведущей деятельности детей в период адаптации – учебная	Виды ведущей деятельности детей в период адаптации – игровая и проектная
Результаты обучения	Знания, умения и навыки приобретаются из учебников. Дети справляются в основном со стандартными заданиями	Дети могут самостоятельно приобретать знания, умения и навыки, умеют применять знания на практике, способны действовать в нестандартных ситуациях
Оценка деятельности обучающихся	Осуществляется учителем	Учителем формируется адекватная самооценка детей; учащиеся знакомы с критериями оценивания (на начальной стадии), у них есть опыт самоконтроля и самооценки

2.15. Микро-исследование по статистическим данным с использованием методов регрессионного анализа

В данном исследовании нами проведена работа на выявление закономерности, влияющие на результаты деятельности педагогов... Рассмотрим их более детально на примере использования регрессивного анализа.

Выбранный пакет данных для анализа – документ schools2.

Устанавливаем зависимости и/или закономерности для исследования и формулируем гипотезы:

Как результаты ЕГЭ (Y) по русскому языку различаются в зависимости от всех перечисленных факторов:

X1 - Процент учащихся из семей, где хотя бы один родитель имеет высшее образование;

X2 - Процент учителей высшей категории;

X3 - Тип поселения – городское и сельское;

X4 – Процент учащихся, для которых русский язык не является родным;

X5 – Процент учащихся, состоящих на учете в КДН и ЗП;

X6 – Вид ОУ - Лицей, гимназия;

X7 – Вид ОУ - Школа с углубленным изучением предметов;

X8 – Вид ОУ - Средняя школа;

X9 – Вид ОУ - Вечерняя (сменная) школа.

У нас 5 количественных переменных:

- переменная X3, которая равна "1" для образовательных организаций, расположенных в городской местности, и "0" для образовательных организаций в сельской местности;

- переменная X6, которая равна "1" для школьников лицеев и гимназий и "0" для всех остальных;

- переменная X7, которая равна "1" школьников, обучающихся в Школах с углубленным изучением предметов и "0" для всех остальных;

- переменная X8, которая равна "1" школьников, обучающихся в Средних школах и "0" для всех остальных;

- переменная X9, которая равна "1" школьников, обучающихся в Вечерних (сменных) школах и "0" для всех остальных.

Предположение: каждый из этих факторов в той или иной степени может влиять на результаты ЕГЭ одновременно.

Вывод итогов

<i>Регрессионная статистика</i>	
Множественный R	0,61841
R-квадрат	0,38243
Нормированный R-квадрат	0,37466
Стандартная ошибка	5,79308

Наблюдения	774
------------	-----

Дисперсионный анализ

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значимость F</i>
Регрессия	9	15898,1	1766,45	59,2156	6,9E-82
Остаток	765	25673,2	33,5597		
Итого	774	41571,3			

	<i>Коэффициенты</i>	<i>Стандартная ошибка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-Значение</i>	<i>Нижние 95%</i>	<i>Верхние 95%</i>	<i>Нижние 95,0%</i>	<i>Верхние 95,0%</i>
Y-пересечение	43,5383	1,3351	32,6104	7E-147	40,9174	46,16	40,917	46,159
Процент учащихся из семей, где хотя бы один родитель имеет высшее образование X1	0,04896	0,01591	3,0778	0,00216	0,01773	0,080	0,0177	0,0801
Процент учителей высшей категории X2	0,05469	0,01294	4,22543	2,7E-05	0,02928	0,080	0,029	0,0801
Тип поселения (городское =1) X3	3,23604	0,5611	5,76731	1,2E-08	2,13456	4,337	2,134	4,3375
Процент учащихся, для которых русский язык не является родным X4	-0,0148	0,04294	-0,3452	0,73006	-0,0991	0,069	-0,0991	0,0694
Процент учащихся, состоящих на учете в КДН и ЗП X5	-0,0382	0,11531	-0,3315	0,74034	-0,2646	0,188	-0,264	0,1881
Вид ОУ (Лицей, гимназия=1) X6	18,079	1,38759	13,029	3,4E-35	15,355	20,80	15,355	20,802
Вид ОУ	15,0258	1,42589	10,5378	2,4E-24	12,2266	17,82	12,226	17,824

(Школа с угл. изучением предметов=1) X7								
Вид ОУ (Средняя школа=1) X8	11,9029	1,28355	9,27342	1,8E-19	9,38323	14,42	9,3832	14,422
Вид ОУ (Вечерняя (сменная) школа=1) X9	0	0	65535	Нет значения	0	0	0	0

R-квадрат, который для нашей модели получился **0,38243**. Это говорит о том, что модель описывает примерно 38% различий в зависимой переменной (Y) с помощью включенных в модель независимых факторов (X1, X2, X3 и т.д.).

Выпишем нашу модель в виде формулы с конкретными параметрами:

$$Y = b_0 + b_1 * X_1 + b_2 * X_2 + b_3 * X_3 + b_4 * X_4 + b_5 * X_5 + b_6 * X_6 + b_7 * X_7 + b_8 * X_8 + b_9 * X_9,$$

где

$$b_0 = 43,54; b_1 = 0,05; b_2 = 0,06; b_3 = 3,24; b_4 = -0,01; b_5 = -0,04; b_6 = 18,08; b_7 = 15,03; b_8 = 11,9; b_9 = 0$$

Таким образом, мы получили следующую:

$$Y = 43,54 + 0,05 * X_1 + 0,06 * X_2 + 3,24 * X_3 + (-0,01) * X_4 + (-0,04) * X_5 + 18,08 * X_6 + 15,03 * X_7 + 11,9 * X_8 + 0 * X_9$$

Параметры b_0, b_1, b_2, b_3 . Эти параметры следует интерпретировать следующим образом:

b_0 - это средний (ожидаемый) балл ЕГЭ по русскому языку;

b_1 - это, внимание, то, насколько в среднем увеличивается результат ЕГЭ по русскому языку при условии, что хотя бы один из родителей имеет высшее образование;

b_2 - это то, насколько выше средние результаты ЕГЭ для школьников по русскому языку при условии, что учителя имеют высшую квалификационную категорию.

b_3 - во сколько раз увеличиваются шансы учащегося обучающегося в городе, сдать ЕГЭ по русскому языку;

b_4 - на сколько увеличивается результат ЕГЭ по русскому языку, если он является для школьника вторым языком.

b_5 - коэффициент риска, учитывающий тех детей, состоящих на учете в КДН и ЗП;

b_6, b_7, b_8, b_9 - учитывают коэффициент, повышающий шанс сдать ЕГЭ по русскому языку, исходя от того, к какому виду относится образовательная организация, в котором обучается школьник.

Полученные результаты свидетельствуют о том, что:

1) сдали ЕГЭ по русскому языку лучше те школьники, у кого хотя бы один из родителей имеет высшее образование (для этого достаточно одного из

родителей). Если учесть, что оба предмета при сдаче ЕГЭ требуют проявление логического мышления, перевода смысла текста в знаковую составляющую, можем предположить, что не важно, какое высшее образование – гуманитарное или естественно-математическое у родителей школьников;

3) незначительным остается и тот факт, свидетельствующий о наличии учителей высшей квалификационной категории.

4) отрицательными получились коэффициенты «Процент учащихся, для которых русский язык не является родным» и «Процент учащихся, состоящих на учете в КДН и ЗП», что понижает шансы перейти порог среднего показателя ЕГЭ по русскому языку.

5) больше шансов у тех школьников, которые обучались в образовательных организациях повышенного уровня (лицеях и гимназиях, а также школах с углубленным изучением предметов), мало шансов для учащихся вечерних (сменных) школ.

Теперь сделаем следующую работу...

Установим эмпирическое соотношение между:

1. Результатами ЕГЭ и уровнем квалификации педагогов, в частности наличие у них высшей квалификационной категории.

2. Уровнем образованности родителей (показатели: процент учащихся из семей, где оба родителя имеют высшее образование и процент учащихся из семей, где хотя бы один родитель имеет высшее образование) и результативностью учащихся на государственной итоговой аттестации – результаты ЕГЭ.

3. Социальным статусом учащихся (показатели: процент учащихся из неполных семей, процент учащихся из семей, где не работают оба родителя, процент учащихся, состоящих на учете в КДН и ЗП) и результативностью учащихся на государственной итоговой аттестации – результаты ЕГЭ.

Гипотезы:

Различия результатов ЕГЭ является уровнем квалификации педагогических работников и социальным статусом семей учащихся. Или, показатели успеваемости взаимосвязаны с характеристиками социального состава учащихся, уровнем квалификации педагогического состава.

3. Задание: *определиться с тем, какую из переменных вы будете рассматривать в качестве зависимой, а какие переменные - в качестве независимых (см. далее в таблице):*

1. Различия результатов ЕГЭ по обязательным предметам (русский язык и математика) является зависимой переменной от :

- 1) уровня квалификации педагогических работников,
- 2) уровня социального статуса семей учащихся по следующим показателям:
 - процент учащихся из семей, где оба родителя имеют высшее образование,
 - процент учащихся из семей, где один из родителей имеет высшее образование.

2. Процент учащихся, состоящих на учете в КДН и ЗП, является зависимой переменной от показателя социального статуса семьи (вернее асоциального положения), в которой не работают оба родителя.

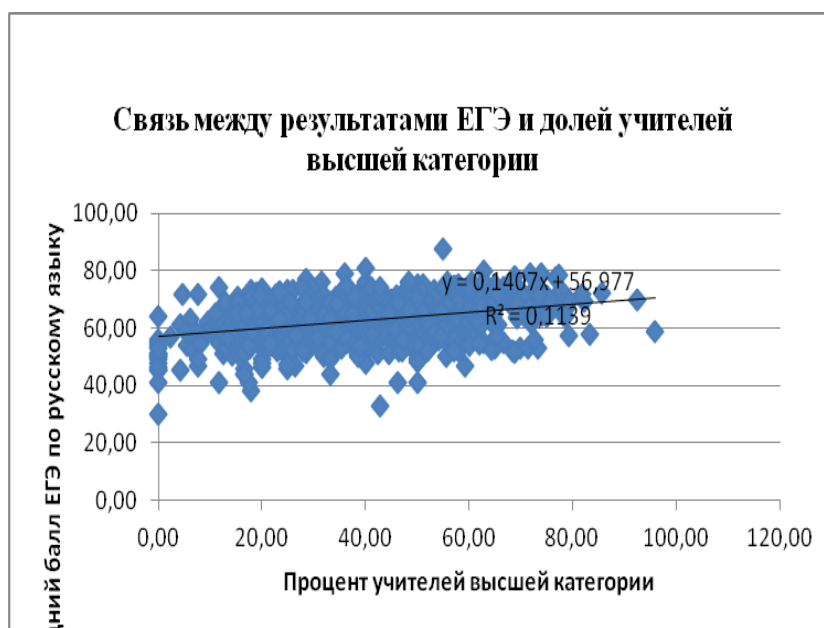
3. Различия результатов ЕГЭ по обязанным предметам (русский язык и математика) является зависимой переменной от социального статуса семей учащихся по следующим показателям:

- процент учащихся из семей, где не работают оба родителя.
- процент учащихся, состоящих на учете в КДН и ЗП.
- процент учащихся, для которых русский язык не является родным.

4. Комментарии к параметрам модели

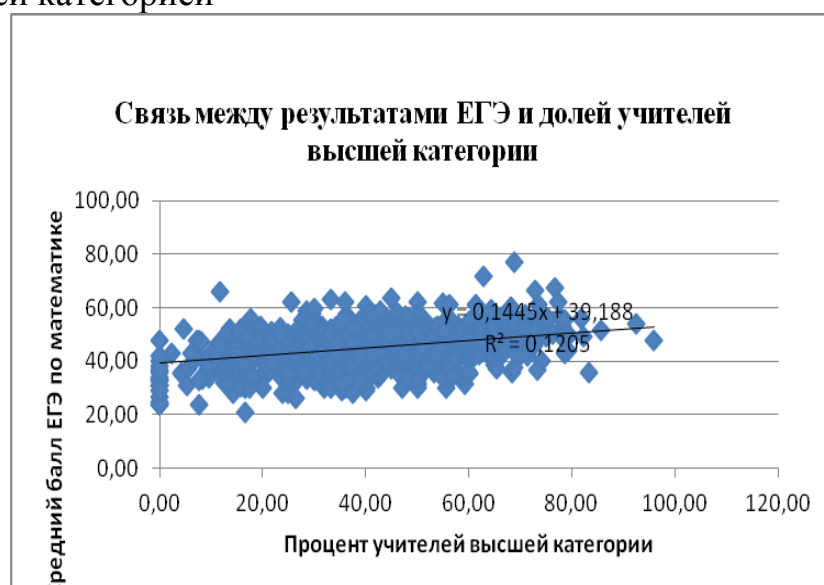
Метод: Простая линейная регрессия

1. Результаты ЕГЭ и уровень квалификации педагогов.



$$Y = 56,98 + 0,14 * X \text{ или в показателях:}$$

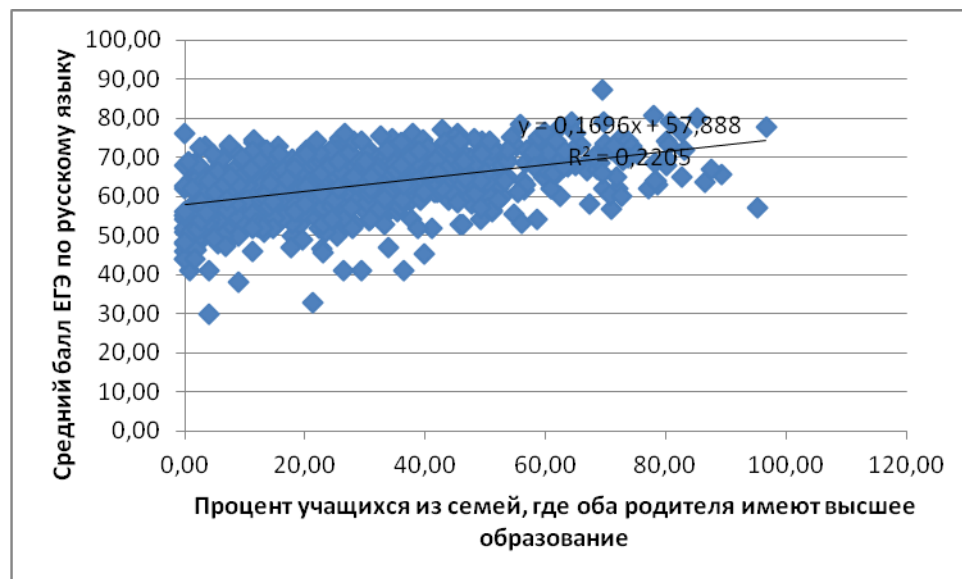
"средний балл ЕГЭ по русскому языку" = 56,98 + 0,14 * "процент учителей с высшей категорией"



$$Y = 39,19 + 0,14 * X \text{ или в показателях:}$$

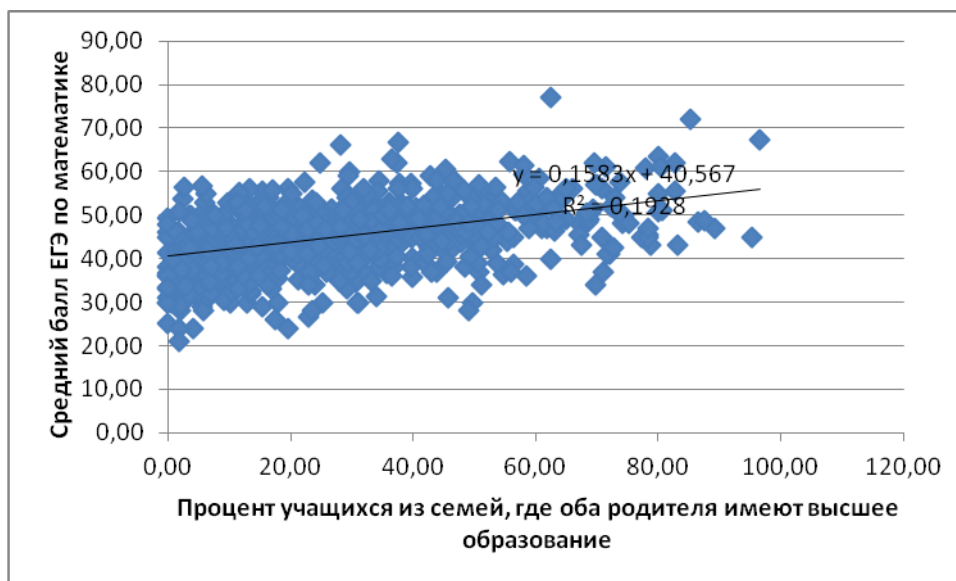
"средний балл ЕГЭ по математике" = 39,19 + 0,14 * "процент учителей с высшей категорией"

2. Уровень образованности родителей и результативность ЕГЭ.



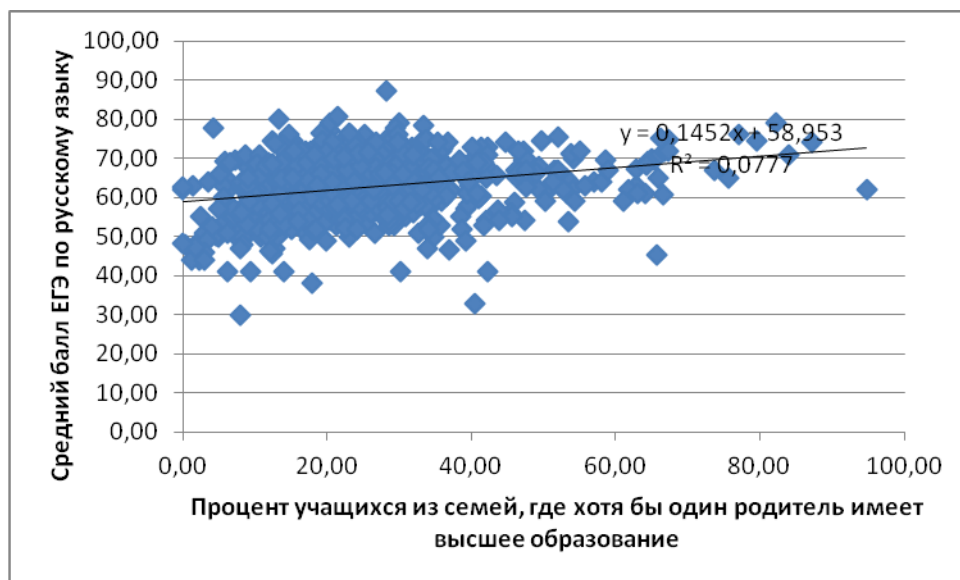
$Y = 57,9 + 0,17 * X$ или в показателях:

"средний балл ЕГЭ по русскому языку" = $57,9 + 0,17 * \text{"процент учащихся семей, где оба родителя имеют высшее образование"}$



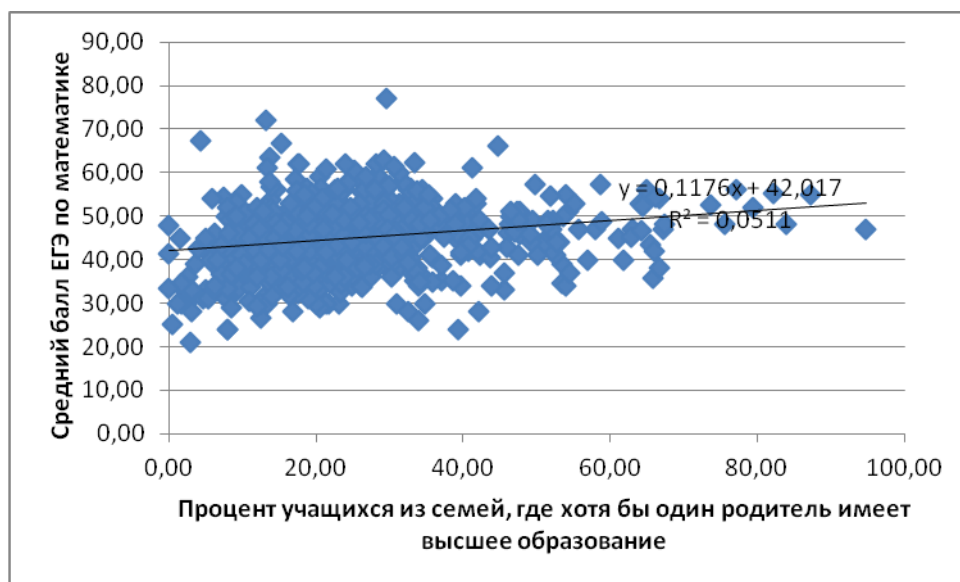
$Y = 40,57 + 0,16 * X$ или в показателях:

"средний балл ЕГЭ по математике" = $40,57 + 0,16 * \text{"процент учащихся семей, где оба родителя имеют высшее образование"}$



$Y = 58,9 + 0,15 * X$ или в показателях:

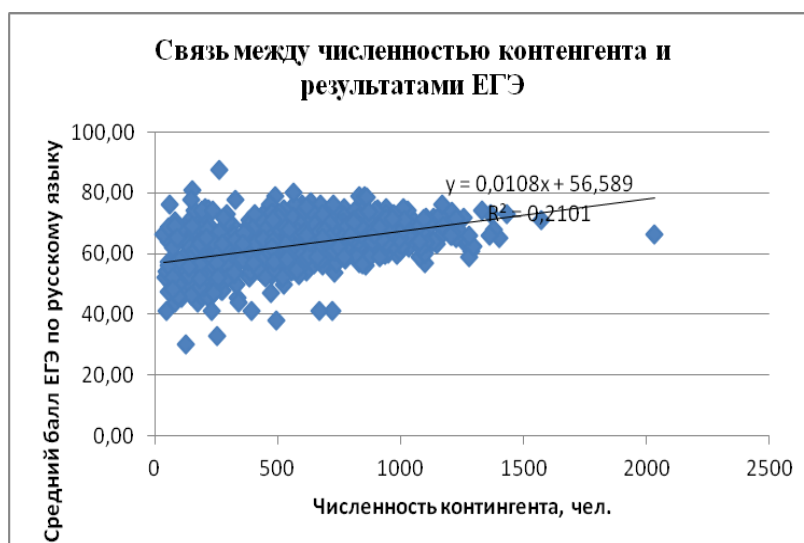
"средний балл ЕГЭ по русскому языку" = $58,9 + 0,15 * \text{"процент учащихся из семей, где хотя бы один из родителей имеет высшее образование"}$



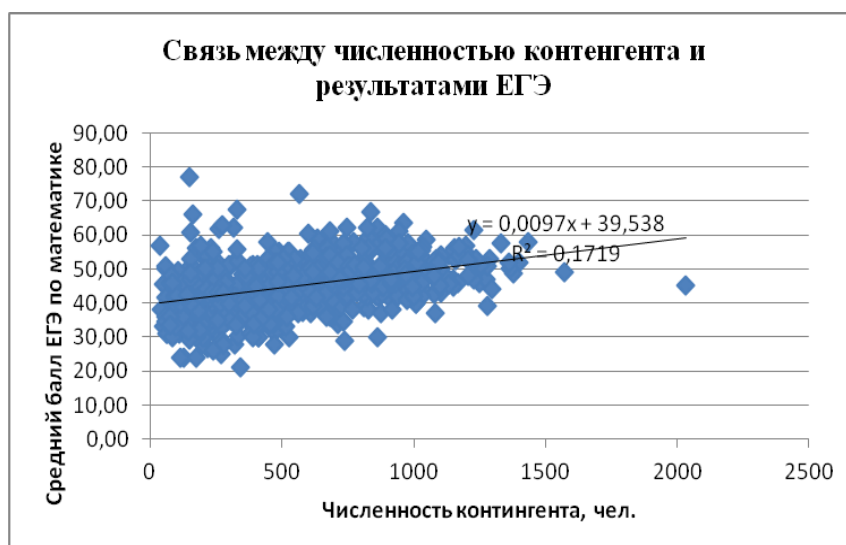
$Y = 42 + 0,12 * X$ или в показателях:

"средний балл ЕГЭ по математике" = $42 + 0,12 * \text{"процент учащихся из семей, где хотя бы один из родителей имеет высшее образование"}$

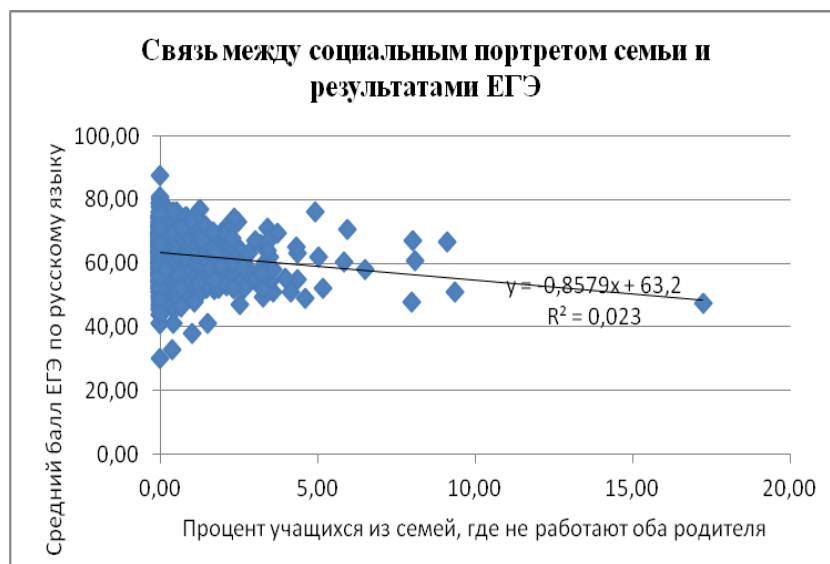
3. Численность, социальный статус учащихся и их семей и результатами ЕГЭ.



$Y = 56,59 + 0,01 * X$ или в показателях:
 "средний балл ЕГЭ по русскому языку" = $56,59 + 0,01 * \text{"количество человек"}$

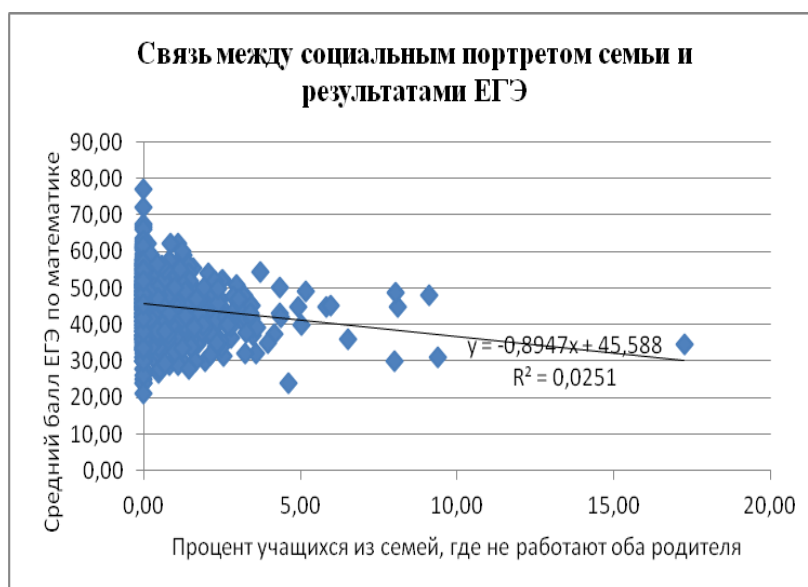


$Y = 39,5 + 0,01 * X$ или в показателях:
 "средний балл ЕГЭ по математике" = $39,5 + 0,01 * \text{"количество человек"}$



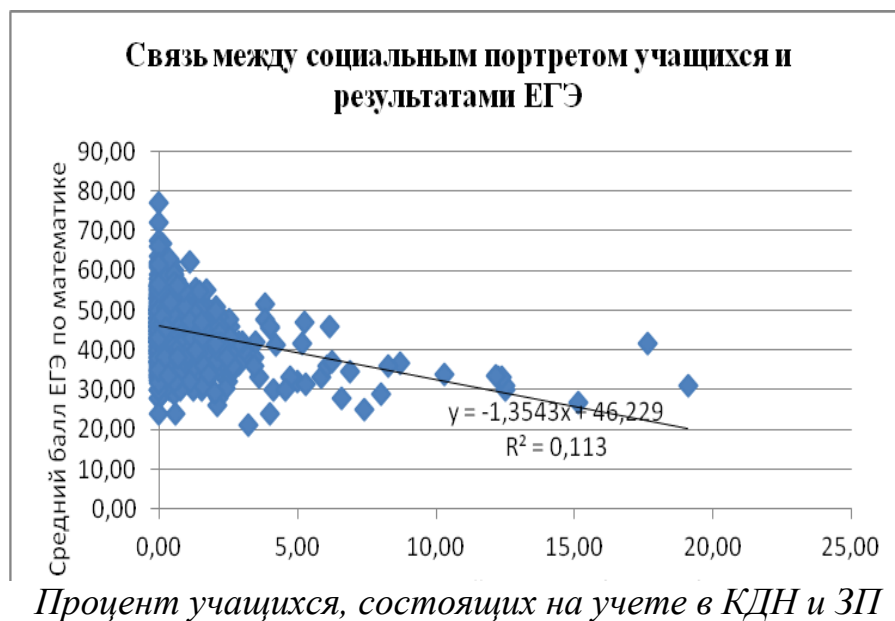
$Y = 63,2 - 0,86 * X$ или в показателях:

"средний балл ЕГЭ по русскому языку" = $63,2 - 0,86 * \text{"процент учащихся из семей, где оба родителя не работают"}$



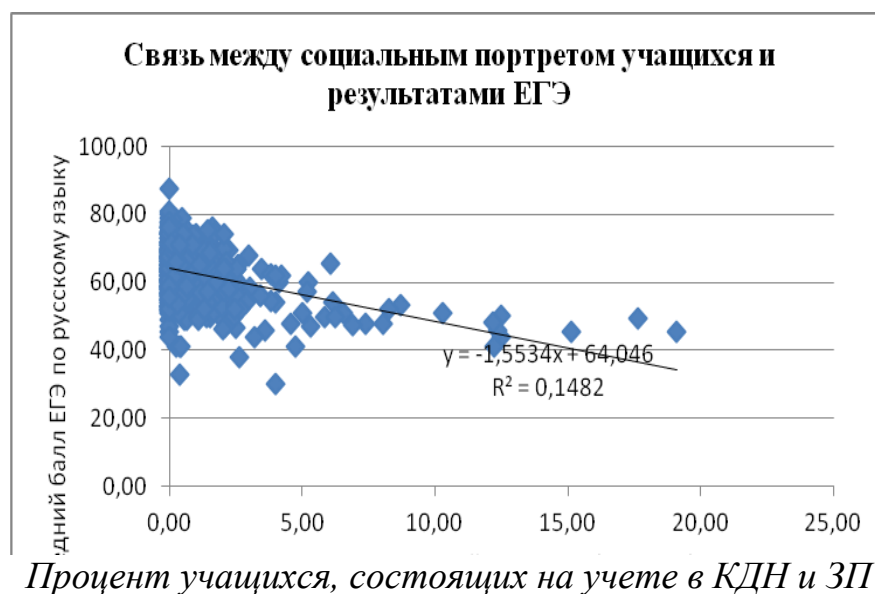
$Y = 45,6 - 0,89 * X$ или в показателях:

"средний балл ЕГЭ по математике" = $45,6 - 0,89 * \text{"процент учащихся из семей, где оба родителя не работают"}$



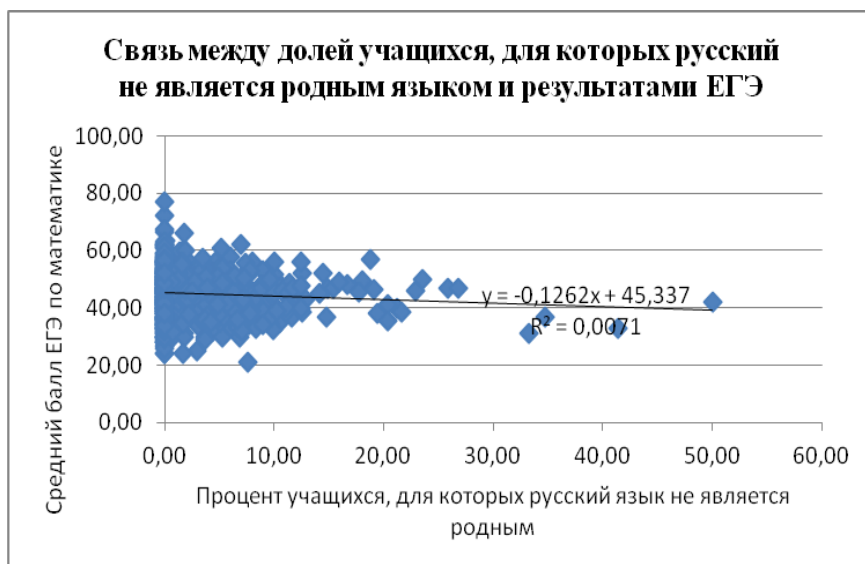
$Y = 46,23 - 1,35 * X$ или в показателях:

"средний балл ЕГЭ по математике" = $46,23 - 1,35 *$ "Процент учащихся, состоящих на учете в КДН и ЗП"



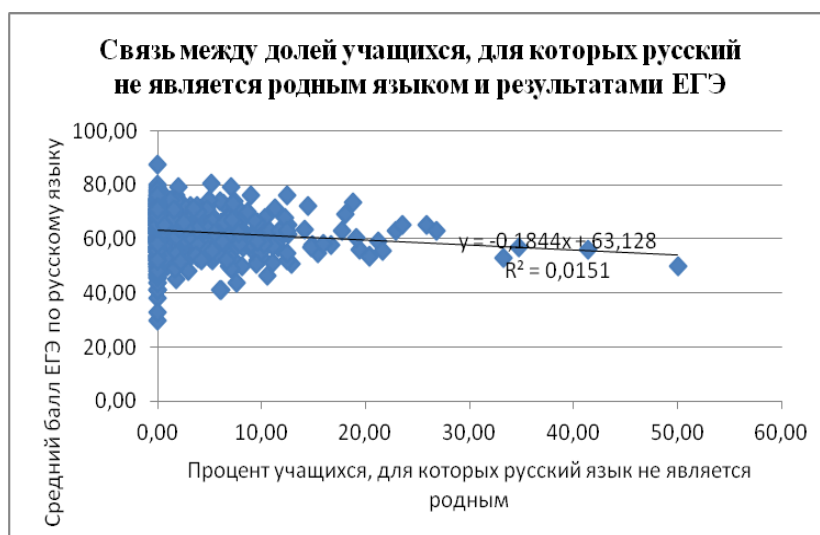
$Y = 64,04 - 1,55 * X$ или в показателях:

"средний балл ЕГЭ по русскому языку" = $64,04 - 1,55 *$ "Процент учащихся, состоящих на учете в КДН и ЗП"



$Y = 45,3 - 0,13 * X$ или в показателях:

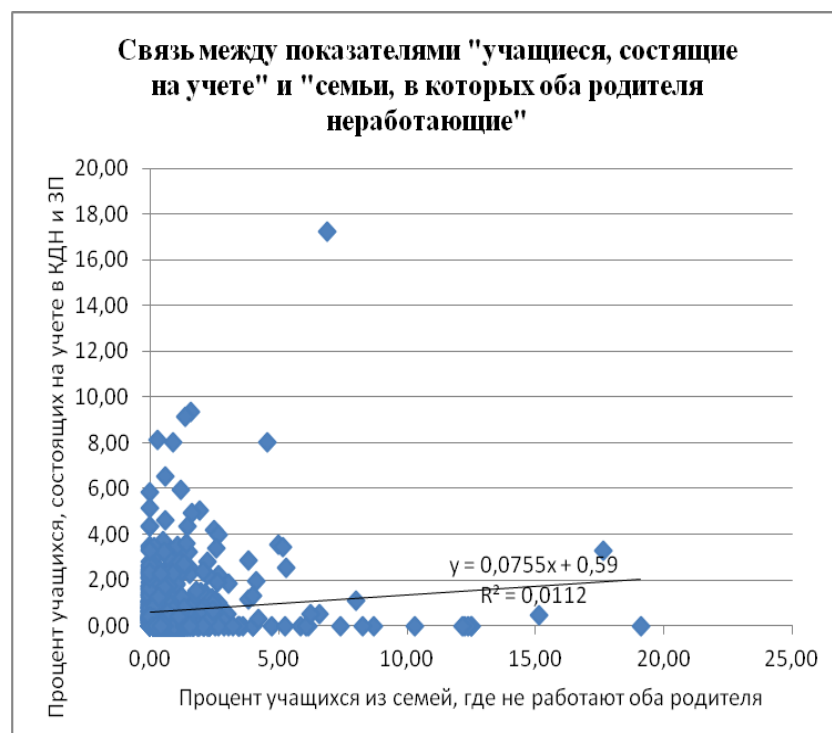
"средний балл ЕГЭ по математике" = $45,3 - 0,13 * \text{"Процент учащихся, состоящих на учете в КДН и ЗП"}$



$Y = 63,13 - 0,18 * X$ или в показателях:

"средний балл ЕГЭ по математике" = $63,13 - 0,18 * \text{"Процент учащихся, состоящих на учете в КДН и ЗП"}$

4. Показатели, определяющие социальный статус учащихся.



$Y = 0,59 - 0,07 * X$ или в показателях:

"Процент учащихся, состоящих на учете в КДН и ЗП" = $0,59 - 0,07 * \text{"Процент учащихся из семей, где не работают оба родителя"}$

Глава III. Внутренний мониторинг эффективности команды из числа административно-управленческого персонала муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения «Средняя общеобразовательная школа №41»

3.1. Профиль власти первого руководителя/ директора школы и его заместителей

Одно из ключевых понятий теории менеджмента – понятие власти. При этом однозначного определения этому понятию до настоящего момента не дано. «Существует определение власти как возможности наказывать или вознаграждать. Есть и другие точки зрения. Так, по мнению немецкого социолога Макса Вебера, власть А над Б - это способность А добиться от Б того, что было бы невозможно без вмешательства А ... А вот французский ученый П. Берну подчеркивает, что власть А над Б - это способность А в его отношениях с Б достичь того, что предпочтительно для Б».

Очевидно, что власть не является чем-то данным извне, особенности власти формируются в процессе взаимоотношений руководителя и подчиненных. Во многом особенности власти определяются индивидуальными представлениями руководителя о власти. В представлениях руководителя о собственном профиле власти выделяют 5 уровней: безвластие (я часто чувствую себя беспомощным в своей работе; я часто принимаю неплототворные решения; я не контролирую или слабо контролирую ситуацию; я мало знаю о правилах и культуре своей организации; я не люблю рисковать); власть ассоциации/ ученичество (есть человек, на которого я хочу быть похожим; я только начинаю узнавать правила своей организации; мне важно иметь союзников в своей организации; мне нравится общаться с властными людьми; я чувствую себя учеником); власть по символам (я уверен, что могу обеспечить выполнение работы; мне нравится брать на себя ответственность; я горжусь своим опытом и тем, что я руковожу таким количеством людей, горжусь своей должностью; я чувствую себя уверенно, если другие оценивают меня как преуспевающего человека; я считаю, что власть - это осуществление контроля); власть по рефлексии (я люблю посидеть и подумать над тем, как прошел день; я не боюсь быть самим собой в любой ситуации; я доверяю своему внутреннему голосу; у меня часто спрашивают совета другие; я могу рассказать другим о своих ошибках и сомнениях); власть цели / целеустремленность (я регулярно выделяю время на то, чтобы побыть одному; для меня неважно, чтобы другие видели во мне лидера; я могу посмеяться над своими ошибками вместе с другими; я принимаю себя таким, каков я есть, и не считаю, что мои слабости мне мешают; цели моей работы одновременно являются и целями моей жизни).

Далее каждый из уровней представлений о собственной власти будет обозначен буквенно: А – безвластие; В – власть ассоциации (ученичество); С – власть по символам; Д – власть рефлексии; Е – власть цели.

Настоящее исследование направлено на углубление представлений руководителей об профиле (уровне) собственной власти.

База для проведения исследования: образовательные организации среднего общего образования (условно №1, №2, №3), в каждой из которых принимают участие директор (руководитель) и его заместители.

Исследовательские вопросы:

Взаимосвязаны ли профили власти членов одной администрации?

Насколько профили власти заместителей директора образовательной организации зависят от профиля власти руководителя (директора)?

Гипотеза

Если члены администрации работают вместе более одного года, профиль власти руководителя в целом является определяющим для профилей власти членов администрации (заместителей директора), как следствие, профили власти членов администрации одной образовательной организации имеют определенные общие характеристики при наличии индивидуальных особенностей для каждого администратора.

Порядок исследования:

Исследование проводилось автором настоящей работы.

В первую очередь была определена база исследования: три средних школы одного муниципалитета, в которых члены администрации работают вместе не менее, чем второй год. База определялась также посредством предложений директорам школ принять участие в исследовании с последующим обсуждением результатов.

Каждому члену администрации трех школ было предложено заполнить тест «Профиль индивидуальной власти». Затем была проведена обработка данных и обсуждены результаты опроса с каждым из членов администрации индивидуально. Все респонденты отметили соответствие их представлений о собственном профиле власти результатам исследования.

На следующем этапе мы сравнили профиль власти директоров школ с профилями власти его заместителей.

На основании полученных данных был сделан вывод о гипотезе исследования.

3.1.1. Профиль власти первого руководителя/ директора школы и его заместителей

1. Профили индивидуальной власти руководящих работников ОУ №1.

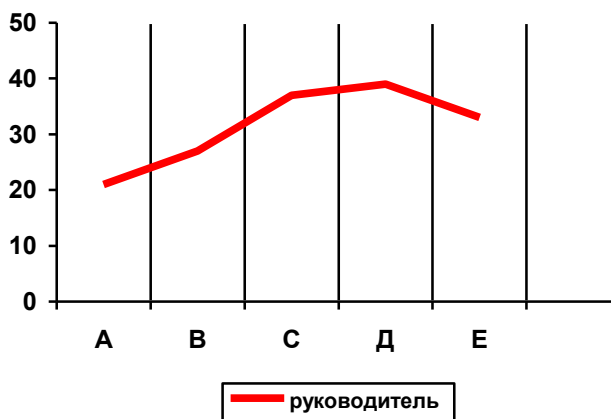


Рис.3-1. Профиль индивидуальной власти руководителя ОУ №1

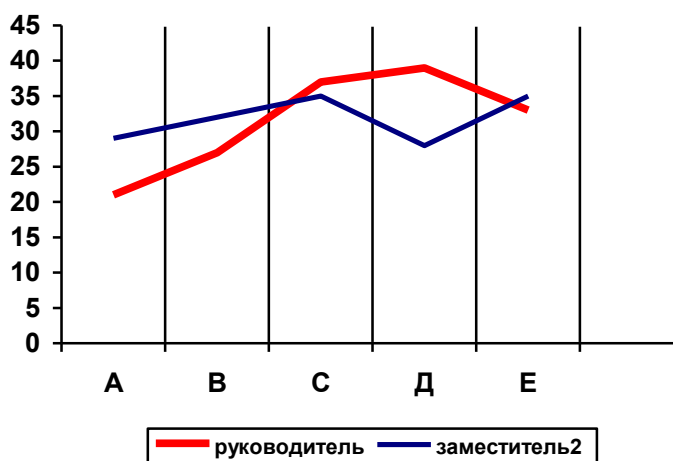


Рис.3-2. Сравнительный профиль индивидуальной власти руководителя ОУ №1 и его заместителя 2

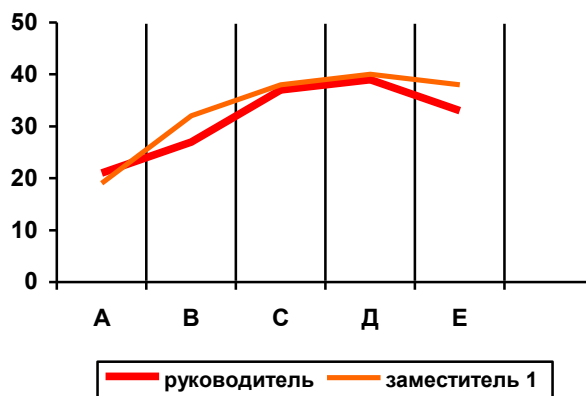


Рис.3-3. Сравнительный профиль индивидуальной власти руководителя ОУ №1 и его заместителя 1

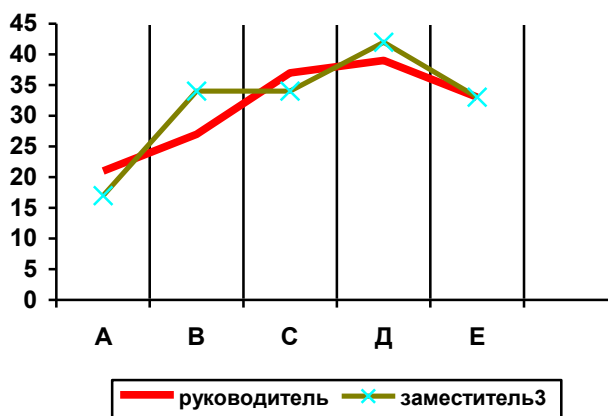


Рис.3-4. Сравнительный профиль индивидуальной власти руководителя ОУ №1 и его заместителя 3

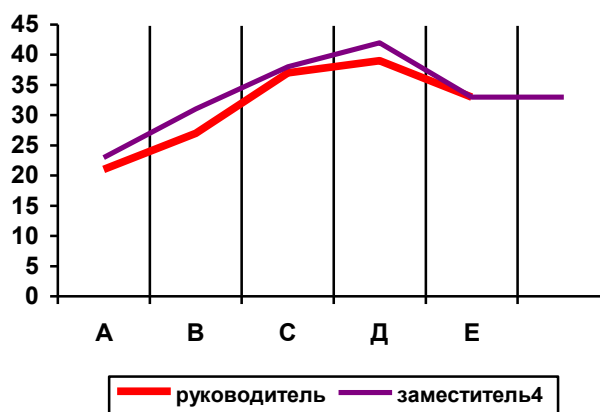


Рис.3-5. Сравнительный профиль индивидуальной власти руководителя ОУ №1 и его заместителя 4

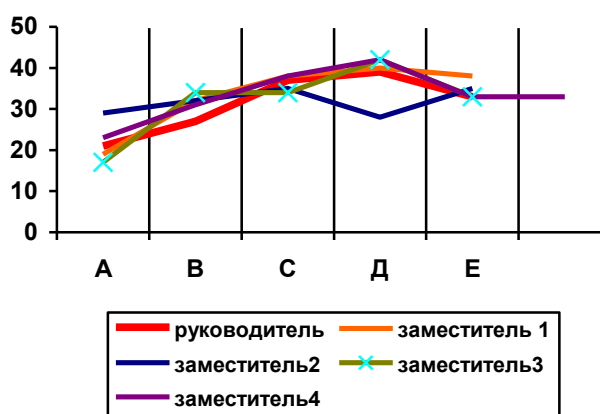


Рис.3-6. Сравнительный профиль индивидуальной власти руководителя ОУ №1 и его заместителей

Анализ рисунков показывает, что в образовательном учреждении № 1 директор школы и его большая часть заместителей большую часть своего времени проводят на уровне власти рефлексии, вспомогательным, как у

директора, так и у всех заместителей является уровень власти по символам. Один из заместителей находится в периоде сомнений относительно оснований своей власти, возможно, относительно адекватности тактики всей административной команды. Отметим, что директор находится на этапе перехода от уровня власти по символам к уровню власти рефлексии. Возможно, этот переход и вызывает некоторую растерянность у одного из заместителей.

2. Профили индивидуальной власти руководящих работников ОУ №2.

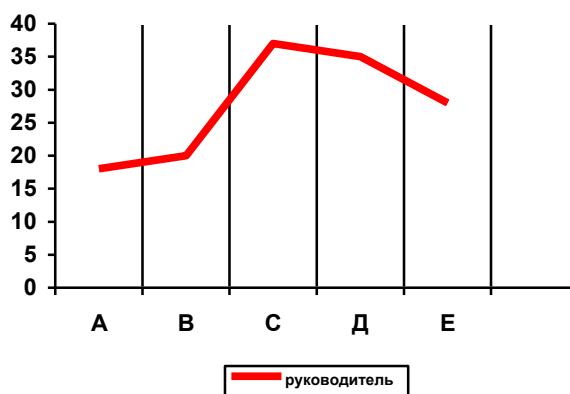


Рис.3.7. Профиль индивидуальной власти руководителя ОУ №2

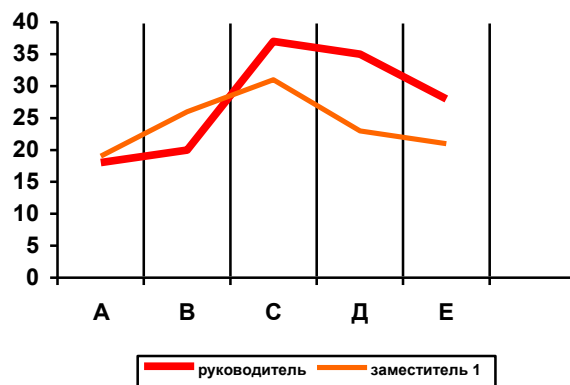


Рис.3.8. Сравнительный профиль индивидуальной власти руководителя ОУ №2 и его заместителя 1

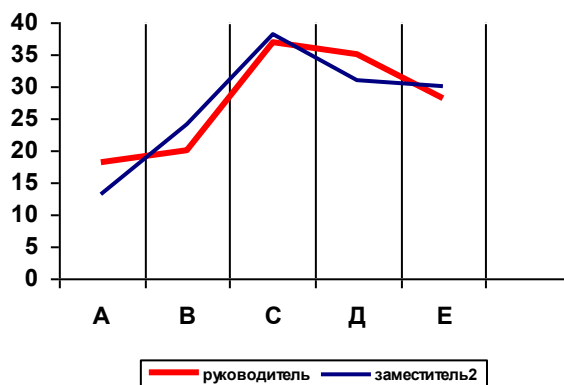


Рис.3-9. Сравнительный профиль индивидуальной власти руководителя ОУ №2 и его заместителя2

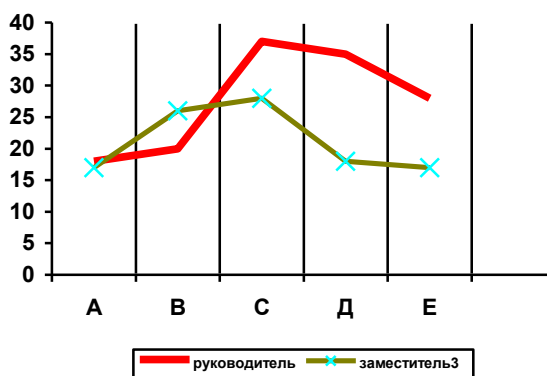


Рис.3-10. Сравнительный профиль индивидуальной власти руководителя ОУ №2 и его заместителя 3

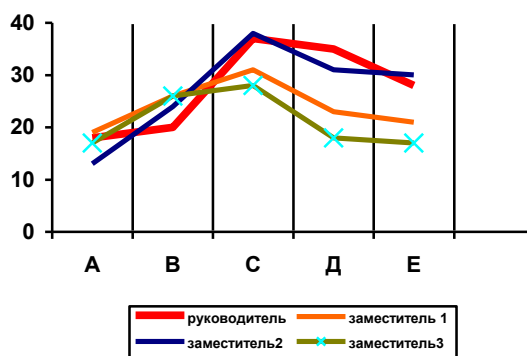


Рис.3-11. Сравнительный профиль индивидуальной власти руководителя ОУ №2 и его заместителей

Анализ рисунков показывает, что все члены администрации и директор школы большую часть времени проводят на уровне власти по символам, вспомогательным уровнем власти является власть рефлексии. При этом директор находится на переходном этапе от власти по символам к власти рефлексии, у заместителей же власть по символам выражена более ярко.

Можно предположить определенные изменения в профиле власти заместителей через небольшой промежуток времени, «вслед за руководителем».

3. Профили индивидуальной власти руководящих работников ОУ №3.

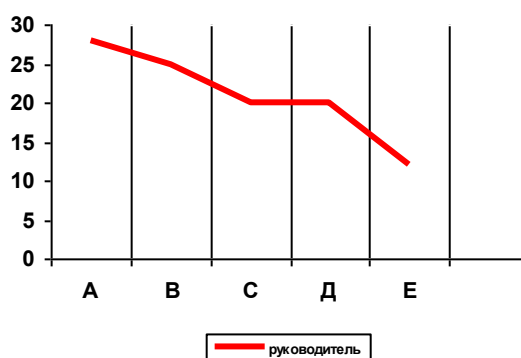


Рис.3-12. Сравнительный профиль индивидуальной власти руководителя ОУ №3

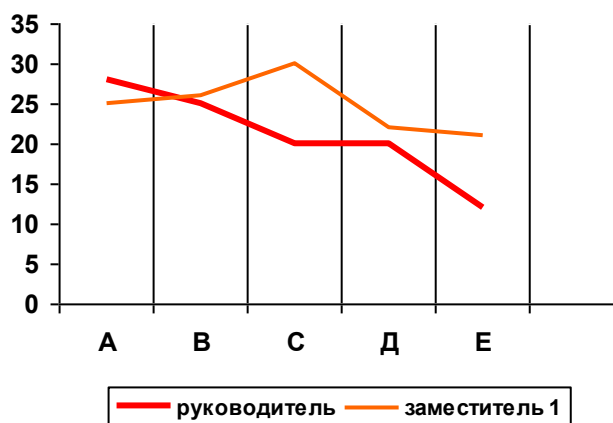


Рис.3-13. Сравнительный профиль индивидуальной власти руководителя ОУ №3 и его заместителя 1

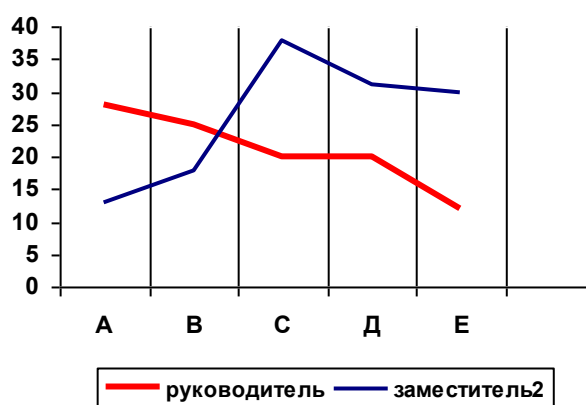


Рис.3-14. Сравнительный профиль индивидуальной власти руководителя ОУ №3 и его заместителя 2

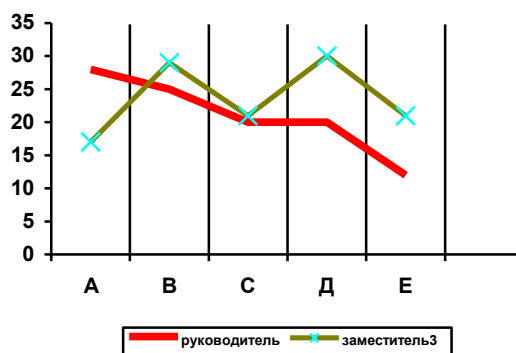


Рис.3-15. Сравнительный профиль индивидуальной власти руководителя ОУ №3 и его заместителя 3

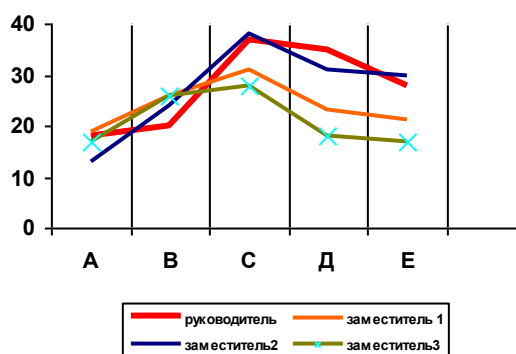


Рис.3-16. Сравнительный профиль индивидуальной власти руководителя ОУ №3 и его заместителей

Анализ рисунков позволяет сделать вывод о разных профилях власти руководителя и заместителей. Доминирующий профиль власти директора – безвластие, у двух заместителей доминирующий профиль власть по символам, у одного из заместителей наблюдается потеря привычной основы власти, нарушение жизненного равновесия. Дополнительная беседа с директором и заместителями позволила прояснить ситуацию. Директор является руководителем второй год. Профиль безвластия не позволяет формировать профиль власти всей администрации. По сути, два заместителя с профилем власти по символам конкурируют между собой относительно властных полномочий в коллективе. Третий заместитель совершенно растерян в данной ситуации.

Одним из приоритетных задач руководителя организации является формирование команды, в результате которого раскрывается процесс построения эффективного коллектива. Осуществление данной процедуры, действия, стратегии помогает в создании сильной связной единицы, которая имеет общую направленность и цель. Иными словами выстраивается система как единый организм взаимодействия, симбиоз (биол. термин).

Формирование команды включает координирование динамики группы для улучшения её эффективности. В связи с этим важно определить сильные и слабые стороны каждого члена административно-управленческого персонала, которые и будут командой.

По мнению Бланшара К., Мескона М., Альберта М., Хедоури Ф. и др. команда обычно работает лучше, чем отдельные личности, имеет больше энергии, чем отдельный человек. Кроме того, команда получает привилегированное положение в организациях, поскольку сотрудники хотят чувствовать, что они уполномочены. Коллектив складывается годами, и формируется он не на пустом месте, а вокруг основных, стратегических целей и задач, идей и перспектив развития коллектива. Это имеет важное значение. Члены команды разделяют знание, чтобы достигнуть целей, а также развить стратегию, чтобы решить различные выдвинутые задачи. В целом эффективность всей команды зависит от отношений между отдельными её членами.

Можно сформировать высоко успешную команду различными способами. Для этого необходимы следующие условия:

1. Необходимо ясно представить направленность и цели, т.е. должна быть ясность видения.

2. Все команды движутся со своей долей ожиданий. Каждый член команды должен знать, чего от него или её ждут.

3. Основная компетентность каждого человека должна быть установлена. Каждый имеет одну или более определённую способность, которую можно эффективно применить. Это позволяет команде максимизировать её продукцию.

Преимущество состоит в том, что при формировании команды члены становятся более ответственными за их действия. Осуществление в формировании команды исследуется как корпоративными организациями, так и различными институтами образования, группами самоусовершенствования, социальными организациями (в том числе образовательными учреждениями) и многими другими. Построение команды, с нашей точки зрения, весьма увлекательная процедура и действие, способствующее объединению людей. Это даёт возможность взаимодействовать всем возрастным группам, объединяться и взаимодействовать коллегиально и решать поставленные задачи конструктивно, рационально, эффективно.

В современном мире с интенсивным соревнованием и высочайшей конкуренцией очень важно быть частью команды на работе или в каком-либо другом месте. Это учит многим вещам – во-первых, помогает всем участникам высказывать их мнения, так же как и устанавливать связь друг с другом; во-вторых, формирование команды - объективный ответ на индивидуальные неудачи (Если вы терпите неудачу как индивидуум, попробуйте и преуспейте, будучи в команде).

Эффективная команда - это такая команда, чей размер соответствует её задачам, в составе которой находятся люди с непохожими чертами характера и образом мышления, чьи нормы соответствуют достижению целей организации и созданию высокого морального духа, где хорошо выполняются как целевые, так и социальные роли и где не доминирует высокий статус членов группы.

3.2. Мониторинг «Первый заход»

А (сотрудники)

	Оценка от 1 до 10; 1- не соответствует; 10 соответствует	Оценка
1	Сегодня окружающий мир отвлекает человека от его работы, его больше интересует его свободное время	
2	СЧ стал ленивый, хочет спокойной жизни, поэтому старается избегать работы, которая заставляет его напрягаться	
3	СЧ нельзя управлять только по принципу похвалы и порицания. Ему нужно дать почувствовать, что будут более серьезные отрицательные последствия и санкции	
4	СЧ нужно заставлять работать путем строгого указания, точных инструкций и строгого контроля	
5	Так как СЧ не хватает фантазии, силы воображения и умственных способностей, то он не очень годен для творческой деятельности	
6	СЧ боится ответственности и избегает рискованных ситуаций, так как боится совершить ошибки	
7	СЧ нуждается в опоре, поэтому он ищет у коллег и друзей защиты и помощи	
8	В принципе СЧ не хочет бросаться в глаза, поэтому старается вести себя как все	
9	СЧ не страдает от монотонности. Он скорее, даже боится изменений и предпочитает все оставить по старому	
10	СЧ думает только о своей выгоде и относится к своему окружению с недоверием	

Б (руководитель)

	Оценка от 1 до 10; 1- не соответствует; 10 соответствует	Оценка
1	Сегодня окружающий мир отвлекает меня от моей работы, меня больше интересует мое свободное время	
2	Я стал ленивый, хочу спокойной жизни, поэтому стараюсь избегать работы, которая заставляет меня напрягаться	
3	Мной нельзя управлять только по принципу похвалы и порицания. Мне нужно дать почувствовать, что будут более серьезные отрицательные последствия и санкции	
4	Меня нужно заставлять работать путем строгого указания, точных инструкций и строгого контроля	

5	Так как мне не достает фантазии, силы воображения и умственных способностей, то я не очень годен для творческой деятельности	
6	Я боюсь ответственности и избегаю рискованных ситуаций, так как боюсь совершить ошибки	
7	Я нуждаюсь в опоре, поэтому ищу у коллег и друзей защиты и помощи, чтобы сориентироваться	
8	В принципе я не хочу бросаться в глаза, поэтому стараюсь вести себя как все	
9	Я не страдаю от монотонности. Я скорее, даже боюсь изменений и предпочитаю все оставить по старому	
10	Я думаю только о своей выгоде и отношусь к своему окружению с недоверием	

3.2. Концепции “Х” и “У”

Выполняется руководителем

Теперь перейдем на уровень представлений об организации. В принципе существуют два крайних представления. Организация — механизм для достижения определенных целей, организация — организм, живущий и развивающийся по своим собственным законам. Этим двум крайним представлениям соответствуют две системы взглядов руководителя на свою организацию и подчиненных. Это модель Мак-Грегора, так называемые **концепции “Х” и “У”**.

Сначала сделайте упражнение, потом прочтите текст **1.10–Т**.

Цель упражнения: выявить систему представлений руководителя об организации.

Инструкции, комментарии, советы. В нижеприведенной таблице в каждой строке даны пары альтернативных утверждений. Отметьте (обведите соответствующую звездочку) свою склонность к тому или иному утверждению. Начертите профиль (соедините обведенные звездочки). Найдите средний балл. Отмечая свою приверженность к тому или иному утверждению, имейте, пожалуйста, в виду не ту позицию, которую “прилично” или “неприлично” иметь, а ту, которая подтверждается Вашими конкретными действиями. Например, система контроля, которую Вы построили в организации, рассчитана на то, что люди могут забыть, не выполнить поручение или на то, что следует оказывать поддержку процессу, который **неизбежно** начнется после принятого решения. Например, простите меня, Вы полагаете, что люди немного ленивы, они забывают иногда о порученном, не ищут новых путей. В этом случае в первой строке вы обводите звездочку в столбце “4”. Если Вы убеждены (про себя), что они всегда забывают, иначе говоря если не напомнить то сделано не будет, то стоит обвести звездочку в первой строке в столбце (5). Конечно, это ваши усредненные оценки, они не точны, примерны. Однако...

Таблица 3-1

КОНЦЕПЦИЯ “У”	1	2	3	4	5	КОНЦЕПЦИЯ “Х”
Люди являются творцами	*	*	*	*	*	Люди ленивы
Они любят работу	*	*	*	*	*	Они не любят работу
Они сами управляют своей деятельностью и сами себя контролируют в соответствии с поставленными целями	*	*	*	*	*	Для того, чтобы заставить людей работать, их нужно контролировать, направлять и держать под страхом наказания
Они готовы принимать на себя ответственность	*	*	*	*	*	Они избегают ответственности
Они обладают творческим потенциалом, у них есть профессиональное честолюбие	*	*	*	*	*	У них мало честолюбия

Посчитайте средний балл. Если он меньше трех, Вы тяготеете к концепции “У”, если больше, то — к “Х”.

Выводы. Какая концепция у Вас преобладает? Имейте в виду, нет хорошей или плохой концепции, есть адекватная и неадекватная.

Таблица 3-2

Человека мотивирует главным образом экономические стимулы	Люди с большим удовольствием работают, когда чувствуют ответственность
Человек действует по основному принципу: получения максимально возможной выгоды	Готовы прилагать усилия для достижения целей организации
Человек, по сути, инертен и должен быть мотивирован извне	Проявляют высокую изобретательность, т.е. характеризуются самомотивацией и самоконтролем
Человек в силу своих иррациональных эмоций не способен к самодисциплине и самоконтролю	Эмоции являются конструктивным ресурсом
Цели отдельного человека и людей в целом не соответствуют целям организации, поэтому необходим контроль для обеспечения рентабельной работы организации	
Средний человек имеет врожденную антипатию к работе и пытается уклониться от нее везде где может	
Так как человек характеризуется таким нежеланием работать, то его следует в большинстве случаев принуждать,	

<p>направлять, руководить им, грозить ему штрафом/наказанием, в любом случае его необходимо заставлять работать для выполнения установленных планов организации. Это отвращение к работе так сильно, что даже обещание вознаграждения не в силах его преодолеть</p>	
---	--

3.3. Оценка распределения управленческих функций между членами школьной администрации МБОУ «СОШ № 41»

База для проведения исследования: образовательная организация среднего общего образования - муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение «Средняя общеобразовательная школа №41» города Новокузнецка Кемеровской области, в каждой из которых принимают участие директор (руководитель) и его заместители.

Исследовательские вопросы: Можно ли назвать подобранных членов административно-управленческого персонала МБОУ «СОШ №41» сформированной командой? Насколько эффективна команда заместителей директора образовательной организации?

Гипотеза: Если члены административно-управленческого персонала МБОУ «СОШ №41» работают в команде, то такое объединение можно считать эффективным.

Порядок исследования: Исследование проводилось автором настоящей работы.

В первую очередь была определена база исследования: муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение «Средняя общеобразовательная школа №41» города Новокузнецка Кемеровской области, в которой члены администрации работают вместе более 7 лет. База определялась также посредством предложений заместителям директора школы принять участие в исследовании с последующим обсуждением результатов.

Краткая характеристика ОУ.

- тип общеобразовательное учреждение
- количество учащихся 647 чел. и педагогов – 46 чел.;
- срок работы директора в этой должности – 6,5 лет.

Краткое описание проведения исследования.

- количественный и качественный состав опрашиваемых:

Администрация: Директор - 1 чел. 7 лет, 43 года. Заместитель директора по учебно-воспитательной работе – 2 чел., 15-20 лет; 46 лет и 51 год. Заместитель директора по воспитательной работе – 1 чел., 0,5 года, 28 лет. Заместитель директора по административно-хозяйственной работе – 1 чел., 6 чел., 45 лет

Каждому члену администрации школы было предложено заполнить лист анализа самовосприятия «Классификатор основных командных ролей»,

«Анализ самооценки и представленности ролей», «Рейтинг командных ролей» [2]. Затем была проведена обработка данных и обсуждены результаты опроса с каждым из членов администрации индивидуально. Все респонденты отметили соответствие их представлений о собственной командной роли результатам исследования.

На следующем этапе мы сравнили командную роль директора школы с командной ролью его заместителей. На основании полученных данных был сделан вывод о гипотезе исследования.

Профиль власти директора школы является определяющим для его заместителей в случае, если уровень власти достаточно высок (не ниже власти по символам)

Если уровень власти директора недостаточен (безвластие, власть по ассоциациям), его заместители не имеют общих представлений об уровне власти.

Смена уровня власти директора влечет за собой определенные изменения в представлениях об уровне собственной власти заместителей (через кризис или посредством эволюции). Гипотеза нашего исследования уточнена.

Инструмент «Оценка распределения управленческих функций между членами школьной администрации».

Описание.

Данный инструмент применяется для **анализа степени эффективности распределения управленческих функций между членами школьной администрации**. Инструмент разработан на основе теории профессора Ицхака Кальдерона Адизеса¹¹ о ролях руководителей. Идеальных руководителей не бывает. Первое лицо организации не должно и не может быть лидером во всём: особенность высшего менеджмента в том, что он требует разнообразных способностей и, что самое главное, разных характеров, поэтому ни один даже самый гениальный человек не может уметь отлично исполнять все необходимые функции менеджмента.

В связи с этим **необходимо определить склонности каждого члена управленческой команды и разумно распределить между ними сферы деятельности**. При этом все функции менеджмента в ОУ должны реализовываться.

При таком подходе получается, что реальное решение проблемы – **совместные усилия носителей взаимодополняющих стилей**. Управленческая команда должна быть представлена людьми, которые дополняют друг друга. Каждый из них с блеском выполняет, по крайней мере, одну функцию менеджмента и удовлетворительно справляется с прочими.

Ицхак Адизес полагает, что существуют **четыре основные функции**, которые должен выполнять менеджмент в любой организации:

1. Производство (П). Это то, ради чего клиенты обращаются в

¹¹ Ицхак Кальдерон Адизес Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 264 с.

организацию. С точки зрения нашей образовательной специфики это могут быть, например, знания и умения, которые даёт школа учащимся. Именно за этим клиенты (дети и их родители) приходят в ОУ. То есть эта функция управления должна обеспечить предоставление качественного современного образования для учащихся.

2. Администрирование (А). Это то, как, с помощью каких организационных процессов достигать решения первой задачи. Это и расписание, и методическое обеспечение учебного процесса, и многое другое.

3. Новаторство (Н). Это то, что отвечает на вопросы «А куда двигаться дальше?», «Что мы должны изменить, чтобы приспособиться к быстро меняющейся среде вокруг школы?»

4. Интеграция (И). Это создание такой атмосферы и системы ценностей, которые будут стимулировать людей действовать сообща и добиваться результатов.

Резюмируя описание этих функций менеджмента, можно кратко обозначить их основное содержание следующим образом:

- П (производство) – это «Что нужно сделать?».
- А (администрирование) – это «Как это нужно сделать?».
- Н (новаторство) – это «Что нужно менять?».
- И (интеграция) – это «Кто это должен делать?».

В качестве наглядного примера описания содержания функций можно привести такой пример: представьте себе работу железной дороги. Так вот те люди, кто водят поезда (машинисты), выполняют П-функцию; те, кто формирует и следит за расписанием движения поездов (диспетчеры) выполняют А-функцию; те, кто решают, где и когда открыть новую станцию или закрыть старую, выполняют Н-функцию; те же, кто осуществляют взаимодействие первых, вторых и третьих, выполняют И-функцию.

Таким образом, каждый из членов управленческой команды должен быть склонен к исполнению ряда функций управления и все они должны дополнять друг друга, компенсировать собственные недостатки.

Цель.

Определить склонности к исполнению функций менеджмента членами школьной администрации, выявить неисполняемые управленческой командой функции управления.

Методика использования.

Методика использования данного инструмента предполагает работу с двумя анкетами. Анкета № 1 представляет собой фиксацию 16 утверждений, с которыми заполняющий её может согласиться или не согласиться, выбрав один из четырех вариантов ответа. Анкета № 2 представляет собой описание типов управленцев и соотнесение описанных портретов с реальными членами школьной администрации («похожесть» фиксируется в колонке справа «Кто это?») путем фиксации ФИО члена администрации).

В основе инструмента лежит сравнение самооценки членов администрации по отношению к выполняемой ими роли с взаимооценкой членами управленческой команды друга друга. В результате этих

«перекрестных» оценок может быть выделена объективная картина склонностей членов администрации к исполнению функций управления и отсканировано соотношение управленческих типов в команде.

Этапы проведения опроса:

1. Анкета № 1 заполняется директором ОУ и членами администрации по отношению к себе.

2. С помощью ключа к Анкете № 1 оцениваются результаты анкетирования и выявляется картина самооценки каждого члена администрации.

3. Анкета № 1 заполняется директором ОУ и членами администрации по отношению к другим членам управленческой команды.

4. С помощью ключа к Анкете № 1 оцениваются результаты этого анкетирования, подсчитывается средний балл по каждому члену администрации и выявляется картина взаимной оценки членами управленческой команды.

5. Подсчитывается средний балл между самооценкой и средним баллом взаимооценки по каждому члену администрации.

6. Таким образом, в результате проведения указанных выше пяти этапов должна получиться «объективная» картина склонности каждого члена управленческой команды к функциям управления.

7. Анкета № 2 является своеобразной «проверкой» результата, полученного при использовании Анкеты № 1. Каждый член администрации, получив Анкету № 2, знакомится с описанием портретов типов управленцев и в колонке справа «Кто это?» фиксирует конкретное ФИО члена управленческой команды (включая себя), который, с его точки зрения, более всего подходит под описание. Так как человек может иметь склонность к двум и более функциям управления, то ФИО членов управленческой команды напротив описания типов могут повторяться.

Тексты опросников.

Анкета 1. Оценка склонности к выполнению функций управления

Таблица 3-3

Мне кажется, что я.....					
№		Да	Скорее да, чем нет	Скорее нет, чем да	Нет
1	Ориентируюсь скорее на результат, а не на людей				
2	Имею склонность замечать детали				
3	Достаточно рискованный человек				
4	Могу объединять людей				
5	Сторонник того, чтобы рабочая среда была продумана и хорошо организована				
6	Знаю, что хотят клиенты (дети и их родители)				
7	Всегда смотрю чуть вперёд				
8	Распознаю сказанное от того, что человек хочет сказать на самом деле				
9	Очень организованный человек				
10	Знающий и целеустремлённый				
11	Достаточно консервативный человек и не вижу в этом ничего плохого				
12	Всегда стремлюсь достигнуть результата				
13	Умею ловить изменения окружающей среды				
14	Всегда настроен на взаимодействие				
15	Ориентируюсь скорее на людей, а не на результат				
16	Генератор новых идей				

Ключ к подсчету результатов Анкеты № 1.

Результаты по Анкете № 1 анализируются следующим образом:

1. Все 16 утверждений делятся на 4 группы по 4 утверждения:

- Группа № 1 - утверждения № 1, 6, 10, 12.
- Группа № 2 – утверждения № 2, 5, 9, 11.
- Группа № 3 – утверждения № 3, 7, 13, 16.
- Группа № 4 – утверждения № 4, 8, 14, 15.

2. Каждая из групп утверждений последовательно оценивается по одному и тому же принципу: подсчитывается общее количество

положительных ответов (ответов «Да» и «Скорее да, чем нет») и каждому такому ответу присваивается вес в 1 балл.

3. После оценки каждой группы должна получиться сумма баллов от 0 до 4.

4. Собственно ключ к анкете:

- Группа № 1 - утверждения № 1, 6, 10, 12 – фиксируют наличие или отсутствие склонности к исполнению функции «**Производитель**».

- Группа № 2 – утверждения № 2, 5, 9, 11 - фиксируют наличие или отсутствие склонности к исполнению функции «**Администратор**».

- Группа № 3 – утверждения № 3, 7,13, 16. фиксируют наличие или отсутствие склонности к исполнению функции «**Новатор**».

- Группа № 4 – утверждения № 4, 8, 14, 15. фиксируют наличие или отсутствие склонности к исполнению функции «**Интегратор**».

5. Далее оцениваются полученные результаты по каждой группе. Сумма баллов 0, 1, 2 демонстрирует слабую склонность к исполнению данной функции управления, сумма баллов 3, 4 фиксирует наличие склонности у выполнению данной роли.

3.4. Распределение командных ролей среди административно-управленческого персонала МБОУ СОШ № 41

Работа по классификатору командных ролей (М. Белбин).

Цель: выявление индивидуальных особенностей при работе в составе команды.

Для каждой ситуации предложены восемь вариантов ответов. Респонденты определяют, насколько точно тот или иной вариант из предложенных восьми соответствует представлениям о члене АУП как о члене команды, и выставляют по каждому пункту баллы (см. таблицу 38 и рис. 39).

Анализ самооценки и представленности ролей (по М. Белбин)

Таблица 3-4.

№ ситуации	Количество баллов по каждому выбранному высказыванию							
	г -	е -	в -	а -	з -	б -	д -	ж -
Ситуация 1	г -	е -	в -	а -	з -	б -	д -	ж -
Ситуация 2	б -	д -	ж -	в -	г -	е -	з -	а -
Ситуация 3	а -	в -	г -	е -	ж -	д -	б -	з -
Ситуация 4	з -	б -	д -	ж -	в -	а -	е -	г -
Ситуация 5	е -	г -	з -	д -	а -	в -	ж -	б -
Ситуация 6	в -	ж -	а -	з -	д -	б -	г -	е -
Ситуация 7	ж -	а -	е -	г -	б -	з -	в -	д -
Итого баллов								

Роли в команде	Председатель	Организатор	Генератор идей	Исследователь ресурсов	Осуществляющий мониторинг	Сотрудник команды	Доводящий задачу до состояния "пол"	Инициативный исполнитель
Номер роли на графике	1	2	3	4	5	6	7	8
Директор	15	12	16	5	9	5	4	4
Заместитель директора по УВР -1	12	17	4	10	5	8	7	7
Заместитель директора по УВР -2	4	17	4	6	12	8	9	10
Заместитель директора по ВР	4	10	12	10	5	16	7	6
Заместитель директора по АХР	3	8	5	11	10	12	9	12
Заведующая библиотекой	3	8	5	11	10	9	8	16

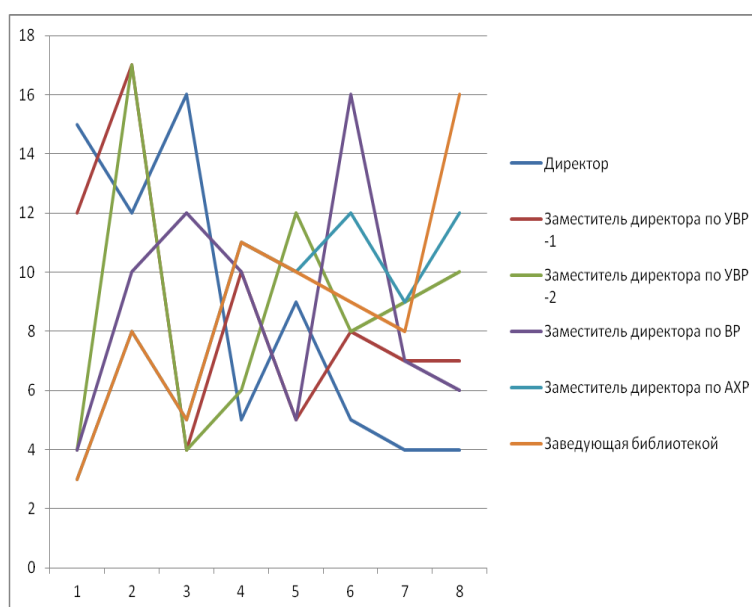


Рис. 3-1. График самооценки и представленности ролей членов административно-управленческого персонала МБОУ «СОШ №41»

Работа с пакетом «Методы самодиагностики команды»

Каждый член команды на начало диагностики – начало становления команды, заполнил тест. Тест содержит 10 утверждений, характеризующих основные аспекты командной работы. Члены команды оценили степень своего согласия с каждым утверждением по 5-ти бальной шкале. Затем группа организует обсуждение по тем позициям, которые набрали минимальное количество баллов или по которым имеются существенные разногласия в оценках. По итогам обсуждения группа принимает решение о необходимых дополнительных мерах.

Оцените свою команду, используя 5-ти бальную шкалу:

- 1- Вы не согласны с утверждением,
- 2- Вы скорее не согласны с утверждением,
- 3- Вы согласны с утверждением частично,
- 4- Вы скорее согласны с утверждением,
- 5- Вы абсолютно согласны с утверждением.

Таблица 3-5

		Директор	УВР-1	УВР-2	ВР	АХР	Зав. библи.
G	Цели:						
	1. Цели ясны, люди привержены их достижению.	4	3	3	4	4	4
R	Роли:						
	2. Работа организована таким образом, что четко способствует достижению целей команды.	4	2	2	4	4	3
	3. Максимально используются индивидуальные возможности каждого члена команды.	3	2	2	3	2	2
	4. Каждый четко знает, за что отвечает и выполнения какой работы от него ждут.	4	4	4	5	5	5
	5. Ответственность распределена между членами команды.	4	3	3	4	4	4
P	Процессы командной деятельности.						
	6. Решения принимаются с учетом мнения того, кто обладает большим опытом	5	5	5	5	5	4

	и информацией, а не на основе иерархии и авторитета.						
	7. Конфликты в команде разбираются открыто и конструктивно.	3	2	2	3	2	3
I	Межличностные отношения и индивидуальные стили.						
	8. В межличностных отношениях и в общении преобладают доверие и открытость.	3	2	2	3	2	2
	9. Выделяется время для анализа процесса совместной работы (как мы относимся друг к другу, как общаемся и т.п.) с целью его совершенствования.	2	2	2	2	2	2
	10. Поощряются гибкость, чуткость к нуждам других людей и творческий подход.	4	3	3	3	3	4

Работа со шкалой оценки показателей поэтапного развития команды.

Каждому члену административной команды предоставлено право выставить оценку каждому из качеств команды. Если команде в полной мере присуще данное качество, то ставится 10 баллов, если это не так - 1 балл. Затем суммировали данные.

По данным, полученным нами при оценке показателей поэтапного развития команды и наблюдений, команда АУП МБОУ «СОШ №41» находится на втором этапе «Штормовой».

Как отмечается в материалах дисциплины, это конфликтный этап жизненного цикла команды и один из самых трудных, время, когда ставятся под сомнение все достижения первого этапа. «Агрессором», ставящем под сомнения предыдущие заслуги, выступает директор и вновь прибывшие члены команды из числа новеньких, молодых по возрасту, импульсивных, легко встающих на путь экспериментальной и исследовательской деятельности. Что не может вызвать отрицательных эмоций со стороны представителей АУП «старой гвардии», отработавших порядка 30-и лет в команде АУП школы. Именно их перестал устраивать режим работы и принятые правила и нормы в связи с переходом в режим введений новаций и экспериментов, среди них (3

человека) не согласны с постановкой задачи и выбранными приоритетами, двое из числа АУП имеют претензии к руководителю группы. Море эмоций выплескивается наружу, раздражение вызывает многословие одного, "излишняя" пунктуальность другого, нетерпеливость третьего, "неуместные" вопросы четвертого и т.д. Приведем пример, в рамках эксперимента социально-педагогического партнерства нами планируется в выходные дни организовать «Школу актива» для учащихся 5-х классов. В это же время члены команды АУП ищут ряд причин, включая положения Трудового кодекса, «строят козни» для того, чтобы заблокировать данное начинание.

Обмен мнениями, скорее возмущения, постоянно приводит к поляризации различных точек зрения и сопротивлению отдельных членов команды установленным на первом этапе статусным отношениям и нормам. К сожалению, новых лидеров в команде не появилось, скорее каждый занял свою нишу, перетягивающую «одеяло» на себя, тыча законами и статьями, ограничивающими деятельность другого.

Используя материалы исследования развития школы, можно подтвердить результаты исследования (рис. 2,3,4).

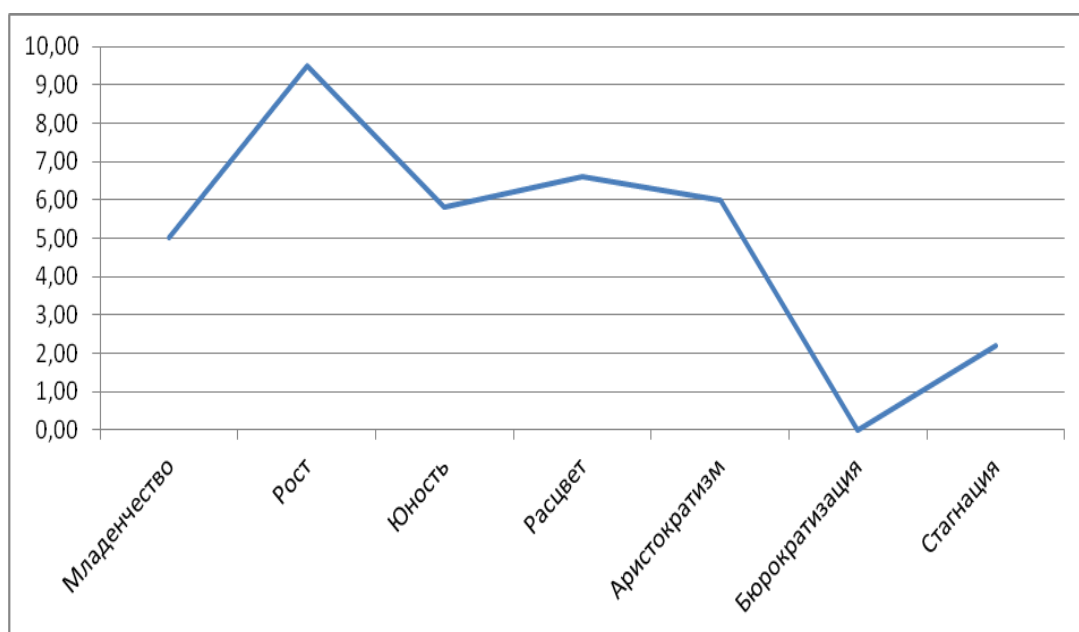


Рис.3-2 Мнение директора по результатам анкетирования

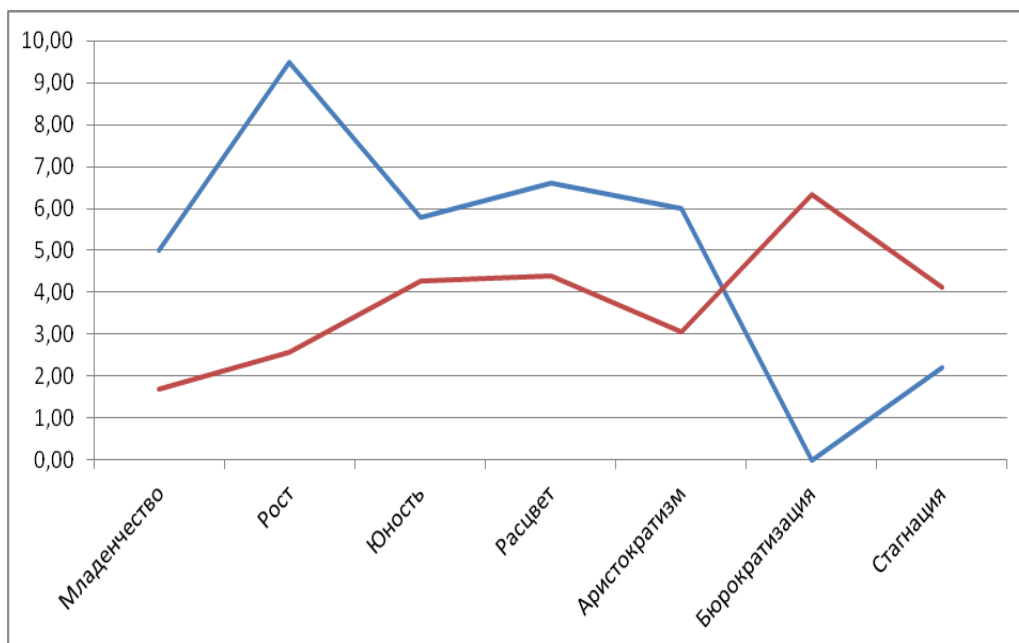


Рис. 3-3. Мнение директора и членом административно-управленческого персонала по результатам анкетирования

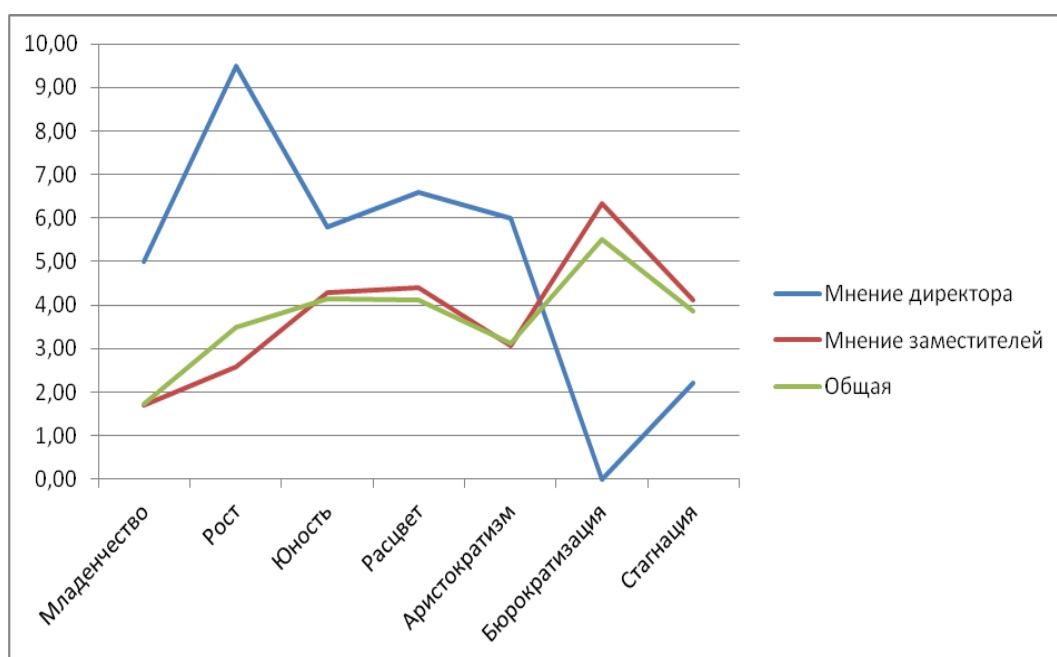


Рис.3-4. Мнение членов АУП по результатам анкетирования

Опираясь на материалы, «Успех дальнейшей работы во многом определяется тем, сможет ли команда преодолеть этот сложный этап взаимной неприязни или, не справившись с трудностями, распадется, можно констатировать, что членов команды из числа «давнишних» следует расформировать. Попытки перераспределить обязанности не дали нужного эффекта. Сокращение ставок в штатном расписании учреждения, как одна из форм реструктуризации, не выполнима. Следует отметить, что с точки зрения дальнейшего развития взаимоотношений в команде и распределения ролей,

необходимо прояснения позиций, уточнения командных задач. А именно, усилить должностной контроль за всеми участниками команды АУП, для того, чтобы получить данные эффективной работы команды АУП.

**Мнение директора по работе в команде и в коллективе
(самостоятельный выбор для исследования)**

Таблица 3-б.

№	Критерии, мнения	Да	Скорее да, чем нет	Скорее нет, чем да	Нет	Результат
1	Ориентируюсь скорее на результат, а не на людей			0		0
2	Имею склонность замечать детали	1				1
3	Достаточно рискованный человек		1	0		0
4	Могу объединять людей		1			1
5	Сторонник того, чтобы рабочая среда была продумана и хорошо организована		1			1
6	Знаю, что хотят клиенты (дети и их родители)		1			1
7	Всегда смотрю чуть вперёд	1				1
8	Распознаю сказанное от того, что человек хочет сказать на самом деле			0		0
9	Очень организованный человек			0		0
10	Знающий и целеустремлённый		1			1
11	Достаточно консервативный человек и не вижу в этом ничего плохого			0		0
12	Всегда стремлюсь достигнуть результата	1				1
13	Умею ловить изменения окружающей среды	1				1
14	Всегда настроен на взаимодействие		1			1
15	Ориентируюсь скорее на людей, а не на результат		1			1
16	Генератор новых идей		1			1

Заключение по мониторингу эффективности команды из числа административно-управленческого персонала муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения «Средняя общеобразовательная школа №41» города Новокузнецка

Развитие команды административно-управленческого персонала МБОУ «СОШ №41» является неоднозначной, мы назвали сложной. Сценарий дальнейшего развития команды будет зависеть от эффективного и качественного выполнения функций в рамках введения эксперимента социально-педагогического партнерства с образовательными учреждениями различного типа. Не удастся игнорировать деятельность каждого члена команды, не прислушиваться, тормозить выполнение программы развития ОУ.

1. Если уровень развития команды директора низок, его члены могут быть для команды утрачены.

2. Смена уровня развития команды руководителя влечет за собой определенные изменения в обязанностях и ролях в команде через кризис к эволюции или стагнации.

3. Работа не закончена.

3.5. Аналитический обзор основных теорий лидерства

Стиль управления, рассматриваемый нами через призму организации, прежде всего, способ управления вверенной руководителю организации. Ицхак Адизес, автор книги «Идеальный руководитель», изложил теорию лидерства в форме практических рекомендаций, систематизированных на основе оригинальной типологии функций менеджмента¹².

Успешным управление организацией можно считать тогда, если:

1. Организация результативна и эффективна в ближайшей и долгосрочной перспективе.

2. Организация удовлетворяет текущие потребности клиентов.

3. Организация работает, используя минимум необходимых ресурсов и избегая ненужных потерь.

4. Организация сумеет удовлетворить потребности будущих клиентов и она готова к упреждающим действиям в случае изменения внешних условий.

5. В организации нет незаменимых.

6. Организация органично адаптируется к внутренним изменениям, сохраняя жизнеспособность.

Таким образом, конечная цель менеджмента — сделать организацию результативной и эффективной в ближайшей и долгосрочной перспективе. Это универсальная функционалистская теория менеджмента. Данное определение свободно от ценностных суждений. Оно применимо к структурам любого

¹² Дерзкова Н. П., Ушаков К. М. Власть: основные источники и формы [Текст] // Директор школы. 1997. № 5. С. 3-9.

масштаба независимо от задач, место нахождения и технологии. Оно применимо к управлению семьей, предпринимательскими и некоммерческими организациями и странами.

Занимаясь исследованиями и экспериментами, Ицхак Адизес пришел к выводу, что для этого менеджмент должен выполнять четыре функции:

— Первая функция – Producing (производство результатов), обеспечивающее результативность организации в краткосрочном аспекте. То есть, организация должна удовлетворять потребности клиентов, ради которых она существует. Дело производителя — удовлетворить их потребности. Оценить эту функцию можно по количеству людей, которые возвращаются, чтобы приобрести конкурентоспособные продукты или услуги вашей компании.

— Вторая функция – Administrating (администрирование), нужна, чтобы поддерживать порядок в организационных процессах: компания должна делать правильные вещи в правильной последовательности с правильной интенсивностью. Задача администратора, — обеспечить эффективность в краткосрочном аспекте. Когда затраты на удовлетворение потребностей клиентов ниже, чем цена, которую готов заплатить клиент, организация рентабельна в краткосрочном аспекте.

— Третья функция – Entrepreneur (предприниматель), эта функция выполняется успешно, услуги и/или продукты организации будут пользоваться спросом у будущих клиентов. В долгосрочной перспективе не обойтись без провидца. Он определяет курс, которым должна следовать организация. Такой человек готов к упреждающим действиям в условиях постоянных изменений, что делает компанию предпринимателя, который подходит к делу творчески и готов рисковать.

— И наконец, четвертая функция – Integrating (интеграция), т.е. создать такую атмосферу и систему ценностей, которые заставят людей действовать сообща и не дадут никому стать незаменимым.

Эти четыре функции необходимы для успешного управления любой организацией, независимо от технологии, культуры и масштабов. В случае, если одна или несколько функций перестают выполняться, организация сталкивается с неправильным менеджментом.

В другой книге «Лидерство: к вершинам успеха»¹³, автор Кен Бланшар раскрывает ответ на вопрос: Что такое лидерство? Кен Бланшар долгое время определял лидерство как процесс влияния. Иначе, всякий раз, когда вы пытаетесь влиять на мысли и действия других, направляя их к достижению какой – либо цели в вашей личной или профессиональной жизни, вы проявляете лидерские качества. Спустя время, Ken Blanchard Companies изменила это определение лидерства, сформулировав его как способность

¹³ Бланшар К. Лидерство: к вершинам успеха /Пер. с англ. [Текст] /Под ред. Т.Ю.Ковалевой. –СПб.: Питер, 2011.

влиять на других путем высвобождения сил и способностей людей и организаций ради большего блага.

Изменение было сделано по причине того, что определение лидерства фокусируется на достижении цели, таким образом, под лидерством можно подразумевать только достижение результатов. Однако, когда речь идет об управлении на более высоком уровне, недостаточно концентрироваться на выполнении цели. Ключевые слова в определении Кена Бланшара – «ради большего блага», лучшим для всех участвующих. Руководство, по мнению автора – это высокое призвание. Управление не должно осуществляться только для достижения личной выгоды, оно должно служить гораздо более высокой цели. Лидеры, которые делают упор только на достижении цели, могут добиваться кратковременного успеха. Однако, во внимание требуется принимать тот факт, что предприятие – это социальная организация. Необходимо, чтобы руководители принимали во внимание моральный дух и удовлетворенность своих подчиненных работой.

Остается всего один шаг до убеждения, согласно которому единственным поводом для ведения бизнеса является получение денег. Руководители ошибочно полагают, что они не в состоянии фокусироваться на людях и результатах их деятельности одновременно. В результате центр внимания переключается на долговременные результаты и удовлетворение человека. Поэтому управление на более высоком уровне представляет собой процесс.

Кен Бланшар определяет его как процесс достижения значимых результатов при действии с уважением, заботой и честностью ради благополучия всех участников. Однако, эгоистичные руководители считают, что смысл руководства – это они и их интересы, а не интересы тех, кому они служат. Они забывают о необходимости действовать с уважением, заботой и честностью в отношении всех участников. Все сосредоточено вокруг их личного интереса. И только когда руководитель поймет, что целью являются не личные интересы, он начнет управлять на более высоком уровне. Эгоистичные руководители, служащие только себе, отойдут в прошлое, и во всем мире лидерами будут люди, о которых Роберт Гринлиф сказал: «Служи сначала, веди за собой потом»¹⁴.

Видение Ken Blanchard Companies сосредоточено на лидерстве более высокого уровня. Цель Ken Blanchard Companies – помочь отдельным людям и организациям управлять на более высоком уровне. Девиз Ken Blanchard Companies отражает новое определение лидерства: Раскрой силы и способности людей и организаций ради большего блага.

Картина будущего, по мнению *Ken Blanchard Companies*, такова:

- Каждого учат управлять на более высоком уровне.

¹⁴ Адизес И. Развитие лидеров. Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей [Текст] /И. Адизес. - Альпина Паблишерз, 2008 г. - 264 с.

- Каждой организацией руководят люди, умеющие управлять на более высоком уровне.

- Люди заинтересованы в том, чтобы управлять на более высоком уровне, следуя примеру людей, руководящих на более высоком уровне.

Основные *ценности Ken Blanchard Companies* таковы.

- **Этические ценности** – поступай правильно.

- **Отношения** – развитие взаимного доверия и уважения.

- **Успех** – работа в прибыльной и хорошо управляемой организации.

- **Обучение** – постоянный рост, пытливость, развитие.

За многие годы Кен Бланшар пришел к выводу, что в организациях, в которых управление на более высоком уровне является скорее правилом, чем исключением, люди хорошо делают четыре вещи:

1. Они ставят правильные цели и разрабатывают видение.

2. Они правильно обращаются со своими клиентами.

3. Они правильно относятся к своим сотрудникам.

4. Они используют верный тип лидерства.

Эффективное лидерство по отношению к людям начинается со взгляда, обращенного на себя: кто вы, каковы ваши приоритеты, как вы проявляете инициативу, когда не наделены властью. Не имея такой перспективы, трудно действовать эффективно при управлении отдельными сотрудниками, когда ключом к успеху является создание партнерства, основанного на доверии. Управление командой гораздо сложнее управления отдельными членами и является предпосылкой перехода к управлению организацией – самой сложной области управления.

Кен Бланшар убеждает, что эффективное руководство начинается изнутри и правильный тип лидерства – это лидерство, основанное на служении. Такое руководство основано на скромности, простоте и сосредоточено на достижении большего блага. При правильном выборе типа лидерства управление на более высоком уровне может стать реальностью.

В высокоэффективной организации энергия каждого сосредоточена на достижении трех результатов: нужно быть *лучшим поставщиком, лучшим работодателем и лучшей компанией для вложения денег*. Этот тройной результат может определить различие между посредственностью и величием.

Очень многие организации считают, что должны выбирать между результатами и людьми. Но все великие организации опираются в отношении результатов и людей на философию (принцип) «и/и». Люди – как клиенты (потребители), *так и* рабочий коллектив – рассматриваются как равные факторы, определяющие эффективность работы компании. Эти компании понимают, что прибыль – это аплодисменты, которые вы получаете за заботу о своих клиентах и за создание мотивирующей обстановки для ваших служащих. Применительно к школе это можно перевести так: успех школы зависит от комфортного пребывания в ней учеников и сотрудников.

В некоторых организациях сформулированное видение будущего помещено в рамку и прикреплено на стене, но никак не влияет на работу или,

хуже того, не имеет ничего общего с реальностью, с действительным состоянием дел. Это только отвращает людей.

Миссия школы, модель школы, модель выпускника и т.д. – то, что необходимо для постоянного созерцания и глубокого осмысления всеми членами коллектива школы. Т.е. видение образа будущего – это постоянно идущий процесс; вам нужно поддерживать его жизнеспособность. Макс Дебри, знаменитый бывший начальник Германа Мюллера, автор книги «Лидерство – это искусство» («Leadership Is an Art»), сказал, что в своей воображаемой роли ему нужно было походить на третьеразрядного учителя. Он должен был все время повторять, повторять, повторять это, пока люди поймут его правильно. Чем больше сосредоточиваться на своем видении, тем глубже будет его понимание. Конечно, некоторые стороны того, что считалось образом будущего, может со временем измениться, но сущность останется.

Лидерство — это способность влиять на индивидуумов и группы людей, чтобы побудить их работать для достижения целей (Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури)¹⁵. Имеется множество средств, с помощью которых можно оказывать влияние на других и вести людей за собой. Эффективное лидерство и эффективное управление — не одно и то же.

Как *должен* вести себя управляющий, который является лидером? Какие средства влияния и стили поведения показали себя наиболее эффективными для направления усилий людей на достижение целей организации? — это сложные вопросы, и ответы на них лежат отнюдь не на поверхности. Теория лидерства пытается выявить и предсказать, какие характеристики лидерства оказываются наиболее эффективными и почему. Ученые – бихевиористы применили три подхода к определению значимых факторов эффективного лидерства: подход с позиции личных качеств, поведенческий подход и ситуационный подход.

Руководство и лидерство стало объектом исследования. В период между 1930 и 1950 гг. были предприняты попытки изучения лидерства в крупных масштабах и на систематической основе. Целью этих исследований выявление свойств или личностных характеристик эффективных руководителей. Согласно личностной теории лидерства (теория великих людей), лучшие из руководителей обладают определенным набором общих для всех личных качеств. Развивая эту мысль, можно утверждать, что если бы эти качества могли быть выявлены, люди могли бы научиться воспитывать их в себе и тем самым становиться эффективными руководителями. Некоторые из этих изученных черт — это уровень интеллекта и знания, впечатляющая внешность, честность, здравый смысл, инициативность, социальное и экономическое образование и высокая степень уверенности в себе.

Позже, в 40-х годах, ученые начали изучать собранные факты о соотношении личных качеств и лидерства. К сожалению, в результате исследования они не пришли к единому мнению о наборе качеств, которые

¹⁵ Филонович С.Р. Теории лидерства в менеджменте: история и перспективы [Текст] /С.Р. Филонович/ Российский журнал менеджмента, №2, 2003 - с.3-24.

непрерывно отличают крупного лидера. В одном из исследований утверждалось, что было проанализировано только около 5% личных качеств руководителей всего в четырех или пяти исследованиях.

В 1948 г. Стогдилл в результате исследования обнаружил, что лидеры, как правило, отличались интеллектом, стремлением к знаниям, надежностью, ответственностью, активностью, социальным участием и социально-экономическим статусом. Стогдилл отметил, что в разных ситуациях эффективные руководители обнаруживали разные личные качества. Затем он сделал вывод, с которым согласились бы нынешние ученые – бихевиористы: «человек не становится руководителем только благодаря тому, что он обладает некоторым набором личных свойств».

Вывод того, что не существует такого набора личных качеств, присутствует у всех эффективных руководителей, часто приводится в качестве доказательства того, что эффективность руководства имеет ситуационный характер. Однако, с точки зрения Стогдилла, недостаточно оттеняет личностную природу лидерства, таким образом, имеются веские доказательства в пользу того, что в разных ситуациях требуются различные способности и качества. Стогдилл заключает, что «структура личных качеств руководителя должна соотноситься с личными качествами, деятельностью и задачами его подчиненных».

Поведенческий подход создал основу для классификации стилей руководства или стилей поведения. Нет ничего удивительного в том, что второй подход к изучению лидерства сосредоточил свое внимание на поведении руководителя. Согласно *поведенческому подходу к лидерству*, эффективность определяется скорее его манерой поведения по отношению к подчиненным. Несмотря на то, что поведенческий подход продвинул изучение лидерства, сосредоточив внимание на фактическом поведении руководителя, его основной недостаток заключался в тенденции исходить из предположения, что существует какой-то один оптимальный стиль руководства. Очень вероятно, что эффективность стиля зависит от характера конкретной ситуации, и когда ситуация меняется, меняется и соответствующий стиль». Необходим ситуационный подход к руководству. «Оптимальный» стиль лидерства меняется в зависимости от ситуации.

Личные качества и поведение являются существенными компонентами успеха. Позже исследования показали, что в эффективности руководства решающую роль могут сыграть дополнительные факторы – ситуационные факторы – потребности и личные качества подчиненных, характер задания, требования и воздействия среды, имеющуюся у руководителя информацию.

Современная теория лидерства обратилась к **ситуационному подходу**. Современные ученые пытаются определить, какие стили поведения и личные качества более всего соответствуют определенным ситуациям. Результаты их исследований указывают, что аналогично тому, как разные ситуации требуют различных организационных структур, так должны выбираться и различные способы руководства — в зависимости от характера конкретной ситуации. Это означает, что руководитель-лидер должен уметь вести себя по-разному в

различных ситуациях. Однако, чтобы понять, почему необходим ситуационный подход к лидерству, сначала нужно заложить некий фундамент. Начнем с поведенческого подхода к руководству, который сосредоточивает свое внимание на понятии стиля руководства.

Стиль руководства — это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации. Степень, до которой управляющий делегирует свои полномочия, типы власти, используемые им, и его или ее забота, прежде всего, о человеческих отношениях или, прежде всего, о выполнении задачи — все отражает стиль руководства, характеризующий данного лидера.

По традиционной системе классификации стиль может быть авторитарным (это одна крайность) и либеральным (другая крайность) или это будет стиль, сосредоточенный на работе, и стиль, сосредоточенный на человеке.

Авторитарный лидер в управлении авторитарен. Авторитарный руководитель обладает достаточной властью, чтобы навязывать свою волю исполнителям, и в случае необходимости без колебаний прибегает к этому. Авторитарен намеренно апеллирует к потребностям более низкого уровня своих подчиненных, исходя из предположения, что это тот самый уровень, на котором они оперируют. Дуглас МакГрегор, известный ученый в области лидерства, назвал предпосылки авторитарного руководителя по отношению к работникам теорией «Х». Согласно теории «Х»:

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 угрозу наказания.

На основе таких исходных предположений, авторитарен обычно как можно больше централизует полномочия, структурирует работу подчиненных и почти не дает им свободы в принятии решений. Авторитарен также плотно руководит всей работой в пределах его компетенции и, чтобы обеспечить выполнение работы, может оказывать психологическое давление, как правило, угрожать.

Когда авторитарен избегает негативного принуждения, а вместо этого использует вознаграждение, он или она получает название *благоприятного авторитарного*. Хотя он или она продолжают оставаться авторитарными руководителями, благоприятный авторитарен проявляет активную заботу о настроении и благополучии подчиненных. Он или она могут даже пойти на то, чтобы разрешать или поощрять их участие в планировании заданий. Но он или она сохраняет за собой фактическую власть принимать и исполнять решения. И как бы благоприятен ни был этот руководитель, он или она простирает свой авторитарный стиль дальше, структурируя задания и навязывая неукоснительное соблюдение огромного количества правил, которые жестко регламентируют поведение сотрудника.

Представления демократичного руководителя о работниках отличаются от представлений автократичного руководителя. МакГрегор назвал их теорией «У»¹⁶:

1. Труд — процесс естественный. Если условия благоприятные, люди не только примут на себя ответственность, они 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.

Благодаря этим предположениям, демократичный руководитель предпочитает такие механизмы влияния, которые апеллируют к потребностям более высокого уровня: потребности в принадлежности, высокой цели, автономии и самовыражении. Настоящий демократичный руководитель избегает навязывать свою волю подчиненным.

Организации, где доминирует демократичный стиль, характеризуются высокой степенью децентрализации полномочий. Подчиненные принимают активное участие в принятии решений и пользуются широкой свободой в выполнении заданий. Довольно часто, объяснив цели организации, руководитель позволяет подчиненным определить свои собственные цели в соответствии с теми, которые он сформулировал. Вместо того, чтобы осуществлять жесткий контроль за подчиненными в процессе их работы, низовой руководитель обычно ждет, когда работа будет выполнена до конца, чтобы провести ее оценку. (Конечно, чтобы такой механизм действовал, он должен быть подкреплен высокоэффективной системой контроля.) Руководитель тратит сравнительно большую часть своего времени, действуя как связующее звено, обеспечивая соответствие целей производственной группы целям организации в целом и заботясь о том, чтобы группа получала необходимые ей ресурсы.

Поскольку демократичный лидер предполагает, что люди мотивированы потребностями более высокого уровня — в социальном взаимодействии, успехах и самовыражении, — он или она пытаются сделать обязанности подчиненных более привлекательными. В некотором смысле он или она стараются создать ситуацию, в которой люди до некоторой степени сами мотивируют себя, потому что их работа, по природе своей, сама является вознаграждением. В высокой степени демократичный руководитель также способствует тому, чтобы подчиненные понимали, что им предстоит решать большую часть проблем, не ища одобрения или помощи. Но руководитель вкладывает много усилий в создание атмосферы открытости и доверия с тем, что если подчиненным и понадобится помощь, они, не стесняясь, могли бы

¹⁶ Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента [Текст] / М. Мескон и др. / М.: Дело, 2005, 720 с.

обратиться к руководителю. Чтобы добиться этого, руководитель организует двустороннее общение и играет направляющую роль. Он или она стараются научить подчиненных вникать в проблемы организации, выдавать им адекватную информацию и показывать, как искать и оценивать альтернативные решения.

Объектом изучения Левина были 10-летние мальчики. Эти мальчики были разделены на несколько групп и распределены по различным клубам; во главе каждого стоял взрослый, исповедывавший авторитарный, демократичный и либеральный (попустительский — *Прим. научн. Ред.*) стили руководства.

Либеральный руководитель поступает следующим образом: Подчиненным дается почти полная свобода в определении своих целей и контроле за своей собственной работой. Авторитарное руководство характеризуется высокой степенью единоличной власти руководителя: руководитель определяет все стратегии группы; никаких полномочий группе не делегируется. Демократичное руководство характеризуется разделением власти и участием трудящихся в управлении; ответственность не концентрируется, а распределяется. Либеральное руководство характеризуется минимальным участием руководителя; группа имеет полную свободу принимать собственные решения.

В своем знаменитом исследовании Левин обнаружил, что авторитарное руководство добивалось выполнения большего объема работы, чем демократичное. Однако на другой чаше весов были низкая мотивация, меньшая оригинальность, меньшее дружелюбие в группах, отсутствие группового мышления, большая агрессивность, проявляемая как к руководителю, так и к другим членам группы, большая подавляемая тревога и одновременно — более зависимое и покорное поведение. По сравнению с демократичным руководством, при либеральном руководстве объем работы уменьшается, качество работы снижается, появляется больше игры, и в опросах выражается предпочтение демократичному руководителю.

Более поздние исследования не полностью подтвердили выводы о том, что авторитарное руководство обеспечивало более высокую продуктивность, но более низкую степень удовлетворенности, чем демократичное. Тем не менее, исследование Левина дало основу для поисков других ученых бихевиористской школы стили поведения, который может привести к высокой производительности труда и высокой степени удовлетворенности.

Классифицировать стили руководства можно путем сравнения авторитарного и демократичного континуумов. Рэнсис Лайкерт и его коллеги в Мичиганском университете разработали альтернативную систему, сравнивая группы с высокой производительностью труда и группы с низкой производительностью в различных организациях. Они считали, что разницу в производительности может объяснить стиль лидерства. Аналогично континууму по теориям «Х» и «У» МакГрегора, руководители групп с высокой и низкой производительностью классифицировались по континууму,

находящемся в пределах от одной крайности — сосредоточенные на работе (теория «У»), до другой — сосредоточенные на человеке (теория «У»).

Руководитель, сосредоточенный на работе (*руководитель, ориентированный на задачу*), прежде всего, заботится о проектировании задачи и разработке системы вознаграждений для повышения производительности труда. Классическим примером руководителя, сосредоточенного на работе, служит Фредерик У. Тейлор. Тейлор строил задачу по техническим принципам эффективности и вознаграждал рабочих, которые перевыполняли квоту, тщательно рассчитанную на основе измерения потенциального выпуска продукции.

В противоположность этому, первейшей заботой руководителя, сосредоточенный на человеке, являются люди. Он или она сосредоточивают внимание на повышении производительности труда путем совершенствования человеческих отношений. Руководитель, сосредоточенный на человеке, делает упор на взаимопомощи, позволяет работникам максимально участвовать в принятии решений, избегает мелочной опеки и устанавливает для подразделения высокий уровень производительности труда. Он или она активно считаются с нуждами подчиненных, помогают им решать проблемы и поощряют их профессиональный рост. По существу, руководитель, сосредоточенный на человеке, ведет себя аналогично руководителю, который привлекает трудящихся к участию в управлении.

На основании своих исследований, Лайкерт сделал вывод, что стиль руководства неизменно будет ориентированным *либо* на работу, *либо* на человека. Не встретилось ни одного руководителя, кто бы проявлял оба этих качества в значительной степени и одновременно. Результаты также показали, что стиль руководства, сосредоточенный на человеке, почти во всех случаях способствовал повышению производительности труда. Позже ученые-бихевиористы выявили, что стиль некоторых руководителей ориентировался одновременно и на работу, и на человека. Более того, из-за характера ситуации стиль, сосредоточенный на человеке, не всегда способствовал повышению производительности труда и не всегда являлся оптимальным поведением руководителя.

Как продолжение своих исследований, Лайкерт предложил четыре базовых системы стиля лидерства. Он рассчитывал, что эти четыре системы помогут классифицировать поведение руководителей. Лайкерт описывает руководителей, относящихся к системе 1, как эксплуататорско-авторитарных. Эти руководители имеют характеристики автократа. Система 2 называется благосклонно-авторитарной. Эти руководители могут поддерживать авторитарные отношения с подчиненными, но они разрешают подчиненным, хотя и ограниченно, участвовать в принятии решений. Мотивация создается вознаграждением и в некоторых случаях — наказанием. В целом, в системе 2 руководители соответствуют типу благосклонного автократа. Руководители системы 3, называемой консультативной, проявляют значительное, но не полное доверие к подчиненным. Имеется двустороннее общение и некоторая степень доверия между руководителями и подчиненными. Важные решения

принимаются наверху, но многие конкретные решения принимаются подчиненными. Система 4 подразумевает групповые решения и участие работников в принятии решений. По мнению Лайкерта, она — самая действенная. Эти руководители полностью доверяют подчиненным. Взаимоотношения между руководителем и подчиненными дружеские и взаимно доверительные. Принятие решений в высшей степени децентрализовано. Общение двустороннее и нетрадиционное. Лидеры системы 4 соответствуют руководителям, поощряющим участие трудящихся в управлении (теория «У»). Кроме того, они ориентированы на человека, в противоположность руководителям системы 1, ориентированным на работу.

Исследования Лайкерта показали, что самые эффективные руководители низового звена уделяли внимание, прежде всего, человеческим аспектам проблем, стоящих перед их подчиненными, и создавали отношения, основанные на взаимопомощи. Они продуманно разделяли подчиненных на производственные группы и ставили перед ними усложненные задачи. Они использовали групповое руководство вместо традиционных индивидуальных бесед с подчиненными. Обсуждая выгоды этого стиля для сбытовой организации, Лайкерт замечает: «Новые интересы, новые рынки и новые стратегии продажи, открытые каким-то одним специалистом по сбыту, тут же становятся достоянием группы, которые она развивает и совершенствует... взаимодействие человека с человеком на собраниях, где доминирует руководитель, не создает групповой лояльности и имеет гораздо менее благотворное воздействие на мотивацию сбытовиков, чем групповое взаимодействие и проведение собраний, где принимаются решения». Другие ученые пришли к аналогичным выводам. Однако выводы Лайкерта применимы не ко всем ситуациям.

Классификация стилей руководства, разработанная в университете штата Огайо. Выводы Лайкерта и работы МакГрегора дали мощный импульс использованию стиля руководства, построенного на участии работников в принятии решений. Однако многие управляющие-практики были разочарованы результатами перехода к стилю руководства, ориентированному на человека. Начиная с 1945 г., группа ученых, работавшая под эгидой Бюро по исследованиям в области бизнеса в университете штата Огайо, проводила комплексное исследование в области руководства и нашла одну причину этого разочарования. Они выявили серьезную ошибку в концепции разделения руководителей на тех, кто сосредоточен *или* только на работе, *или* только на человеке. Они обнаружили, что хотя автократичный руководитель не может одновременно быть демократичным, но, тем не менее, уделяя много внимания работе как таковой, он может проявлять большую заботу и о человеческих отношениях. Это стало их главной находкой: люди могут вести себя так, что это будет одновременно ориентацией и на работу, и на человека.

Группа в университете Огайо разработала систему, согласно которой поведение руководителя классифицировалось по двум параметрам: структуре и вниманию к подчиненным. Согласно этой точке зрения, руководители могут оказывать влияние на людей своим поведением, которое различается по этим

двум критериям. *Структура* подразумевает такое поведение, когда руководитель планирует и организует деятельность группы и свои взаимоотношения с ней. Внимание к подчиненным подразумевает поведение, которое влияет на людей, апеллируя к потребностям более высокого уровня, строя взаимоотношения на основе доверия, уважения, тепла и контакта между руководителем и подчиненными. Очень важно отметить, что уважение — это не внешнее проявление типа «похлопывания по спине».

Было выявлено, что люди могут вести себя с разной степенью внимания к подчиненным и структурированию проблем; четыре возможных комбинации этих элементов в руководстве. Несмотря на то, что самая высокая производительность ассоциировалась с руководителем, который владеет и тем и другим стилем поведения, более поздние исследования показали, что эта классификация применима не ко всем ситуациям.

Концепция подхода к эффективности руководства по двум критериям, разработанная в университете штата Огайо, была модифицирована и популяризована Блэйком и Мутон, которые построили решетку (схему), включавшую 5 основных стилей руководства. Вертикальная ось этой схемы ранжирует «заботу о человеке» по шкале от 1 до 9. Горизонтальная ось ранжирует «заботу о производстве» также по шкале от 1 до 9. Стиль руководства определяется обоими этими критериями. Блэйк и Мутон описывают средние и четыре крайних позиций решетки, как:

1.1. *Страх перед бедностью*. Со стороны руководителя требуется лишь минимальное усилие, чтобы добиться такого качества работы, которое позволит избежать увольнения.

1.9. *Дом отдыха*. Руководитель сосредоточивается на хороших, теплых человеческих взаимоотношениях, но мало заботится об эффективности выполнения заданий.

9.1. *Авторитет — подчинение*. Руководитель очень заботится об эффективности выполняемой работы, но обращает мало внимания на моральный настрой подчиненных.

5.5. *Организация*. Руководитель достигает приемлемого качества выполнения заданий, находя баланс эффективности и хорошего морального настроя.

9.9. *Команда*. Благодаря усиленному вниманию к подчиненным и эффективности, руководитель добивается того, что подчиненные сознательно приобщаются к целям организации. Это обеспечивает и высокий моральный настрой, и высокую эффективность.

Блэйк и Мутон исходили из того, что самым эффективным стилем руководства — оптимальным стилем — было поведение руководителя в позиции 9.9. По их мнению, такой руководитель сочетает в себе высокую степень внимания к своим подчиненным и такое же внимание к производительности. Они также поняли, что есть множество видов деятельности, где трудно четко и однозначно выявить стиль руководства, но считали, что профессиональная подготовка и сознательное отношение к целям позволяет всем руководителям приближаться к стилю 9.9, тем самым повышая

эффективность своей работы. Несмотря на то, что было проведено немного эмпирических исследований, есть множество примеров, свидетельствующих об эффективности этой управленческой решетки.

Еще одна ситуационная модель лидерства, во многом аналогичная модели Фидлера и имеющая много общего с теорией ожидания, относящейся к мотивации, была разработана Теренсом Митчелом и Робертом Хаусом. Их подход под названием «путь — цель» также указывает руководителям на необходимость применять стиль руководства, наиболее сообразный ситуации.

Термин «путь — цель» относится к таким понятиям теории экспектаций (ожиданий), как усилие ~ производительность, производительность — результаты (вознаграждение) и ощущаемая ценность вознаграждения в глазах подчиненного. По существу, подход «путь — цель» пытается дать объяснение тому воздействию, которое производит поведение руководителя на мотивацию, удовлетворенность и производительность труда подчиненного. Согласно этому подходу, руководитель может побуждать подчиненных к достижению целей организации, воздействуя на пути достижения этих целей. Обсуждая этот подход, профессор Хаус отмечает, что руководитель может повлиять на подчиненных, «увеличивая личную выгоду достижения подчиненными цели данной работы. Он также может сделать путь к этой выгоде более легким, объясняя средства ее достижения, убирая помехи и ловушки и увеличивая возможности для личной удовлетворенности на пути к выгоде»

Ниже приведены некоторые приемы, с помощью которых руководитель может влиять на пути или средства достижения целей:

1. Разъяснение того, что ожидается от подчиненного.
2. Оказание поддержки, наставничество и устранение сковывающих помех.
3. Направление усилий подчиненных на достижение цели.
4. Создание у подчиненных таких потребностей, находящихся в компетенции руководителя, которые он может удовлетворить.
5. Удовлетворение потребностей подчиненных, когда цель достигнута.

Поначалу Хаус в своей модели рассматривал два стиля руководства: стиль поддержки и инструментальный стиль. *Стиль поддержки* аналогичен стилю, ориентированному на человека или на человеческие отношения. *Инструментальный стиль* аналогичен стилю, ориентированному на работу или на задачу.

Стиль поддержки встречается у дружелюбного и простого в обращении руководителя, который беспокоится о статусе, благополучии и потребностях подчиненных. Такой руководитель даже в мелочах старается сделать их труд более приятным, обращается с ними как с равными и демонстрирует дружелюбие и простату обращения. Инструментальный стиль руководства проявляется в том, что подчиненным сообщают, что от них хотят, дают им конкретные указания, что и как нужно делать, тем самым делая роль руководителя группы понятной всем. Кроме того, руководитель составляет графики работы, поддерживает определенные стандарты исполнения, просит подчиненных придерживаться стандартов, правил и процедур.

Позже профессор Хаус включил еще два стиля: стиль, поощряющий участие подчиненных в принятии решений и стиль, ориентированный на достижение. *Стиль, поощряющий участие* (партисипативный, от participation), характеризуется тем, что руководитель делится имеющейся у него информацией со своими подчиненными и использует их идеи и предложения для принятия решений.

Руководитель, который хочет работать как можно более эффективно, получить все, что можно от подчиненных, не может позволить себе применять какой-то один *стиль* руководства на протяжении всей своей карьеры. Скорее руководитель должен научиться пользоваться всеми стилями, методами и типами влияния, наиболее подходящими для конкретной ситуации. Если бы кого-то попросили назвать какой-то один — «лучший» стиль руководства, это был бы «адаптивный», или, как удачно выразился Арджирис, стиль, «ориентированный на реальность». Давая описание этого ориентированного на реальность стиля, Арджирис отмечает, что он «развивается по многим направлениям. Кроме того, разрабатываются правила принятия решений, которые могут служить ориентирами того, как и когда надо менять стили руководства». Если проанализировать соответствующую литературу, можно заметить, что считающийся «эффективным» стиль руководства меняется в зависимости от ситуации... ни один стиль руководства не может считаться самым эффективным... Поэтому эффективные руководители — это те, кто может вести себя по-разному — в зависимости от требований реальности».

Глава IV. Организационные структуры образовательных организаций: общие выводы по результатам анкетирования

В данной главе рассмотрим типы организационных структур образовательных организаций.

В понятие *организационной структуры* включают систему взаимосвязей, существующих в компании, включая формальные и неформальные отношения, совокупность управляющих воздействий и распределение ответственности внутри компании.

Мы провели исследование для оценки различных аспектов школьной организации. Респонденты – директора и другие представители школьных администраций. Им было предложено ответить на вопросы анкеты, касающихся различных аспектов их деятельности.

По итогам этой работы мы можем выделить особенности организационной структуры в школе и описать несколько типичных моделей.

В анкете были заданы вопросы о разделении ответственности за различные направления работ между кадрами образовательного учреждения, прежде всего, управленческими кадрами.

Исходя из результатов исследования, можно описать варианты организационных структур образовательных организаций.

Первый вариант – «оргструктура, замкнутая на директоре».

При этом варианте формально существует несколько заместителей директора, однако у них практически нет полномочий на принятие решений даже по своему направлению деятельности.

При этом варианте получается ситуация, когда директор перегружен работой и фактически управляет школой в авторитарном режиме, заместители выступают лишь проводниками его указаний для своих подчиненных.

Характерно, что функционал заместителей в этом типе организационной структуры может быть четко не дифференцирован по направлениям деятельности, то или иное поручение может быть адресовано любому из заместителей.

При этом на директора замкнуты не только основные виды деятельности школы, такие, как обучение и воспитание, но и «вспомогательные» - хозяйственная деятельность, маркетинг и PR, работа с персоналом, начиная от поиска специалистов и заканчивая кадровым делопроизводством.

Такая ситуация складывается по двум типам причин. Первая связана с объективными причинами сокращения управленческих кадров. Особенно это касается сельских, малокомплектных школ, где у директора часто разрешен только один заместитель. Вторая связана с позицией самого руководителя, заключающейся в том, что он должен самостоятельно «держат в руках» все направления работы.

Эффективность такой оргструктуры спорная. Многое при ней зависит от личности самого директора. Таким образом, если директор – настоящий профессионал, он может, действительно, выстроить работу по всем направлениям за счет собственных ресурсов.

Нужно понимать, что при таком варианте организационной структуры низок уровень инициативы и творчества самих специалистов.

Пример такой организационной структуры – одна из сельских школ. Директор в данной школе самостоятельно отвечает или даже собственноручно ведет следующие направления работы: развитие школьников, здоровьесбережение, экспериментально-инновационная деятельность, стратегическое планирование работы, маркетинговая деятельность и PR, финансовое планирование, хозяйственная деятельность, все направления работы с персоналом (планирование, поиск, подбор, оценка, мотивация, развитие и кадровое делопроизводство).

Еще один распространенный вариант – «традиционная школьная оргструктура».

Ответственность за основные направления деятельности распределена между заместителями директора. Это вариант управленческой структуры советской школы: директор, заместитель директора по учебной работе и заместитель директора по воспитательной работе. Во многих современных школах эта ситуация сохранилась и сейчас.

Таким образом, один заместитель полностью отвечает за вопросы, связанные с учебным процессом, а второй – за вопросы воспитательной работы с учащимися.

Часто присутствует также заместитель директора по хозяйственной деятельности, заместитель директора по научно-методической работе. Нововведения «сверху» последних лет – заместитель директора по информатизации и заместитель директора по безопасности.

При этом при формальном наличии всех этих заместителей директора, директора отмечают, что реальные управленческие функции выполняют лишь заместители по учебной работе и по воспитательной работе. Именно они и директор составляют управленческую команду школы.

Здесь нужно сразу отметить явное несоответствие организационной структуры системе работы образовательного учреждения. Так, хозяйственной деятельности отводится одна из низких ролей с точки зрения вклада в общую эффективность деятельности ОУ, а деятельность по информатизации как отдельное направление директора, вообще, не выделяют. Тем не менее, эти виды работ представлены на уровне заместителей директора. При этом, к примеру, направление работы с персоналом признано одним из важнейших, но оно не только не представлено отдельно кем-то из управленцев, но и, вообще, специалистом в этой области.

Третий вариант – «оргструктура с расширенной управленческой командой».

При такой организационной структуре в состав управленческой команды включается достаточно много сотрудников школы. При этом не все они обязательно имеют формально управленческие должности, тем не менее, несут ответственность за то или иное направление работы школьной организации.

В чистом виде эту модель можно описать таким образом: направления работы достаточно узко дифференцированы, каждым направлением управляет отдельный специалист, директор же имеет функции общей координации деятельности, принятия особо важных управленческих решений.

При таком разделении ответственности повышается эффективность реализации каждого из направлений, однако, могут возникнуть трудности в координации действий, особенно когда направления мало пересекаются. Высока вероятность и конфликтов внутри управленческой команды, поскольку иерархия внутри нее не закреплена, каждый руководитель направления/подразделения склонен считать именно свое направление наиболее важным. Грамотная работа директора школы как «топ-менеджера» может, однако, нейтрализовать все эти возможные риски и сделать такую организационную структуру эффективной и работающей.

Близка к данному типу организационная структура одной московской школы, принявшей участие в исследовании. В данной школе кроме традиционных управленцев (заместитель директора по учебной работе, заместитель директора по воспитательной работе) присутствуют также заместитель директора по методической работе, здоровьесбережению, по экспериментальной работе, по организационным вопросам (в его функции, в частности, входит маркетинговая и PR деятельность), заместитель директора по экономике.

Еще один вариант – «проектная организационная структура». Этот тип структуры в практически модельном виде был выявлен нами в одной из школ Москвы. При данной модели управления основная роль в принятии решений и их реализации – у проектных команд. При этом команды могут существовать более или менее длительно, в зависимости от задачи. Состав команды формируется из разных сотрудников, которые равны в своих правах, независимо от формальных должностей в организации. Мало того, специфика проектной оргструктуры именно в школе заключается в том, что в проектную команду входить может не только специалист ОУ, но и ученик или родитель.

Роль директора школы при такой оргструктуре заключается в координации действий различных проектных команд, в реализации необходимых связей с управлением образования.

Элементы проектной структуры встретились нам и в других школах, где они дополняют традиционную иерархическую структуру, но не играют основной роли. Элементы проектной структуры, безусловно, делают ее более гибкой, адекватной этапу реформирования системы образования в нашей стране.

Естественно, приведенные типы организационные структур – лишь модели. Каждая реальная школа – участник исследования была лишь приближена к той или иной модели, имея черты и других. Однако анкетирование и интервью руководителей школ позволило выявить несколько типичных вариантов организационных структур современных школ и увидеть те проблемы, что возникают в управлении.

4.1. Классификация организационных структур

В школах есть различия в построении организационной структуры. Хотелось бы сказать о некоторых из них, поскольку все это – попытки прийти к новому типу организационной структуры образовательного учреждения.

Так, в некоторых школах введены «нетрадиционные» управленческие должности, это сделано, в частности, для того, чтобы поставить на новый уровень качества и ответственности одно из направлений работы школы. В анкетах и интервью встретились такие должности: заместители директоров по здоровьесбережению, психологическому сопровождению, социальной работе, экспериментальной работе.

Обращает на себя внимание и особый подход некоторых школ к созданию управленческой команды. Так, например, функционал заместителей директоров может разделяться не по виду работы (учебная деятельность, воспитательная работа), а по ступени образования (заместитель директора по начальной школе, средней школе).

Особенно интересны попытки создания сетевых моделей взаимодействия. Например, в школе могут существовать управленцы по ступени образования и по виду деятельности одновременно. Во взаимодействии этих горизонтальных и вертикальных «линий управления» могут рождаться, действительно, актуальные проекты. В сетевом взаимодействии могут быть задействованы и сильные, реально действующие, методические объединения внутри школы. Те и другие примеры мы увидели в ходе нашего исследования.

Также для многих школ характерна ситуация включения в организационную структуру только педагогов и администраторов. Таким образом, психологи, социальные педагоги, логопеды, врачи, а также обслуживающий персонал (вахтеры, уборщики, повара и т.д.) оказываются за пределами организационной структуры в понимании директора. Притом, что на общую эффективность деятельности оказывает влияние абсолютно каждый работник. А от органичного включения в структуру школы психологов, врачей и представителей других помогающих профессий зависит, вообще, очень многое.

Подводя итоги анализа организационных структур образовательных учреждений, нужно сказать, что по большей части они представляют собой так называемый иерархический тип структуры.

Другой тип, так называемые органические структуры и их элементы встречаются довольно редко. При этом исследователи проблемы организационных структур говорят о том, что иерархические структуры негибки, актуальны в условиях стабильности. Считается, что иерархические структуры подходят для организаций, действующих в постоянных (фиксированных) или медленно меняющихся условиях внешней среды. Схемы органического типа активно используются предприятиями (организациями), действующими в быстро меняющейся обстановке.

Английские ученые-бихевиористы Т. Бернс и Г.М. Сталкер провели сравнение органических и механических структур. Ими было отмечено, что в

механической структуре проблемы и задачи, с которыми сталкивается организация в целом, разбиваются на множество мелких составляющих по отдельным специальностям. Каждый специалист решает свою задачу как обособленную от остальных. Технические методы и средства решения задач, права и обязанности каждого элемента системы точно определены. Взаимодействие в системе управления происходит, в основном, по вертикали. Производственная деятельность и поведение персонала регламентировано инструкциями и решениями руководства.

При управлении такой организацией, имеющей сложную иерархическую структуру, используется простая система контроля, где информация поступает снизу вверх. Однако, когда возникают проблемы, которые нельзя разложить на отдельные элементы и распределить между специалистами в соответствии с определенной иерархической ролью, то в этом случае только органические системы позволяют адаптироваться к нестабильным условиям. Здесь сотрудники должны будут решать свои задачи в свете задач организации в целом, значительная часть формальных характеристик и должностных обязанностей отпадает: они должны пересматриваться в ходе решения задач. Взаимодействие происходит как по вертикали, так и по горизонтали, как консультации коллег.

Образование же в настоящее время переживает этап реформирования, а значит, организационная структура должна меняться в сторону проектной, матричной структуры, становясь более гибкой и способствующей быстрым изменениям и творчеству внутри организации.

Среди проблем, выявленных в исследовании, есть проблемы объективные, связанные с той спецификой государственной школы, что обсуждалась в работе выше. Однако есть проблемы и внутренние. Наиболее очевиден вывод о несоответствии в абсолютном большинстве школ организационных структур управления приоритетам самой деятельности.

Такие направления, как маркетинг и связи с общественностью, финансовое планирование, работа с персоналом (система поиска, оценки, мотивации, развития сотрудников и т.д.) уже признаны управленцами как важные для успеха современной школьной организации. Однако достаточных внутренних ресурсов для эффективной реализации этих направлений в школах нет. По сути дела, организационная структура определяет распределение ответственности и полномочий внутри организации. Как правило, она отображается в виде графической схемы, элементами которой являются иерархически упорядоченные организационные единицы (подразделения, должностные позиции).

Выделяют следующие организационные структуры:

- линейная/линейно-штабная организационная структура;
- функциональная;
- дивизиональная;
- матричная.

Нередко организационную структуру подстраивают под производственный процесс продуктов или услуг в зависимости от типа и вида производства.

Виды организационных структур

Таблица 4-1

Организационные структуры	Характеристика
<p>Линейная / линейно-штабная организационная структура</p>	<p>В основе принцип единоначалия, в соответствии с которым каждый сотрудник организации имеет только одного непосредственного руководителя.</p> <p>Традиционно линейная структура понимается как иерархия должностей, в которой высший руководитель организации связан с каждым из нижестоящих сотрудников единственной цепочкой подчинения, проходящей через соответствующие промежуточные уровни управления. Преимущества линейной структуры объясняются простотой применения. Все обязанности и полномочия здесь четко распределены, и поэтому создаются условия для оперативного процесса принятия решений, для поддержания необходимой дисциплины в коллективе.</p> <p>В числе недостатков линейного построения организации обычно отмечается жесткость, негибкость, неприспособленность к дальнейшему росту и развитию предприятия. Линейная структура ориентирована на большой объем информации, передаваемой от одного уровня управления к другому, ограничение инициативы у работников низших уровней управления. Она предъявляет высокие требования к квалификации руководителей и их компетенции по всем вопросам производства и управления подчиненными.</p> <p>линейно-штабная организационная структура, в которой присутствуют должности и подразделения, осуществляющие поддержку принятия управленческих решений.</p> <p>Необходимо отметить, что исходя из описанного выше подхода, практически любая организационная структура современного предприятия может быть охарактеризована как линейная или линейно-штабная. Матричная или проектная организационная структура накладывается на линейную, и не устраняет ни ее, ни принцип единоначалия как основу стабильности существования организации.</p> <p>Достоинства:</p> <ul style="list-style-type: none"> - эффективное использование производственного и управленческого потенциала для решения экстремальных задач;

	<p>- оперативность решений.</p> <p>Недостатки:</p> <ul style="list-style-type: none"> - нарушение принципа единоначалия; - сложность согласования производственных заданий и программ штаба; - возникновение в коллективе социально-психологических проблем; - преобладание организационно-распорядительных методов управления над экономическими.
<p>Функциональная организационная структура</p>	<p>Суть данной структуры заключается в максимальном использовании преимуществ специализации и избежание перегрузки руководства. Руководители функциональных служб отвечают за выполнение соответствующих функций и по этим вопросам дают распоряжения нижестоящим подразделениям. При такой структуре достигается высокий уровень специализации, что позволяет разрабатывать более обоснованные и квалифицированные решения. Подразделения в функциональной структуре укомплектовываются исходя из близости профессий. Руководителями этих подразделений назначаются специалисты, наиболее квалифицированные в соответствующей области специализации.</p> <p>Функциональную структуру целесообразно использовать на тех предприятиях, выпускающих относительно ограниченную номенклатуру продукции, действуют в стабильных внешних условиях и для обеспечения своего функционирования требуют стандартных управленческих решений.</p>
<p>Дивизиональная организационная структура</p>	<p>Структура характеризуется сочетанием централизованной координации с децентрализованным управлением. Ключевыми фигурами в управлении организациями со структурой становятся не руководители функциональных подразделений, а управляющие (менеджеры), возглавляющие производственные отделения. Данная структура создает условия для использования в рамках единого предприятия.</p> <p>Производственные отделения могут строиться по трем критериям:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. По выпускаемой продукции или предоставляемым услугам (продуктовая ориентация); 2. По ориентации на потребителя (потребительская ориентация); 3. По обслуживаемым территориям (региональная

	специализация).
Матричная организационная структура	<p>Структура представляет собой решетчатую организацию, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны непосредственному руководителю, функциональной службы, представляющей персонал и техническую помощь руководителю проекта, с другой - руководителю проекта, наделенного полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, ресурсами и качеством. Существует практика выделять "сильную", "слабую" и сбалансированную матричную структуры. На самом деле, "слабая матрица" по факту аналогична функциональной структуре, а "сильная матрица" - проектной структуре. Только "сбалансированная матрица" полностью соответствует принципу множественного подчинения.</p> <p>Переход к матричным структурам обычно охватывает не всю организацию, а лишь его часть, при этом успех в значительной мере зависит от того, в какой степени руководители проектов обладают профессиональными качествами менеджеров и могут выступать в проектной группе лидерами. Масштабы применения матричных структур в организациях довольно значительные, что говорит об их эффективности. Матричная структура представляет собой попытку использовать преимущества как функционального, так и проектного принципа построения организации и по возможности избежать их недостатков.</p>

4.2. Принципы и методы формирования структур

Главные из этих принципов могут быть сформулированы следующим образом:

1. Организационная структура управления должна, прежде всего, отражать цели и задачи организации, а, следовательно, быть подчиненной производству и его потребностям.

2. Следует предусматривать оптимальное разделение труда между органами управления и отдельными работниками, обеспечивающее творческий характер работы и нормальную нагрузку, а также надлежащую специализацию.

3. Формирование структуры управления надлежит связывать с определением полномочий и ответственности каждого работника и органа управления, с установлением системы вертикальных и горизонтальных связей между ними.

4. Между функциями и обязанностями, с одной стороны, и полномочиями и ответственностью с другой, необходимо поддерживать соответствие, нарушение которого приводит к дисфункции системы управления в целом.

5. Организационная структура управления призвана быть адекватной в социально-культурной среде организации, оказывающей существенное влияние на решения, относительно уровня централизации и детализации, распределения полномочий и ответственности, степени самостоятельности и масштабов контроля руководителей и менеджеров.

Реализация этих принципов означает необходимость учета при формировании (или перестройке) структуры управления множества различных факторов воздействия на ОСУ.

Главный фактор, «задающий» возможные контуры и параметры структуры управления - сама организация.

4.3. Подготовка образовательной организации к проведению педагогического совета

Шаг 1. Руководитель издает приказ о подготовке и проведении педсовета на основании годового плана работы. Приказом утверждаются:

- тема, дата, время и место проведения педагогического совета;
- план подготовки и повестка дня заседания педагогического совета;
- список ответственных лиц за подготовку и проведение педагогического совета.

Шаг 2. Назначенное руководителем ответственное лицо знакомит педагогических работников с приказом руководителя образовательной организации, формирует из их числа рабочую группу.

Шаг 3. В соответствии с планом подготовки к проведению педагогического совета, его темой рабочая группа:

- изучает нормативные правовые документы, методическую литературу;
- посещает открытые уроки (занятия), режимные мероприятия, родительские собрания, дни открытых дверей и т. д.;
- проводит семинарские занятия, опросы респондентов (педагогических работников, родителей обучающихся, воспитанников).

Шаг 4. Рабочая группа готовит необходимый цифровой материал (презентации, результаты анкетирования, рекомендации и др.)

Шаг 5. Руководитель образовательной организации совместно с ответственным лицом за неделю до проведения заседания педагогического совета проверяют готовность педагогов, помогают им устранить возникшие трудности.

Шаг 6. Руководитель образовательной организации (ответственное лицо) проводит собрание рабочей группы (рабочих групп), на котором:

- избираются председатель и секретарь педагогического совета;

- устанавливается регламент выступлений (например, не более 10 мин, обсуждение – 5 мин);

- формулируются вопросы для обсуждения.

Шаг 7. Председатель (секретарь) подготавливает проект решения заседания педагогического совета.

Шаг 8. Рабочая группа подготавливает помещение для заседания педагогического совета, а также необходимые технические средства (ноутбук, проектор и т. д.)



Рис. 4-1. Подготовка образовательной организации к проведению педагогического совета (Справочник заместителя директора школы, №5-2013).

4.4. Алгоритм тарификации в МБОУ «СОШ № 41».

Примеры ограничений, которые ставит тарификация¹⁷.

Тарификация – говоря простым языком, начисление заработной платы педагогам, или, цитируя законодательные документы, это комплекс мероприятий, проводимых работодателем и направленных на установление заработной платы работников в зависимости от уровня их образования, стажа работы, квалификации, объёма, сложности видов выполняемой работы, типа,

¹⁷ Штатное расписание муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения «Средняя общеобразовательная школа №41» на 2013-2014 учебный год, на 2014-2015 учебный год.

вида и места расположения (город, село) образовательного учреждения (<http://www.uroki.net/docdir/docdir42.htm>).

При проведении процедуры тарификации выполняются **следующие действия** (основание - документы по МБОУ «СОШ № 41»):

1. Определяется количество классов-комплектов из расчета 25 человек

Комплектование классов на учебный год

Таблица 4-1.

Класс	Количество классов-комплектов	Количество детей
1	3	
2	3	
3	3	
4	3	
Итого	12	319
5	4	
6	3	
7	2	
8	2	
9	2	
5-9	13	302
10	1	
11	1	
10-11	2	50
Всего обучающихся		676
ГПД		25
Педагогический персонал		41
из них совместителей		1
из них в декретном отпуске		2

2. Составление учебного плана, включающего количество часов на прохождение основной программы начального, основного и среднего общего образования и часов на прохождение программы внеурочной деятельности.

3. Составление тарификации, исходя из количества часов распределенных между сотрудниками:

Штатное расписание МБОУ СОШ №41

Таблица 4-2.

Наименование должности	Число штатных единиц	Управленческое решение
Директор	1,0	
Начальная школа		
Заместитель директора по УВР начальной школы	0	<i>Назначение из числа опытных квалифицированных специалистов, доплата из фонда стимулирования за интенсивность труда</i>
Средняя и старшая школа		
Заместитель директора по УВР средней школы	1	
Заместитель директора по УВР старшей школы	1	
Заместитель директора по ВР	1	
Административно-хозяйственный персонал		
Заместитель директора по АХР	1	
Заведующая библиотекой	1	
Итого	6	
Социальный педагог	0	По приказу, с согласия сотрудника, доплата из фонда стимулирования за интенсивность труда
Педагог-психолог	1	На ставку 18 часов из фонда «Внеурочная деятельность» по дополнительной образовательной программе
Итого	1	
Прочий персонал		
Сторож	2	
Вахтер (видеонаблюдение, пропускной режим)	0,75	По приказу, с согласия работника, доплата из фонда стимулирования за интенсивность труда
Специалист по кадрам	1	
Секретарь	0	По приказу, с согласия сотрудника, доплата из фонда стимулирования за интенсивность труда
Организатор детского движения (старшая	1	

вожатая)		
Итого	4,75	
Инженер по обслуживанию компьютерной и оргтехники	0	Гражданско-правовой контракт, доплата из фонда стимулирования за интенсивность труда
Модератор сайта	0	Гражданско-правовой контракт, доплата из фонда стимулирования за интенсивность труда
Итого	0	

Тарификация на учебный год

Таблица 4-3.

№	Должность по штатному расписанию	Количество ставок	ФИО сотрудника
АДМИНИСТРАТИВНО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПЕРСОНАЛ			
1.	Директор школы (руководитель образовательной организации)	1,00	
2.	Заместитель директора по учебно-воспитательной работе	1,0	
3.	Заместитель директора по учебно-воспитательной работе	1,0	
4.	Заместитель директора (по воспитательной работе)	1,00	
5.	Заместитель директора (по административно-хозяйственной работе)	1,00	
6.	Заведующая библиотекой	1,00	
	Всего ставок административно-управленческого персонала	6,00	
УЧЕБНО-ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ ПЕРСОНАЛ			
1.	Старший вожатый	1,00	
2.	Воспитатель	1,00	
3.	Педагог-организатор ОБЖ	1,00	
	Всего ставок учебно-вспомогательного персонала	3,00	
Младший обслуживающий персонал			
1.	Сторож	1,00	
2.	Сторож	1,00	
3.	Сторож (вахтер)	0,75	
4.	Специалист по кадрам	1,00	
	Всего ставок младшего обслуживающего	3,75	

	персонала		
	Педагогический персонал		
1.	Педагоги 1-4 классы	12,00	
	<i>Учитель начальных классов 2б</i>	1	
	<i>Учитель начальных классов 4б</i>	1	
	<i>Учитель начальных классов 3в</i>	1	
	<i>Учитель начальных классов 4в</i>	1	
	<i>Учитель начальных классов 4а</i>	1	
	<i>Учитель начальных классов 2в</i>	1	
	<i>Учитель начальных классов 3а</i>	1	
	<i>Учитель начальных классов 3б</i>	1	
	<i>Учитель начальных классов 1а</i>	1	
	<i>Учитель начальных классов 1б</i>	1	
	<i>Учитель начальных классов 1в</i>	1	
	<i>Учитель начальных классов 2а</i>	1	
2.	Педагоги 5-11 классы	27,00	
	Учитель русского языка и литературы	4	
	Учитель математики	4	
	Учитель английского языка	4	
	Учитель немецкого языка	1	
	Учитель истории и обществознания	2	
	Учитель географии и биологии	1	
	Учитель биологии и химии	1	
	Учитель физики	2	
	Учитель технологии	2	
	Учитель информатики	2	
	Учитель ОБЖ	1	
	Учитель физической культуры	4	
	Учитель искусства (МХК, ИЗО, музыка)	1	
	Количество педагогов	41,00	

Определение количества часов, затрачиваемых на реализацию основной программы начального, основного и среднего общего образования и часов на прохождение программы внеурочной деятельности.

Тарификация на учебный год

Таблица 4-4.

Педагогический персонал		
Наименование должности	Число штатных единиц	Количество часов
Учитель начальных классов	9	180
Учитель биологии	1,06	19
Учитель географии	1	18
Учитель ИЗО	0,5	9
Учитель музыки	0,5	9
Учитель искусства	0,17	3
Учитель иностранного языка	6,22	112
Учитель информатики	1,5	27
Учитель истории	1,61	29
Учитель обществознания	0,78	14
Учитель природоведения	0,44	8
Учитель литературы	1,94	35
Учитель риторики	0,67	12
Учитель русского языка	3	54
Учитель МХК	0,05	1
Учитель математики	3,78	68
Учитель ОБЖ	0,78	14
Учитель химии	0,67	12
Учитель культуры здоровья	0,22	4
Учитель физической культуры	2,44	44
Учитель физики	1,27	23
Учитель технологии	2,56	46
При ставке 18 часов	31,16	561
Итого ставок/часов	40,16	741
Внеурочная деятельность 1-4 классы	6,67	120

Определение нормативов при составлении штатного расписания

Таблица 4-5.

Выполнение нормативов составления штатного расписания

Характеристика	Норматив	Категория сотрудников	Норматив
Всего ставок педагогов	40,16	Педагогов фактически	32
Прочий персонал	11,47	Прочий персонал фактически	11,25
Соотношение учитель/прочий персонал 1*3,5			3,57
Соотношение учитель/ученик 1*18,7			38,5

Распределение компенсационных выплат согласно положения о компенсационных выплатах сотрудникам МБОУ «СОШ № 41», виды и размеры доплат и надбавок компенсационного характера устанавливаются в соответствии с Положением.

Однако, согласно действующим правилам, образовательные организации ограничены в самостоятельности выбора¹⁸:

1. Размер ассигнований не даёт возможности руководителю расширять штаты.
2. Чем больше штатов, тем меньше средств на стимулирование работников по результатам труда.
3. В общеобразовательной организации численность прочего персонала (все работники, включая администрацию) должна составлять не более 30 % от общей численности сотрудников.
4. Снижение средней заработной платы работников по образовательной организации не приветствуется учредителем, т.к. это в свою очередь ухудшает показатели по организации, городу, области.
5. Понижение средней зарплаты по учреждению ухудшает условия оплаты труда руководителя.
6. Три показателя, такие как «соотношение учитель/ученик», «соотношение учитель/прочий персонал» и «наполняемость в 10-11 классах не менее 150 человек», дают право ОО претендовать на повышение коэффициента по ФОТ. Но, повышение данного коэффициента зависит от экономической ситуации и не факт, что его могут оставить.

¹⁸ Виханский, О.С. Стратегическое управление. Менеджмент: Учебник. / О.С. Виханский, А.И. Наумов - Москва: Изд-во Экономистъ, 2008. - 670с.

4.5. Анализ социальных рисков при переходе на новую систему оплаты труда, ориентированную на учет результативности труда и качества образования в МБОУ «СОШ № 41»

Позитивные эффекты Новой системы оплаты труда

Основные преимущества НСОТ заключаются в следующих ее базовых характеристиках¹⁹:

1. Непосредственная связь заработной платы с качеством, эффективностью и результативностью труда. Таким образом, устанавливается тесная взаимосвязь между результативностью труда учителя и уровнем его доходов.

2. Повышение стимулирующих функций оплаты труда, рост объема стимулирующих надбавок в общем фонде оплаты труда. Если представление и критерии качества и результативности работы определены, то педагог может сам влиять на уровень своего благосостояния.

3. Наличие механизмов нормирования и учета в базовой части оплаты труда всех видов деятельности учителей – почасовая аудиторная нагрузка; внеурочная работа по предмету; классное руководство; проверка тетрадей; заведывание учебными кабинетами и др. виды деятельности, определенные должностными обязанностями. НСОТ позволяет директору школы и управляющему совету школы поощрять творческих педагогов-новаторов материально.

4. Зависимость оплаты труда в базовой части от количества учащихся.

5. Организация регионального регламента участия органов самоуправления общеобразовательных учреждений и профсоюзов в распределении стимулирующей части фонда оплаты труда.

Риски введения Новой системы оплаты труда

Реализация проекта по введению НСОТ сопряжена с рядом рисков, которые можно разделить на три группы:

Таблица 4-б.

Риски	Факторы
Риски, которые могут быть устранены в ходе более тщательной проработки описанной системы начисления оплаты труда педагогических работников.	<ul style="list-style-type: none"> • не определен механизм установления соотношения фонда оплаты труда и учебных расходов; • не определено как осуществлять выплаты за обучение детей на дому; • не до конца определен механизм расчета выплат за отпускной период и на больничных; • в основе расчета зарплаты остается понятие незыблемости классно-урочной системы, что

¹⁹ Беляков С.А. Финансирование системы образования в России [Текст]. – М.: МАКС Пресс, 2006.

	сдерживает процессы внедрения в школу новых образовательных технологий (исследовательских, выездных, дистантных, проектных и проч.).
Риски, которые присущи такой организации оплаты труда	<p>Социальная напряженность, которая неизбежно возникнет в результате увеличения дифференциации заработной платы работников. Особенно остро она стояла в первые годы внедрения НСОТ: недовольство возникало и со стороны тех, кто в силу своей инертности не могли заработать больше денег, и тех, кому казалось, что им не доплачивают, и, почему его сосед по цеху получает больше, чем он.</p> <p>Введение стимулирующего фонда оплаты труда, приводит к конкуренции и соперничеству между педагогами. С одной стороны, это является преимуществом, т.к. подтолкнет некоторых специалистов с лидерскими качествами к повышению качества работы. С другой стороны, следует учитывать, что МБОУ «СОШ№41» - муниципальное общеобразовательное учреждение и не является сегментом рынка, что противоречит принципу «конкуренция эффективна тогда, когда является рыночным механизмом развития». В нашем случае конкуренция осуществляется в социальном секторе, что приводит к соперничеству, создающему неблагоприятный психологический климат в коллективе, что снижает качество работы.</p> <p>Представление о результативности учительского труда до конца не сформировано – это рождает большое количество «обиженных» и «недовольных» конкретным директором, муниципальной и региональной администрацией, правительственной реформой в целом.</p>
Риски, связанные с злоупотреблением теми дополнительными управленческими полномочиями, которые предоставляет НСОТ	В комиссию по распределению стимулирующих выплат изъявляют желание участвовать в первую очередь те, кто уверен, что сможет влиять в первую очередь на свой «поход» и мало заботиться о других.

4.6. Основные проблемы нормирования труда педагогов и предложите пути решения этих проблем в МБОУ «СОШ № 41».

Исходя из НСОТ МБОУ «СОШ № 41», руководствуемся тем, что рабочая неделя учителя должна быть не более 36 часов. Должна включать аудиторную (проведение занятий с детьми в рамках урочной деятельности) и внеаудиторную деятельность, включая работу с детьми, родителями, внеурочную деятельность, классное руководство и т.д.

В нашем случае требование администрации находиться в течение 8 часов на рабочем месте, нами указано в трудовом договоре, статья 72 ТК РФ, условия трудового договора работодателем с согласия работника. Понятие "рабочее место" у юристов (статья 209 ТК РФ) отличается от этого понятия у экономистов. В Правилах внутреннего трудового распорядка МБОУ «СОШ № 41» написано по поводу рабочего времени для работников МБОУ «СОШ № 41».

Согласно статьи 102 ТК РФ «Работа в режиме гибкого рабочего времени», при работе в режиме гибкого рабочего времени начало, окончание или общая продолжительность рабочего дня (смены) определяется по соглашению сторон (в ред. Федерального закона от 30.06.2006 N 90-ФЗ). Работодатель обеспечивает отработку работником суммарного количества рабочих часов в течение соответствующих учетных периодов (рабочего дня, недели, месяца и других).

В части 3 ст. 92 и статье 333 ТК РФ предусматривает определенные особенности регулирования продолжительности рабочего времени педагогических работников. Так, к числу характерных особенностей, отличающих труд педагогических работников от иных категорий работников, относится сокращенная продолжительность их рабочего времени, установленная в размере не более 36 часов в неделю (ч. 1 ст. 333 ТК РФ). Аналогичная норма рабочего времени (с небольшими уточнениями) установлена для педагогических работников именно образовательных учреждений в пункте 5 ст. 55 Закона об образовании.

В свою очередь, понятие "норма часов педагогической работы за ставку заработной платы" подразумевает нормированную продолжительность времени выполнения педагогических функций при замещении одной педагогической должности, оплачиваемой по полной тарифной ставке за месяц. Такой вывод следует из части 3 ст. 129 ТК РФ, где понятие "тарифная ставка" определено как размер оплаты труда работника за выполнение нормы труда определенной сложности (квалификации) за единицу времени без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат.

В качестве критериев образовательного ценза нельзя предусматривать такое неконкретное условие, как, например, изложенное в пункте 67 Типового положения об общеобразовательном учреждении (утверждено Постановлением Правительства РФ от 19 марта 2001 г. N 196). В пункте 62 данного Положения указано, что на педагогическую работу принимаются лица, имеющие

необходимую профессионально-педагогическую квалификацию, соответствующую требованиям тарифно-квалификационной характеристики по должности и полученной специальности, подтвержденной документами об образовании. Но квалификационные характеристики при этом не конкретизируются. Хотя в послании Президента РФ сказано, что необходимо привлекать для работы в школе людей из других сфер деятельности, в частности не из образования. Однако, контролирующие органы указывают на специализацию и наличие педагогического образования.

Для отдельных категорий педагогов установлена норма часов именно преподавательской, а не педагогической работы за ставку заработной платы, что определено как нормируемая часть педагогической работы, и указаны следующие особенности:

- за преподавательскую работу, выполненную с согласия педагогических работников сверх установленной нормы часов за ставку заработной платы, производится дополнительная оплата соответственно получаемой ставке заработной платы в одинарном размере в порядке, определяемом Министерством образования и науки РФ;

- норма часов педагогической и (или) преподавательской работы за ставку заработной платы педагогических работников установлена в астрономических часах;

- для учителей, преподавателей, педагогов дополнительного образования образовательных учреждений норма часов преподавательской работы включает проводимые ими уроки (занятия) независимо от их продолжительности и короткие перерывы (перемены) между ними.

Однако, во-первых, переработка сверх установленной нормы часов за ставку заработной платы не приравнивается к понятию "сверхурочная работа", выполняемая за пределами установленной для работника продолжительности рабочего времени. Значит, превышение нормированной части педагогической работы, происходящее с согласия работника и касающееся именно нормы часов преподавательской работы, т.е. учебной нагрузки, допускает оплату сверхурочного труда в одинарном размере. Если же работник не дает согласия на сверхурочный труд, то, исходя из норм статей 98 и 152 ТК РФ, привлечение его к сверхурочной преподавательской работе невозможно, несмотря на полагающуюся ему оплату за первые два часа работы в полуторном и за последующие часы - в двойном размере.

Во-вторых, пробел в законодательстве, где отсутствует применяемое на практике понятие "академический час", что позволяет Правительству РФ произвольно устанавливать нормы часов педагогической и (или) преподавательской работы за ставку заработной платы в астрономических часах.

Характерным их отличием являются следующие признаки:

- установление сокращенного рабочего времени осуществляется законодателем, а неполного - сторонами трудового договора;

- оплата труда при сокращенном рабочем времени производится в размере, установленном в трудовом договоре. Причем при полной отработке

месячной нормы рабочего времени и выполнении нормы труда заработная плата за этот период не может быть менее минимального размера оплаты труда, определенного федеральным законом (ст. 133 ТК РФ). Оплата труда лица, работающего на условиях неполного рабочего времени, производится пропорционально отработанному им времени или в зависимости от выполненного им объема работ и не связана с минимальным размером оплаты труда (ч. 2 ст. 93 ТК РФ).

В вопросе приема и увольнения педагогических работников существует наиболее уязвимый аспект такой как «имеющие заболевания, предусмотренные перечнем, утверждаемым федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в области здравоохранения». В нашем случае, работники находятся на больничном долгое время, заболевания - вещь сугубо личная сторона любого сотрудника, и вряд ли кто-либо станет ее позиционировать себе во вред.

4.7. Показатели качества деятельности МБОУ «СОШ №41» и их характеристики.

На совещании трудового коллектива МБОУ «СОШ № 41» обсудили вопросы показателей качества деятельности школы. В таблице приведены аргументы ЗА введение новой системы оплаты труда учителей²⁰:

Таблица 4-7.

№	Показатель качества	Характеристики показателя качества
2. Кадровый потенциал.		
2.1	Обеспеченность кадрами для реализации образовательной программы	<ul style="list-style-type: none"> • Наличие программы развития кадрового потенциала ОУ и соответствующих нормативных документов (программа, план, локальные акты, проводится опрос мнений работников). • Укомплектованность необходимыми кадрами. • Квалификация и уровень профессионализма (соответствие нормативным требованиям и образовательной программе, включая квалификацию руководителей ОУ).
2.2	Профессиональное развитие сотрудников работников школы.	<ul style="list-style-type: none"> • Наличие программы/плана профессионального развития сотрудников школы. • Наличие возможностей профессионального развития (доступные формы, график). • Обмен знаниями между сотрудниками (знания, полученные работниками в процессе обучения вне

²⁰ Абанкина И.В., Абанкина Т.В., Вавилов А.И., Осовецкая Н.Я.. Экономика школы: модели финансирования, автономия, развитие сети [Текст]. – М.: Сентябрь, 2008. – 192 с.

		<p>школы, активно распространяются в коллективе).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Оценка профессионального развития (деятельность и профессионализм работников регулярно оценивается по совместно выработанным критериям с помощью методов, одобренных всем коллективом).
2.3	Система мотивации и стимулирования сотрудников школы.	<ul style="list-style-type: none"> • Наличие системы стимулирования (закреплена нормативно, критерии стимулирования всем известны, критерии разрабатывались с участием членов коллектива школы). • Позитивный моральный климат. • Комфортные и безопасные условия работы.
2.4	Оценка деятельности школы по развитию кадрового потенциала со стороны сотрудников.	<ul style="list-style-type: none"> • Мнения сотрудников школы систематически выявляются, анализируются и используются для разработки и реализации программы развития кадрового потенциала. • Удовлетворённость сотрудников школы деятельностью ОУ по развитию кадрового потенциала.
4. Образовательная программа.		
4.1	Доступность образования.	<ul style="list-style-type: none"> • Наличие барьеров при поступлении в школу и переходе на другую ступень обучения (отбор, дополнительное обучение и т.п.). • Наличие разнообразных форм получения образования (заочное, дистанционное, экстернат и т.п.). • Условия обучения для детей с особыми образовательными возможностями и потребностями (инклюзия). • Условия обучения для детей с высокими способностями.
4.2	Индивидуализация обучения и поддержка учащихся.	<ul style="list-style-type: none"> • Обучение в соответствии индивидуальным образовательным маршрутом (профильное обучение, дополнительные учебные занятия и практики, гибкий график обучения и т.п.). • Система поддержки учащихся, демонстрирующих низкие результаты в обучении (консультации, доп. занятия, изменения графика обучения, работа с семьёй). • Система социально-психологического сопровождения учащихся (в адаптационный период, на разных возрастных этапах, наличие программы с.- п. мониторинга).

4.3	Эффективность преподавания.	<ul style="list-style-type: none"> • Мнения учащихся о преподавании, мотивация и интерес учащихся к предмету. • Постановка целей и планирование обучения. • Используемые образовательные технологии, формы и методы обучения. • Система анализа эффективности преподавания (посещение и анализ уроков, самооценка педагога, взаимооценка, наличие мониторинга преподавания).
4.4	Развитие учащихся через дополнительное образование.	<ul style="list-style-type: none"> • Программа дополнительного образования и её место в ОП школы (наличие программы и плана, взаимосвязь с учебной деятельностью, мониторинг реализации программы). • Наличие и доступность различных форм дополнительного образования (наличие различных кружков, секций, клубов и т.п.; охват учащихся доп. образованием). • Удовлетворённость учащихся и родителей качеством дополнительного образования в школе. • Взаимодействие с учреждениями дополнительного образования (договора о сотрудничестве, проведение совместных мероприятий и т.п.).
4.5	Воспитательная работа.	<ul style="list-style-type: none"> • Программа воспитательной работы ОУ. • Наличие и доступность различных форм воспитательной работы (наличие детских общественных организаций, творческих объединений, патриотических клубов, социальных проектов). • Участие ОУ в мероприятиях по воспитательной работе на разных уровнях (муниципальный, региональный, федеральный). • Удовлетворённость учащихся и родителей воспитательной работой в школе.
7. Партнёрство и взаимодействие с обществом.		
7.1	Система социального партнёрства.	<ul style="list-style-type: none"> • Планирование работы с партнёрами, родителями и общественностью. • Наличие системы договорных отношений. • Привлечение родителей к участию в образовательном процессе и управлению ОУ. • Оценка влияния партнёрских отношений на деятельность школы (задачи и проблемы, которые удалось за счёт партнёрских отношений).

7.2	Оценка работы школы потребителями и общественностью.	<ul style="list-style-type: none"> • Система общественной оценки существует, встроена в систему внутришкольного мониторинга и оформлена документально. • Мнения родителей, партнёров и представителей общественности относительно качества образовательных услуг и работы школы систематически выявляется и анализируется. • Результаты общественной оценки используются для планирования и принятия решений.
7.3	Информационная открытость ОУ.	<ul style="list-style-type: none"> • В школе обеспечена система обратной связи между школой и потребителями информации (разработан регламент предоставления информации (кто, когда, кому и в какой форме), действуют разнообразные формы обратной связи). • Сайт ОУ содержит актуальную и достоверную информацию в соответствии с нормативными требованиями и потребностями целевых групп. • Публичный доклад регулярно готовится и презентуется. • Удовлетворённость системой информирования о деятельности школы со стороны родителей, партнёров и представителей общественности.

4.8. Уровневая шкала для оценки показателей качества работы школы²¹

Таблица 4-8.

Уровень	Оценка	Краткая характеристика
Уровень 4	<i>отлично</i>	- отлично, явные сильные стороны
Уровень 3	<i>хорошо</i>	- сильные стороны в важных областях работы при наличии аспектов, требующих улучшения
Уровень 2	<i>удовлетворительно</i>	- сильные стороны несколько перевешивают слабые стороны
Уровень 1	<i>неудовлетворительно</i>	- явные слабые стороны в важных областях работы

• Оценка **«отлично»** относится к положению дел, которое характеризуется явными сильными (а иногда и образцовыми) сторонами в работе школы. Обучение учащихся и результаты находятся на высоком уровне. Лишь очень немногие области деятельности требуют совершенствования, но и они лишь в незначительной степени снижают качество обучения учащихся. Эта оценка отражает высокий уровень состояния дел, который может служить

²¹ Беляков С.А. Новые лекции по экономике образования [Текст]. Серия «Управление. Финансы. Образование». –М.:МАКС Пресс, 2007

примером лучшей практической работы и заслуживает распространения среди других образовательных учреждений.

- Оценка **«хорошо»** относится к положению дел, которое характеризуется сильными сторонами в важных областях работы школы, которые, взятые вместе, определенно перевешивают какие-либо недостатки. Сильные стороны в работе имеют значительное позитивное влияние на деятельность школы и результаты обучения. Вместе с тем качество обучения учащихся снижено в некоторых аспектах, нуждающихся в улучшении. Эта оценка подразумевает, что школа должна стремиться к дальнейшему совершенствованию сильных сторон в важных областях своей работы и вместе с тем должна принять меры к улучшению работы в областях, которые в этом нуждаются.

- Оценка **«удовлетворительно»** относится к положению дел, при котором сильные стороны в работе школы незначительно перевешивают слабые. Она означает, что сильные стороны в работе школы оказывают положительное воздействие на обучение учащихся. Вместе с тем, несмотря на то, что слабые стороны в работе не столь весомы, чтобы оказать отрицательное воздействие на учащихся, они, тем не менее, сдерживают общее развитие качества обучения учащихся. Эта оценка означает, что школа должна принять меры для улучшения работы в своих слабых областях, одновременно укрепляя свои сильные стороны.

- Оценка **«неудовлетворительно»** ставится тогда, когда имеются явные слабые стороны в работе школы, которые являются причинами низкого уровня обучения учащихся и требуют немедленного исправления. Почти во всех случаях членам педагогического коллектива и другим сотрудникам школы, отвечающим за состояние дел в ОУ, которое оценено как неудовлетворительное, требуется помощь со стороны внешних методистов и руководителей при разработке и реализации планов и конкретных мероприятий для улучшения работы школы.

4.9. Конкретные полномочия органов общественного управления МБОУ «СОШ № 41» в части распределении стимулирующей части оплаты труда.

В соответствии с Законом Российской Федерации «Об образовании» (ст. 35, п.2) управление государственными и муниципальными образовательными учреждениями строится на принципах единоначалия и самоуправления, при этом возможны различные формы самоуправления в образовательном учреждении. В настоящее время в целях развития демократического, государственно-общественного характера управления получает развитие такая форма самоуправления общеобразовательным учреждением как **управляющий совет**.

Управляющий совет общеобразовательного учреждения (далее - Совет) - это коллегиальный орган школьного самоуправления, имеющий полномочия, определенные уставом школы, по решению вопросов функционирования и развития учреждения.

Основные функции (компетенция) Управляющих советов

Основные функции Совета общеобразовательного учреждения (далее - Учреждение) могут определяться следующим:

- **согласование** компонента образовательного учреждения государственного стандарта общего образования («школьного компонента») и профилей обучения;
- **утверждение** программы развития Учреждения;
- **согласование** выбора учебников из числа рекомендованных (допущенных) Министерством образования и науки Российской Федерации;
- **установление** режима занятий обучающихся по представлению педагогического совета, в том числе - продолжительность учебной недели (пятидневная или шестидневная), время начала и окончания занятий;
- **рассмотрение** жалоб и заявлений обучающихся, родителей (законных представителей) на действия (бездействие) педагогического и административного персонала Учреждения;
- **содействие** привлечению внебюджетных средств для обеспечения деятельности и развития Учреждения;
- **согласование** по представлению руководителя Учреждения заявки на бюджетное финансирование и сметы расходования средств, полученных Учреждением от уставной приносящей доходы деятельности и из иных внебюджетных источников;
- **согласование** на сдачу в аренду Учреждением закрепленных за ним объектов собственности;
- **заслушивание** отчета руководителя Учреждения по итогам учебного и финансового года;
- **рассмотрение** вопросов создания здоровых и безопасных условий обучения и воспитания в Учреждении.

Ежегодно Совет должен представлять общественности информацию (доклад) о состоянии дел в Учреждении. Совет несет ответственность перед Учредителем за своевременное принятие и выполнение решений, входящих в его компетенцию. Директор учреждения вправе самостоятельно принимать решение в случае отсутствия решения Совета в установленные сроки.

Учредитель вправе распустить Совет, если Совет не проводит свои заседания в течение полугода, не выполняет свои функции или принимает решения, противоречащие действующему законодательству Российской Федерации. В этом случае происходит либо новое формирование Совета по установленной процедуре, либо Учредитель принимает решение о нецелесообразности формирования в данном учреждении управляющего совета на определенный срок.

4.10. Мониторинг удовлетворенности качеством образования субъектов образовательных отношений на уровне субъекта РФ (на примере Кемеровской области).

В связи с тем, что с 01.09.2013 года вступил в силу новый закон об образовании, приняты законы в субъектах РФ, на уровне ОУ приняты новые уставы, локальные акты и положения об организации воспитательно-образовательной деятельности, нами предприняты попытки провести ряд мероприятий направленных на изучение удовлетворенности населения образовательными услугами, осуществляемые образовательными учреждениями.

Так в период с 1 ноября по 20 декабря 2013 года проведено изучение уровня удовлетворенности качеством образования, предоставляемого образовательным учреждением.

В целом количество родителей обучающихся школ Кемеровской области, принявших участие в анкетировании, составило 64 %.

Сравнение по ступеням обучения показывает большую заинтересованность родителей выпускников ОО (57,4% родителей от числа обучающихся 3 ступени).

По результатам опроса получены следующие данные:

Таблица 4-9.

Вопросы	Результаты %			Итого, %
	1-4 классы	5-9 классы	10-11 классы	
1. Качеством образования (обучение и воспитание)				
а) совершенно не удовлетворены	0	1,2	1,03	0,74
б) скорее не удовлетворены	4,32	4,4	4,8	4,4
в) трудно сказать	16,1	12,4	9,3	13,1
г) скорее удовлетворены	45	60	47	52
д) полностью удовлетворены	34,9	21,9	37,5	29,6
2. Организацией учебно-воспитательного процесса				
а) совершенно не удовлетворены	0,4	0,9	0,34	0,6
б) скорее не удовлетворены	4,7	5,1	5,5	5,04
в) трудно сказать	8,8	17,3	13,4	13,5

г) скорее удовлетворены	46	49	47	48
д) полностью удовлетворены	40,2	27,8	33,3	33,3
3. Степенью информированности о деятельности образовательного учреждения посредством информационно – коммуникативных технологий (сайт, Интернет)				
а) совершенно не удовлетворены	1,5	5,4	5,5	4,02
б) скорее не удовлетворены	5,4	6,7	12	7,3
в) трудно сказать	34,7	32,1	26,5	31,9
г) скорее удовлетворены	35	32	40	34
д) полностью удовлетворены	23,6	24	16,5	22,4
4. Состоянием материально-технической базы учреждения				
а) совершенно не удовлетворены	8,3	7,3	4,1	7,08
б) скорее не удовлетворены	15,2	12,7	18,9	14,8
в) трудно сказать	29,5	27,1	27,4	28
г) скорее удовлетворены	32	31	36	32
д) полностью удовлетворены	15,4	22,3	13,7	18,2
5. Профессионализмом педагогов				
а) совершенно не удовлетворены	0	0,5	0,34	0,27
б) скорее не удовлетворены	0,2	1,8	2,8	1,42
в) трудно сказать	9,8	13,2	6,9	10,7
г) скорее удовлетворены	33	42	46	40
д) полностью удовлетворены	57,2	42,2	43,6	47,9
6. Организацией питания в школе				
а) совершенно не удовлетворены	3,4	3,9	9,97	4,95
б) скорее не удовлетворены	11,7	13,2	11,3	12,3
в) трудно сказать	10,9	22,3	20,6	17,9
г) скорее удовлетворены	41	37	37	38

д) полностью удовлетворены	32,9	24,1	20,6	26,5
7. Обеспечением литературой и пособиями, учебниками (школьная библиотека)				
а) совершенно не удовлетворены	6,9	3,1	1,04	4,09
б) скорее не удовлетворены	7,7	12,3	5,5	9,32
в) трудно сказать	16,7	18,4	13,1	16,8
г) скорее удовлетворены	53	51	60	53
д) полностью удовлетворены	15,8	15,7	20,8	16,7
8. Санитарно – гигиеническими условиями				
а) совершенно не удовлетворены	0,4	0,3	2,4	0,74
б) скорее не удовлетворены	3,8	3,7	4,8	3,95
в) трудно сказать	14,1	13,6	12,7	13,6
г) скорее удовлетворены	54	53	38	51
д) полностью удовлетворены	27,4	29,4	42,3	31,2
9. Взаимоотношениями педагогов с обучающимися				
а) совершенно не удовлетворены	0,4	0,8	1,7	0,8
б) скорее не удовлетворены	2,06	4,2	2,75	3,16
в) трудно сказать	9,8	14	9,97	11,6
г) скорее удовлетворены	38	49	46	44
д) полностью удовлетворены	50,3	32,2	39,2	40,1
10. Взаимоотношениями педагогов с родителями				
а) совершенно не удовлетворены	0,2	1,05	1,4	0,8
б) скорее не удовлетворены	1,5	2,4	2,06	2,02
в) трудно сказать	7,8	15,4	9,97	11,7
г) скорее удовлетворены	43	45	45	44
д) полностью удовлетворены	47,6	36,2	41,2	41,2

11. Качеством дополнительных образовательных услуг (кружков, секций и т.п.)				
а) совершенно не удовлетворены	3	2,4	2,9	2,7
б) скорее не удовлетворены	10,9	12,4	11,5	11,7
в) трудно сказать	35,8	27,7	30,9	31,2
г) скорее удовлетворены	28	31	35	31
д) полностью удовлетворены	22	26,8	20,1	23,8

Качеством образования (обучение и воспитание)

Совершенно не удовлетворены 0,74% респондентов (больше родители обучающихся 2 ступени – 1,2%).

Полностью удовлетворены – 29,6% (больше родители обучающихся 3 ступени обучения – 37,5%), в целом удовлетворенность качеством образования (скорее удовлетворены и полностью удовлетворены) показали 81,6% респондентов.

Организацией учебно-воспитательного процесса

Совершенно не удовлетворены 0,6% респондентов (больше родители обучающихся 2 ступени – 0,9%).

Полностью удовлетворены – 33,3% (больше родители обучающихся 1 ступени обучения – 40,2%), в целом удовлетворенность организацией УВП (скорее удовлетворены и полностью удовлетворены) показали 81,3% респондентов.

Большая удовлетворенность организацией УВП родителей обучающихся 1 ступени.

Степенью информированности о деятельности образовательного учреждения посредством информационно – коммуникативных технологий (сайт, Интернет).

Совершенно не удовлетворены 4,02% респондентов (больше родители обучающихся 3 ступени – 5,5%).

Полностью удовлетворены – 22,4% (больше родители обучающихся 1 и 2 ступеней обучения – по 24%), в целом удовлетворенность степенью информированности о деятельности ОУ (скорее удовлетворены и полностью удовлетворены) показали 56,4% респондентов (половина опрошенных).

Можно сделать вывод о том, что сайт ОУ информативен для родительской общественности, но не все родители имеют возможность пользоваться им.

Состоянием материально-технической базы учреждения

Совершенно не удовлетворены 7,08% респондентов (больше родители обучающихся 1 ступени – 8,3%).

Полностью удовлетворены – 18,2% (больше родители обучающихся 2 ступени обучения – 22,3%), в целом удовлетворенность состоянием МТБ (скорее удовлетворены и полностью удовлетворены) показали 50,2% респондентов (половина опрошенных).

Профессионализмом педагогов

Совершенно не удовлетворены 0,27% респондентов (больше родители обучающихся 2 ступени – 0,5%).

Полностью удовлетворены – 47,9% (больше родители обучающихся 1 ступени обучения – 57,2%), в целом удовлетворенность профессионализмом педагогов (скорее удовлетворены и полностью удовлетворены) показали 87,9% респондентов.

Меньше удовлетворены родители обучающихся 2 ступени, т.к. больше проблем межличностного характера возникает с детьми-подростками.

Организацией питания в школе.

Совершенно не удовлетворены 4,95% респондентов (больше родители обучающихся 3 ступени – 9,97%).

Полностью удовлетворены – 26,5% (больше родители обучающихся 1 ступени обучения – 32,9%), в целом удовлетворенность организацией питания в школе (скорее удовлетворены и полностью удовлетворены) показали 64,5% респондентов.

Большая удовлетворенность родителей обучающихся 1 ступени.

Обеспечением литературой и пособиями, учебниками (школьная библиотека)

Совершенно не удовлетворены 4,09% респондентов (больше родители обучающихся 1 ступени – 6,9%).

Полностью удовлетворены – 16,7% (больше родители обучающихся 3 ступени обучения – 20,8%), в целом удовлетворенность обеспечением литературой, пособиями и учебниками (скорее удовлетворены и полностью удовлетворены) показали 69,7% респондентов.

Санитарно – гигиеническими условиями.

Совершенно не удовлетворены 0,74% респондентов (больше родители обучающихся 3 ступени – 2,4%).

Полностью удовлетворены – 31,2%, в целом удовлетворенность санитарно-гигиеническими условиями (скорее удовлетворены и полностью удовлетворены) показали 82,2% респондентов. В целом родители обучающихся всех ступеней удовлетворены санитарно-гигиеническими условиями, созданными в ОУ.

Взаимоотношениями педагогов с обучающимися.

Совершенно не удовлетворены 0,8% респондентов (больше родители обучающихся 3 ступени – 1,7%).

Полностью удовлетворены – 40,1% (больше родители обучающихся 1 ступени – 50,3%), в целом удовлетворенность взаимоотношениями педагогов с обучающимися (скорее удовлетворены и полностью удовлетворены) показали 84,1% респондентов.

Взаимоотношениями педагогов с родителями

Совершенно не удовлетворены 0,8% респондентов (больше родители обучающихся 3 ступени – 1,4%).

Полностью удовлетворены – 41,2% (больше родители обучающихся 1 ступени – 47,6%), в целом удовлетворенность взаимоотношениями педагогов с родителями (скорее удовлетворены и полностью удовлетворены) показали 85,2% респондентов.

Качеством дополнительных образовательных услуг (кружков, секций и т.п.)

Совершенно не удовлетворены 2,7% респондентов (больше родители обучающихся 3 ступени – 2,9%).

Полностью удовлетворены – 23,8% (больше родители обучающихся 2 ступени – 26,8%), в целом удовлетворенность качеством дополнительных образовательных услуг (скорее удовлетворены и полностью удовлетворены) показали 54,8% респондентов.

Характеристика социального заказа на образовательные услуги.

Компоненты социального заказа Государственный заказ (в соответствии с Госстандартом). Государственный образовательный стандарт определяет необходимость создания оптимальных условий для развития духовно богатой, физически здоровой, свободной и творчески мыслящей личности, способной к самоопределению и саморазвитию. В Законе РФ «Об образовании» говорится, что содержание образования должно быть ориентировано на обеспечение самоопределения личности, создание условий для самореализации, должно учитывать разнообразие мировоззренческих подходов, способствовать реализации права обучающихся на свободный выбор мнений и убеждений. Учебный план и школьный компонент позволяют школе в некоторой степени индивидуализировать содержание образования в соответствии с особенностями процесса обучения, педагогического, ученического и родительского коллективов.

Потребности обучающихся.

Анкетирование выпускников выявило, что основными потребностями учащихся являются потребности в организации предпрофильных классов, которые повышают качество обучения и подготовки в вузы (69%), в приобретении знаний, необходимых для общего развития личности (19%), в формировании и развитии таких личностных качеств, которые помогли бы в профессиональном самоопределении и развитии, в адаптации к новым условиям жизни (12%).

Ожидания родителей.

Изучение социального заказа родителей учащихся в 2012 – 2013 г. показало, что большинство родителей (75%) считает главной задачей ОУ - получение уникальных знаний, сохранение и упрочение здоровья детей (95%), защиту детей от вредных привычек и правонарушений (65%), подготовку к поступлению в вузы (68%). Часть опрошенных (75%) в качестве приоритетных называют цели воспитания: воспитание самостоятельности, активности, трудолюбия, инициативности, усидчивости, дисциплинированности,

доброжелательности, национального самосознания, креативности и других качеств.

Профессионально-педагогические потребности учителей.

Беседы с учителями ОУ, анкетирование, опрос, публичное обсуждение школьных проблем выявили желаемые направления в деятельности ОУ:

- формирование и развитие мотивации учащихся в приобретении знаний;
- формирование духовно – нравственной личности с высоким уровнем самосознания, стремление к миру, добрососедству, с пониманием ценности человеческой жизни;

- образование на уровне, отвечающем быстрому развитию науки и позволяющем мобильно приспосабливаться к постоянным изменениям современного мира;

- ориентация на личностное развитие каждого ученика, его самоопределение и саморазвитие.

Ожидания образовательных учреждений профессионального образования.

Анализ поступаемости выпускников ОУ показал, что выпускники успешно сдают вступительные экзамены в вузы как технического, так и гуманитарного профилей. Выбор выпускников и их поступление в такие вузы и другие определяют необходимость продолжения работы по углублению и расширению знаний учащихся в предпрофильных классах за счёт введения прогрессивных технологий и подходов к образовательному процессу, оптимальных форм обучения.

Моделирование образовательной деятельности с учетом социального заказа.

Образовательный уровень и направленность образовательных программ соответствуют Типовому Положению об общеобразовательном учреждении. Основные образовательные программы содержат обязательный минимум образования. Мы предполагаем, что у каждого учащегося ОУ будет индивидуальная карта развития для обеспечения индивидуального подхода к развитию каждого учащегося на основе методико-психолого-педагогического изучения детей на каждом возрастном этапе. С точки зрения образовательного результата личность мы представляем как совокупность ряда компетентностей, выступающих как мера способности человека включиться в деятельность, мера его социальной зрелости. Для жизни, деятельности индивида важно проявление и возможность использования того, что имеется, не морфологические качества, а функциональные. Они реализуются на различных уровнях, то есть включают различные умственные процессы и интеллектуальные умения, а также практический здравый смысл. Современный выпускник школы должен иметь следующие компетенции:

- коммуникативные умения;
- умение сотрудничать, работать в команде;
- умение решать проблемы, принимать решения и нести за них ответственность;

- открытость новому знанию, умения саморазвития и самообразования;
- умение работать с числовой информацией;
- владение информационными технологиями, умение жить в информационном обществе.

Выяснили также у новокузнецчан, как они относятся к инициативе одеть всех школьников области в единую форму. Результаты нашего опроса приводим ниже. Двадцать пять процентов ответивших выступают "за" форму. Большинство новокузнецчан (61 процент) готовы поддержать инициативу по введению единой школьной формы, но только лишь с условием, если на выбор будут предложены различные варианты одежды и она будет эстетически привлекательной. Пережитком советского прошлого форму считают 14 процентов респондентов. Они проголосовали "против" введения единой одежды для школьников.

Приведем данные из социологического опроса, проведенного под руководством К. М. Ушакова в пяти разных школах .

В опросе принимало участие сотрудники пяти школ. Количество респондентов по школам: 1 – 48, 2-45, 3 - 41, 4- 33, 5 – 18.

Несколько вопросов были направлены на выявления уровня доверия, как вертикального, так и горизонтального:

1. Согласны ли Вы с тем, что руководство школы защищает Ваши интересы и заботится о Вас?

2. С Вашей точки зрения, большинству коллег в Вашем образовательном учреждении можно доверять? (если вы о чем-то договорились, то можно рассчитывать, что человек честно и добросовестно выполнит договоренность?)

3. Нравится ли Вам, когда Ваши уроки посещают коллеги-педагоги? (не только открытые)

4. Спокойно ли Вы оставляете свой кабинет для проведения урока другому педагогу?

Согласно ответам респондентов на вопрос №1 уровень доверия руководству достаточно высок в школе 1- у 98,33%, 2 – у 96%, 3- у 83,33%, 4 – у 84,01%, 5- у 95%. Таким образом, показатель высокого доверия к руководстве внутри данных образовательных учреждений колеблется от 83 до 98%, что позволяет утверждать, что свидетельствует о том, что на уровне образовательного учреждения уровень доверия к управлению может быть достаточно высоким.

Ответы на вопросы 2, 4, свидетельствуют также о меньшем уровне доверия горизонтального плана (между членами коллектива): показатель колеблется от 52% до 98%, что является также достаточно высоким, на наш взгляд, уровнем доверия.

Однако выше приведенные показатели скорее касаются организационного и межличностного взаимодействия. При этом уровень доверия низок, когда речь идет о профессиональной содержательной деятельности и ее оценке. На вопрос №3 ни один респондент не дал положительного ответа, а показатели низкого уровня доверия от 86% до 94%, очень низкого от 10% до 30, 77%.

Эти данные можно интерпретировать как постановку проблемы доверия в образовании (если не шире) вообще, а не только в системе управления.

Показателем уровня доверия между различными уровнями управления образованием можно считать различного рода мониторинги, предназначенные обеспечить управление необходимой для принятия решения информацией. При этом, отметим, мониторинги разного уровня во многом повторяют друг друга.

Так, например, в Кемеровской области сведения об образовательном учреждении, контингенте, количестве работников, внутренних и внешних совместителях, педагогах, административно-управленческом персонале, обучающихся периодически учреждение отражает в пяти видах мониторинга: КПОМО – Наша новая школа. Электронный мониторинг развития образования (федеральный); АИС «Образование Кемеровской области»; ОШ-1 (муниципального и регионального уровня; Электронная школа 2.0 (учреждение, муниципальный и региональный уровень).

Результаты ЕГЭ, Всероссийской олимпиады школьников ежегодно образовательное учреждение отражает в мониторингах федерального уровня (КПОМО), регионального уровня (АИС), в отчетах на электронных и бумажных носителях (за печатью и подписью директора) в муниципальный орган управления образованием, на собственном сайте образовательного учреждения.

Подобных запросов можно встретить по нескольку раз в неделю. И это не смотря на то, что ОУ заполняются электронные базы данных.

Кроме того, если учесть обстоятельство, что муниципальными и региональными органами управления образования постоянно осуществляется контроль за совпадением сведений в разных мониторингах, то логично предположить не только то, что каждый уровень управления образованием создает свой мониторинг, не доверяя информации других уровней управления, но и то, что недоверие информации образовательного учреждения – в основе отношений вышестоящих уровней управления образования.

**Изучение удовлетворенности образовательным процессом
обучающихся и родителей 10 класса**

Таблица 4-10.

	ученики	родители
ПРЕДСТАВЛЕНИЕ О КАЧЕСТВЕННОМ ОБРАЗОВАНИИ (можно выбрать несколько вариантов ответов)		
1) дать необходимые знания для жизни в современном обществе	17 (70,8%)	8 (50%)
2) дать глубокие прочные знания по всем предметам	8 (33,3%)	11 (68,8%)
3) подготовить учащихся к выбору и освоению профессии	20 (83,3%)	11 (68,8%)
4) научить общаться	6 (25%)	4 (25%)
5) способствовать развитию личности	14 (58,3%)	7 (43,8%)
6) развивать стремление к непрерывному образованию и самообразованию	7 (23,1%)	9 (56,3%)
7) научить воспринимать ценности культуры	4 (16,7%)	4 (25%)
8) формировать самостоятельность, инициативу	11 (45,8%)	6 (37,5%)
9) развивать гражданские качества	6 (25%)	2 (12,5%)
10) научить вести здоровый образ жизни	5 (20,8%)	4 (25%)
11) дать прочные, глубокие знания в выбранной учеником области	17(70,8%)	11 (68,8%)
ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ, КОТОРОЕ ДАЁТ ШКОЛА СЕГОДНЯ		
1) качество отличное	3 (12,5%)	3 (18,8%)
2) качество хорошее	13 (54%)	8 (50%)
3) удовлетворительное	5 (20,8%)	4 (25%)
4) скорее неудовлетворительное	1 (4,1%)	0
5) затрудняюсь ответить	2 (8,3%)	1 (6,3%)
СООТВЕТСТВИЕ СОДЕРЖАНИЯ И УРОВНЯ ПРЕПОДАВАЕМЫХ ДИСЦИПЛИН В ШКОЛЕ ТРЕБОВАНИЯМ ВРЕМЕНИ		
1) полностью соответствует	8 (33,3%)	5 (31,3%)
2) в основном соответствует	12 (50%)	4 (25%)
3) частично соответствует	4 (16,7%)	5 (31,3%)
4) в целом не соответствует	0	0
5) другое мнение	0	0
6) затрудняюсь ответить	0	2 (12,5%)
ВЫПУСКНИКИ ШКОЛЫ СМОГУТ ПРОДОЛЖИТЬ ОБРАЗОВАНИЕ С		

ПОЛУЧЕННЫМ УРОВНЕМ ЗНАНИЙ		
1) да, конечно	14 (58,3%)	8 (50%)
2) скорее да	6 (25%)	4 (25%)
3) скорее нет	1 (4,1%)	1 (6,3%)
4) нет	0	0
5) затрудняюсь ответить	3 (12,5%)	4 (25%)
ДОСТАТОЧНОСТЬ ЗНАНИЙ ДЛЯ СВОБОДНОГО ОРИЕНТИРОВАНИЯ В ОБЩЕСТВЕ		
1) да	16 (66,6%)	12 (75%)
2) нет	2 (8,3%)	1 (6,3%)
3) затрудняюсь ответить	6 (25%)	3 (18,8%)
ОЦЕНКА УРОВНЯ ПРОФЕССИОНАЛИЗМА УЧИТЕЛЕЙ ШКОЛЫ		
1) очень высокий	4 (16,7%)	1 (6,3%)
2) довольно высокий	15 (62,5%)	8 (50%)
3) на среднем уровне	5 (20,8%)	5 (31,3%)
4) довольно низкий	0	0
5) очень низкий	0	0
6) затрудняюсь ответить	0	2 (12,5%)
ТРУДНОСТИ В ПРОЦЕССЕ ОБУЧЕНИЯ (можно выбрать несколько вариантов ответов)		
1) высокая учебная нагрузка	13(54%)	4 (25%)
2) отсутствие интереса к предмету	14 (58,3%)	10 (62,5%)
3) ухудшения состояния здоровья	3 (12,5%)	3 (18,8%)
4) трудности в общении с учителями	6 (25%)	7 (43,8%)
5) трудности в общении с одноклассниками	3 (12,5%)	1 (6,3%)
6) другое	8 (33,3%)	2 (12,5%)
7) не испытываю трудностей	4 (16,7%)	3 (18,8%)
8) затрудняюсь ответить	3 (12,5%)	0
ХАРАКТЕР ВЗАИМООТНОШЕНИЙ С ПЕДАГОГАМИ		
1)хорошие отношения только с некоторыми учителями	10 (41,6%)	4 (25%)
2)отношения ограничиваются только учебными вопросами	2 (8,3%)	4 (25%)
3)отношения носят теплый, неформальный характер	2 (8,3%)	2 (12,5%)
4) учителя меня не интересуют, а я не интересую их	0	0
5) чаще всего отношения носят конфликтный характер	0	1 (6,3%)
6) хорошие отношения со всеми учителями	11 (45,8%)	8 (50%)
7)затрудняюсь сказать	0	2 (12,5%)

УСЛОВИЯ ОБУЧЕНИЯ В ШКОЛЕ		
1) отличные	3 (12,5%)	4 (25%)
2) хорошие	18 (75%)	9 (56,3%)
3) удовлетворительные	3 (12,5%)	2 (12,5%)
4) неудовлетворительные	0	0
5) затрудняюсь ответить	0	1 (6,3%)
УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАНИЯ		
1) полностью удовлетворен	6 (25%)	5 (31,3%)
2) скорее удовлетворен	17 (70,8%)	8 (50%)
3) скорее неудовлетворен	1 (4,1%)	2 (12,5%)
4) совсем неудовлетворен	0	0
5) затрудняюсь ответить	1 (4,1%)	1 (6,3%)
ЧТО СОЗДАЕТ ИМИДЖ ШКОЛЫ		
1) позитивный образ руководителя	8 (33,3%)	3 (18,8%)
2) качество образовательных услуг	15 (62,5%)	10 (62,5%)
3) уровень психологического комфорта	11 (45,8%)	5 (31,3%)
4) образ персонала	9 (37,5%)	5 (31,3%)
5) выпускники и обучающиеся	9 (37,5%)	5 (31,3%)
6) стиль образовательного учреждения (традиции, достижения)	13 (54%)	6 (37,5%)
7) внешняя атрибутика (символика, школьная форма)	2 (8,3%)	2 (12,5%)

Выводы:

В анкетировании приняли участие 24 обучающихся и 16 родителей

1) Интерпретация полученных данных даёт возможность увидеть, что вкладывают в понятие **качественное образование** обучающиеся 10 класса и их родители.

По мнению, **учащихся**, качественное образование – это образование, которое должно подготовить учащихся к выбору и освоению профессии; дать необходимые знания для жизни в современном обществе; дать прочные, глубокие знания в выбранной учеником области; способствовать развитию личности; формировать самостоятельность, инициативу.

По мнению, **родителей**, качественное образование – это образование, которое должно дать глубокие прочные знания по всем предметам; подготовить учащихся к выбору и освоению профессии; дать прочные, глубокие знания в выбранной учеником области; развивать стремление к непрерывному образованию и самообразованию; дать необходимые знания для жизни в современном обществе.

2) Оценка качества образования, которое даёт школа сегодня.



Рис.4-2. Итоги мониторинга удовлетворенности качеством образования (учащиеся)

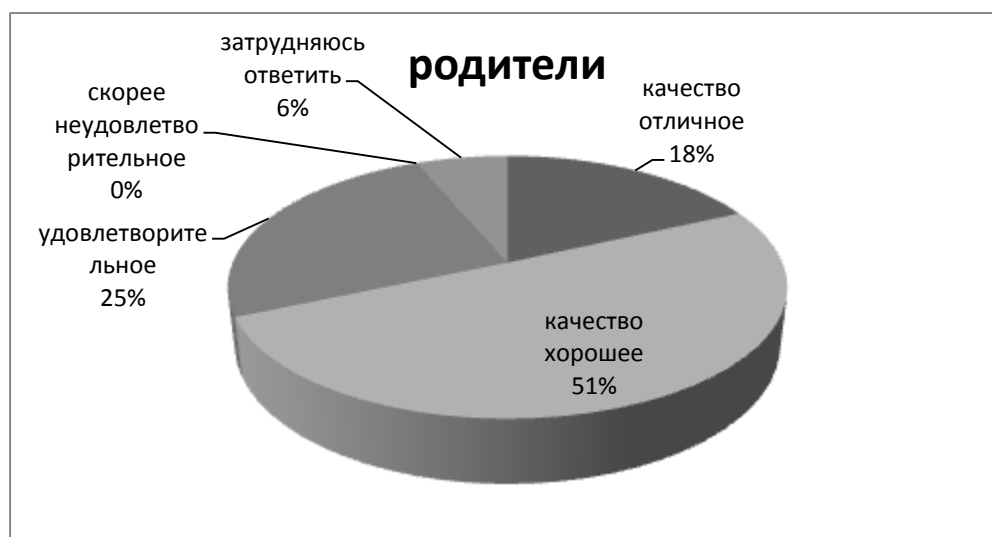


Рис.4-3. Итоги мониторинга удовлетворенности качеством образования (родители)

66,5% учащихся считают, что школа даёт отличное и хорошее качество образования и 20,8% - удовлетворительное; 68,8% родителей считают, что качество отличное и хорошее; 25% - удовлетворительное.

3) Соответствие содержания и уровня преподаваемых дисциплин в школе требованиям времени.

По мнению, учащихся полностью соответствует и в основном соответствует 83,3%, частично соответствует 16,7%; по мнению, родителей полностью соответствует и в основном соответствует 56,3%; частично соответствует 31,3%.



Рис.4-4. Итоги мониторинга «Соответствие содержания и уровня преподаваемых дисциплин в школе требованиям времени» (учащиеся)



Рис.4-5. Итоги мониторинга «Соответствие содержания и уровня преподаваемых дисциплин в школе требованиям времени» (родители)

4) Смогут ли выпускники школы продолжить образование с полученным уровнем знаний.

«Да» и «скорее да» ответили 83,3% обучающихся и 75% родителей; 6,3% родителей и 4,1% учащихся ответили «скорее нет».



Рис.4-6. Итоги мониторинга «Смогут ли выпускники школы продолжить образование с полученным уровнем знаний» (учащиеся)

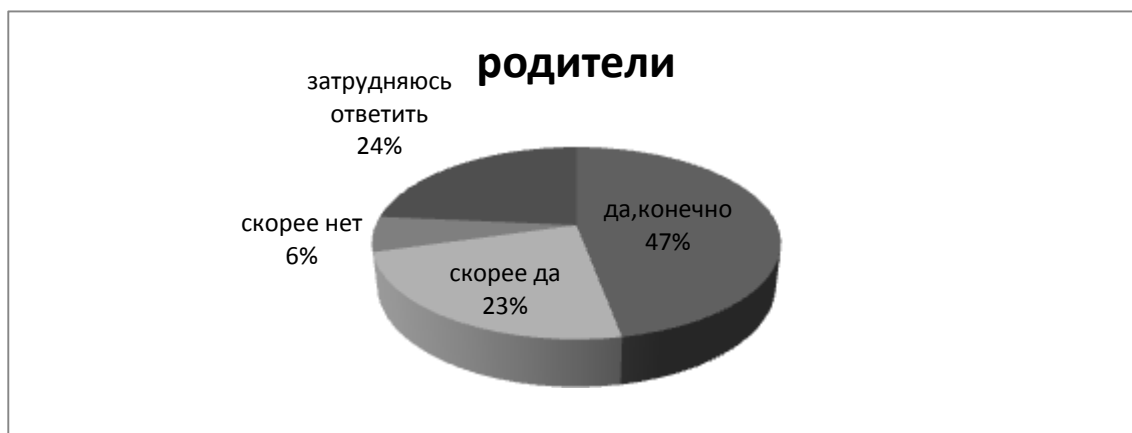


Рис.4-7. Итоги мониторинга «Смогут ли выпускники школы продолжить образование с полученным уровнем знаний» (родители)

5) Учащиеся и родители считают, что школа даёт **достаточно знаний** для **свободного ориентирования в обществе**: 66,6% учащихся и 75% родителей.

Считаете ли вы, что школа даёт достаточно знаний, чтобы свободно ориентироваться в обществе



Рис.4-8. Итоги мониторинга «Считаете ли вы, что школа даёт достаточно знаний, чтобы свободно ориентироваться в обществе» (учащиеся)

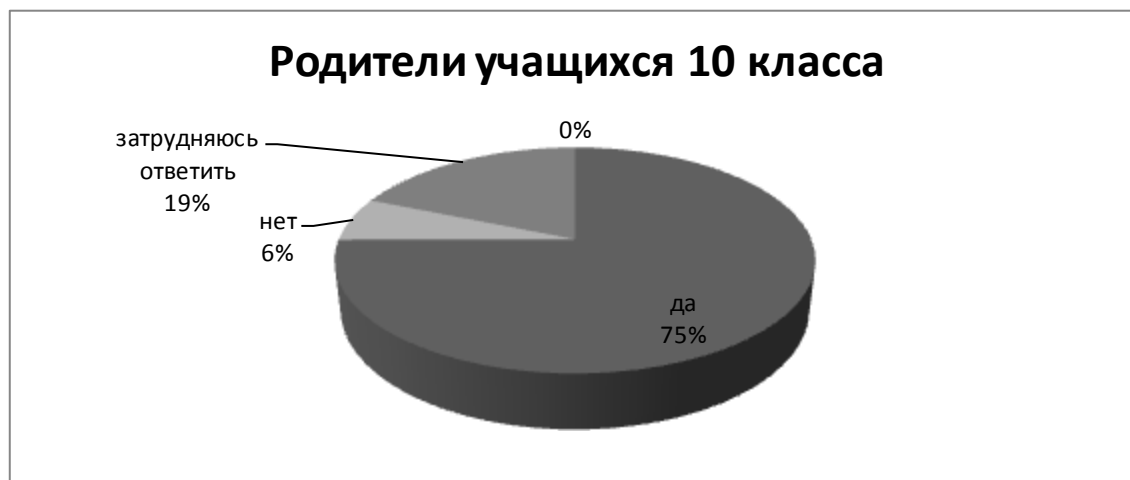


Рис.4-9. Итоги мониторинга «Считаете ли вы, что школа даёт достаточно знаний, чтобы свободно ориентироваться в обществе» (родители)

б) Оценка уровня профессионализма учителей школы.

79% учащихся и 56,3% родителей высоко оценивают уровень профессионализма учителей; 20,8% учащихся и 31,3% родителей, считают, что уровень профессионализма учителей на среднем уровне.



Рис.4-10. Итоги мониторинга «Оценка уровня профессионализма учителей школы» (учащиеся)



Рис.4-11. Итоги мониторинга «Оценка уровня профессионализма учителей школы» (родители)

7) Трудности в процессе обучения

Обучающиеся выделили следующие трудности:

- 1) отсутствие интереса к предмету 58,3%
- 2) высокая учебная нагрузка 54%
- 3) другое 33,3%

Родители:

- 1) отсутствие интереса к предмету 62,5%
- 2) трудности в общении с учителями 43,8%
- 3) высокая учебная нагрузка 25%

8) Характер взаимоотношений с педагогами

Обучающиеся:

- 1) хорошие отношения со всеми учителями 45,8%.
- 2) хорошие отношения только с некоторыми учителями 41,5%.
- 3) отношения ограничиваются только учебными вопросами, отношения носят теплый, неформальный характер 8,3%

Родители:

- 1) хорошие отношения со всеми учителями 50%
- 2) отношения ограничиваются только учебными вопросами 25%
- 3) хорошие отношения только с некоторыми учителями 25%

9) Условия обучения в школе

Отличные и хорошие считают 87,5% учащихся и 12,5% считают удовлетворительными;

81,3% родителей считают, что условия отличные и хорошие и 12,5% считают удовлетворительными.



Рис.4-12. Итоги мониторинга «Условия обучения в школе» (учащиеся)

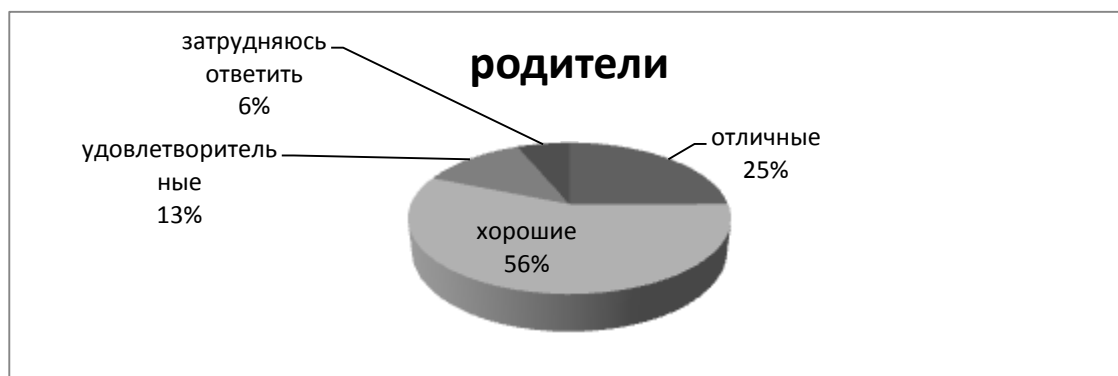


Рис.4-13. Итоги мониторинга «Условия обучения в школе» (родители)

10) Удовлетворенность качеством получаемого образования

95,8% обучающихся и 81,3% родителей удовлетворены качеством получаемого образования

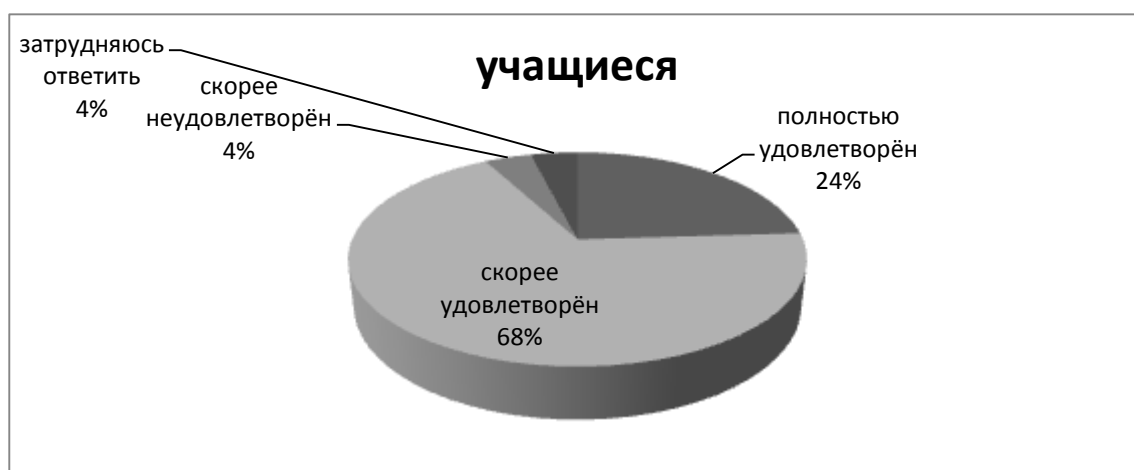


Рис.4-14. Итоги мониторинга «Удовлетворенность качеством получаемого образования» (учащиеся)



Рис.4-15. Итоги мониторинга «Удовлетворенность качеством получаемого образования» (родители)

11) Имидж школе создают:

по мнению, учащихся, качество образовательных услуг; стиль образовательного учреждения (традиции, достижения); уровень психологического комфорта

по мнению, родителей, качество образовательных услуг, стиль образовательного учреждения (традиции, достижения), уровень психологического комфорта, образ персонала, выпускники и обучающиеся.

4.11. Востребованность персонала на рынке платных образовательных услуг: описание взаимодействия действие закона спроса и закона предложения на примере рынка дополнительных платных образовательных услуг для детей.

Согласно ФЗ "Об образовании" в разделе «Платные дополнительные образовательные услуги государственного и муниципального образовательных учреждений» в пункте 1 говорится, что «государственное и муниципальное образовательные учреждения вправе оказывать населению, предприятиям, учреждениям и организациям платные дополнительные образовательные услуги (обучение по дополнительным образовательным программам, преподавание специальных курсов и циклов дисциплин, репетиторство, занятия с обучающимися углубленным изучением предметов и другие услуги), не предусмотренные соответствующими образовательными программами и федеральными государственными образовательными стандартами, а также образовательными стандартами, устанавливаемыми в соответствии с пунктом 2 статьи 7 настоящего Закона». В пункте 2 «Доход от указанной деятельности государственного или муниципального образовательного учреждения используется данным образовательным учреждением в соответствии с законодательством Российской Федерации и уставными целями». Далее в пункте 3 «Платные образовательные услуги не могут быть оказаны вместо образовательной деятельности, финансируемой за счет средств бюджета. В противном случае средства, заработанные посредством такой деятельности, изымаются учредителем в его бюджет. Образовательное учреждение вправе оспорить указанное действие учредителя в суде».

В соответствии с частью 9 статьи 54 Федерального закона "Об образовании в Российской Федерации" Правительство Российской Федерации утвердило Правила оказания платных образовательных услуг и признало утратившими силу: постановление Правительства Российской Федерации от 5 июля 2001 г. N 505 "Об утверждении Правил оказания платных образовательных услуг" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2001, N 29, ст. 3016); постановление Правительства Российской Федерации от 1 апреля 2003 г. N 181 "О внесении изменений и дополнений в постановление Правительства Российской Федерации от 5 июля 2001 г. N 505" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2003, N 14, ст. 1281); постановление Правительства Российской Федерации от 28 декабря 2005 г. N 815 "О внесении изменений в Правила оказания платных образовательных услуг" (Собрание

законодательства Российской Федерации, 2006, N 1, ст. 156); постановление Правительства Российской Федерации от 15 сентября 2008 г. N 682 "О внесении изменений в Правила оказания платных образовательных услуг" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2008, N 38, ст. 4317).

Настоящие Правила определяют порядок оказания платных образовательных услуг.

"Заказчик" - физическое и (или) юридическое лицо, имеющее намерение заказать либо заказывающее платные образовательные услуги для себя или иных лиц на основании договора;

"Исполнитель" - организация, осуществляющая образовательную деятельность и предоставляющая платные образовательные услуги обучающемуся (к организации, осуществляющей образовательную деятельность, приравниваются индивидуальные предприниматели, осуществляющие образовательную деятельность);

"Недостаток платных образовательных услуг" - несоответствие платных образовательных услуг или обязательным требованиям, предусмотренным законом либо в установленном им порядке, или условиям договора (при их отсутствии или неполноте условий обычно предъявляемым требованиям), или целям, для которых платные образовательные услуги обычно используются, или целям, о которых исполнитель был поставлен в известность заказчиком при заключении договора, в том числе оказания их не в полном объеме, предусмотренном образовательными программами (частью образовательной программы);

"Обучающийся" - физическое лицо, осваивающее образовательную программу;

"Платные образовательные услуги" - осуществление образовательной деятельности по заданиям и за счет средств физических и (или) юридических лиц по договорам об образовании, заключаемым при приеме на обучение (далее - договор);

"Существенный недостаток платных образовательных услуг" - неустранимый недостаток, или недостаток, который не может быть устранен без несоразмерных расходов или затрат времени, или выявляется неоднократно, или проявляется вновь после его устранения, или другие подобные недостатки.

Платные образовательные услуги не могут быть оказаны вместо образовательной деятельности, финансовое обеспечение которой осуществляется за счет бюджетных ассигнований федерального бюджета, бюджетов субъектов Российской Федерации, местных бюджетов. Средства, полученные исполнителями при оказании таких платных образовательных услуг, возвращаются лицам, оплатившим эти услуги.

Организации, осуществляющие образовательную деятельность за счет бюджетных ассигнований федерального бюджета, бюджетов субъектов Российской Федерации, местных бюджетов, вправе осуществлять за счет средств физических и (или) юридических лиц платные образовательные услуги, не предусмотренные установленным государственным или муниципальным заданием либо соглашением о предоставлении субсидии на возмещение затрат,

на одинаковых при оказании одних и тех же услуг условиях.

Отказ заказчика от предлагаемых ему платных образовательных услуг не может быть причиной изменения объема и условий уже предоставляемых ему исполнителем образовательных услуг.

Исполнитель обязан обеспечить заказчику оказание платных образовательных услуг в полном объеме в соответствии с образовательными программами (частью образовательной программы) и условиями договора.

Исполнитель вправе снизить стоимость платных образовательных услуг по договору с учетом покрытия недостающей стоимости платных образовательных услуг за счет собственных средств исполнителя, в том числе средств, полученных от приносящей доход деятельности, добровольных пожертвований и целевых взносов физических и (или) юридических лиц. Основания и порядок снижения стоимости платных образовательных услуг устанавливаются локальным нормативным актом и доводятся до сведения заказчика и (или) обучающегося.

Увеличение стоимости платных образовательных услуг после заключения договора не допускается, за исключением увеличения стоимости указанных услуг с учетом уровня инфляции, предусмотренного основными характеристиками федерального бюджета на очередной финансовый год и плановый период.

Исполнитель обязан до заключения договора и в период его действия предоставлять заказчику достоверную информацию о себе и об оказываемых платных образовательных услугах, обеспечивающую возможность их правильного выбора.

Исполнитель обязан довести до заказчика информацию, содержащую сведения о предоставлении платных образовательных услуг в порядке и объеме, которые предусмотрены Законом Российской Федерации "О защите прав потребителей" и Федеральным законом "Об образовании в Российской Федерации".

Информация, предусмотренная пунктами 9 и 10 настоящих Правил, предоставляется исполнителем в месте фактического осуществления образовательной деятельности, а также в месте нахождения филиала организации, осуществляющей образовательную деятельность.

Договор заключается в простой письменной форме и содержит следующие сведения:

- полное наименование и фирменное наименование (при наличии) исполнителя - юридического лица; фамилия, имя, отчество (при наличии) исполнителя - индивидуального предпринимателя;
- место нахождения или место жительства исполнителя;
- наименование или фамилия, имя, отчество (при наличии) заказчика, телефон заказчика;
- место нахождения или место жительства заказчика;
- фамилия, имя, отчество (при наличии) представителя исполнителя и (или) заказчика, реквизиты документа, удостоверяющего полномочия

представителя исполнителя и (или) заказчика;

- фамилия, имя, отчество (при наличии) обучающегося, его место жительства, телефон (указывается в случае оказания платных образовательных услуг в пользу обучающегося, не являющегося заказчиком по договору);

- права, обязанности и ответственность исполнителя, заказчика и обучающегося;

- полная стоимость образовательных услуг, порядок их оплаты;

- сведения о лицензии на осуществление образовательной деятельности (наименование лицензирующего органа, номер и дата регистрации лицензии);

- вид, уровень и (или) направленность образовательной программы (часть образовательной программы определенного уровня, вида и (или) направленности);

- форма обучения;

- сроки освоения образовательной программы (продолжительность обучения);

- вид документа (при наличии), выдаваемого обучающемуся после успешного освоения им соответствующей образовательной программы (части образовательной программы);

- порядок изменения и расторжения договора;

- другие необходимые сведения, связанные со спецификой оказываемых платных образовательных услуг.

Договор не может содержать условия, которые ограничивают права лиц, имеющих право на получение образования определенного уровня и направленности и подавших заявление о приеме на обучение (далее - поступающие), и обучающихся или снижают уровень предоставления им гарантий по сравнению с условиями, установленными законодательством Российской Федерации об образовании. Если условия, ограничивающие права поступающих и обучающихся или снижающие уровень предоставления им гарантий, включены в договор, такие условия не подлежат применению.

Примерные формы договоров утверждаются федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере образования.

Сведения, указанные в договоре, должны соответствовать информации, размещенной на официальном сайте образовательной организации в информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" на дату заключения договора.

За неисполнение либо ненадлежащее исполнение обязательств по договору исполнитель и заказчик несут ответственность, предусмотренную договором и законодательством Российской Федерации.

При обнаружении недостатка платных образовательных услуг, в том числе оказания их не в полном объеме, предусмотренном образовательными программами (частью образовательной программы), заказчик вправе по своему

выбору потребовать:

- безвозмездного оказания образовательных услуг;
- соразмерного уменьшения стоимости оказанных платных образовательных услуг;
- возмещения понесенных им расходов по устранению недостатков оказанных платных образовательных услуг своими силами или третьими лицами.

Заказчик вправе отказаться от исполнения договора и потребовать полного возмещения убытков, если в установленный договором срок недостатки платных образовательных услуг не устранены исполнителем. Заказчик также вправе отказаться от исполнения договора, если им обнаружен существенный недостаток оказанных платных образовательных услуг или иные существенные отступления от условий договора.

Если исполнитель нарушил сроки оказания платных образовательных услуг (сроки начала и (или) окончания оказания платных образовательных услуг и (или) промежуточные сроки оказания платной образовательной услуги) либо если во время оказания платных образовательных услуг стало очевидным, что они не будут осуществлены в срок, заказчик вправе по своему выбору:

- назначить исполнителю новый срок, в течение которого исполнитель должен приступить к оказанию платных образовательных услуг и (или) закончить оказание платных образовательных услуг;
- поручить оказать платные образовательные услуги третьим лицам за разумную цену и потребовать от исполнителя возмещения понесенных расходов;
- потребовать уменьшения стоимости платных образовательных услуг;
- расторгнуть договор.

Заказчик вправе потребовать полного возмещения убытков, причиненных ему в связи с нарушением сроков начала и (или) окончания оказания платных образовательных услуг, а также в связи с недостатками платных образовательных услуг.

По инициативе исполнителя договор может быть расторгнут в одностороннем порядке в следующем случае:

- применение к обучающемуся, достигшему возраста 15 лет, отчисления как меры дисциплинарного взыскания;
- невыполнение обучающимся по профессиональной образовательной программе (части образовательной программы) обязанностей по добросовестному освоению такой образовательной программы (части образовательной программы) и выполнению учебного плана;
- установление нарушения порядка приема в осуществляющую образовательную деятельность организацию, повлекшего по вине обучающегося его незаконное зачисление в эту образовательную организацию;
- просрочка оплаты стоимости платных образовательных услуг;
- невозможность надлежащего исполнения обязательств по оказанию

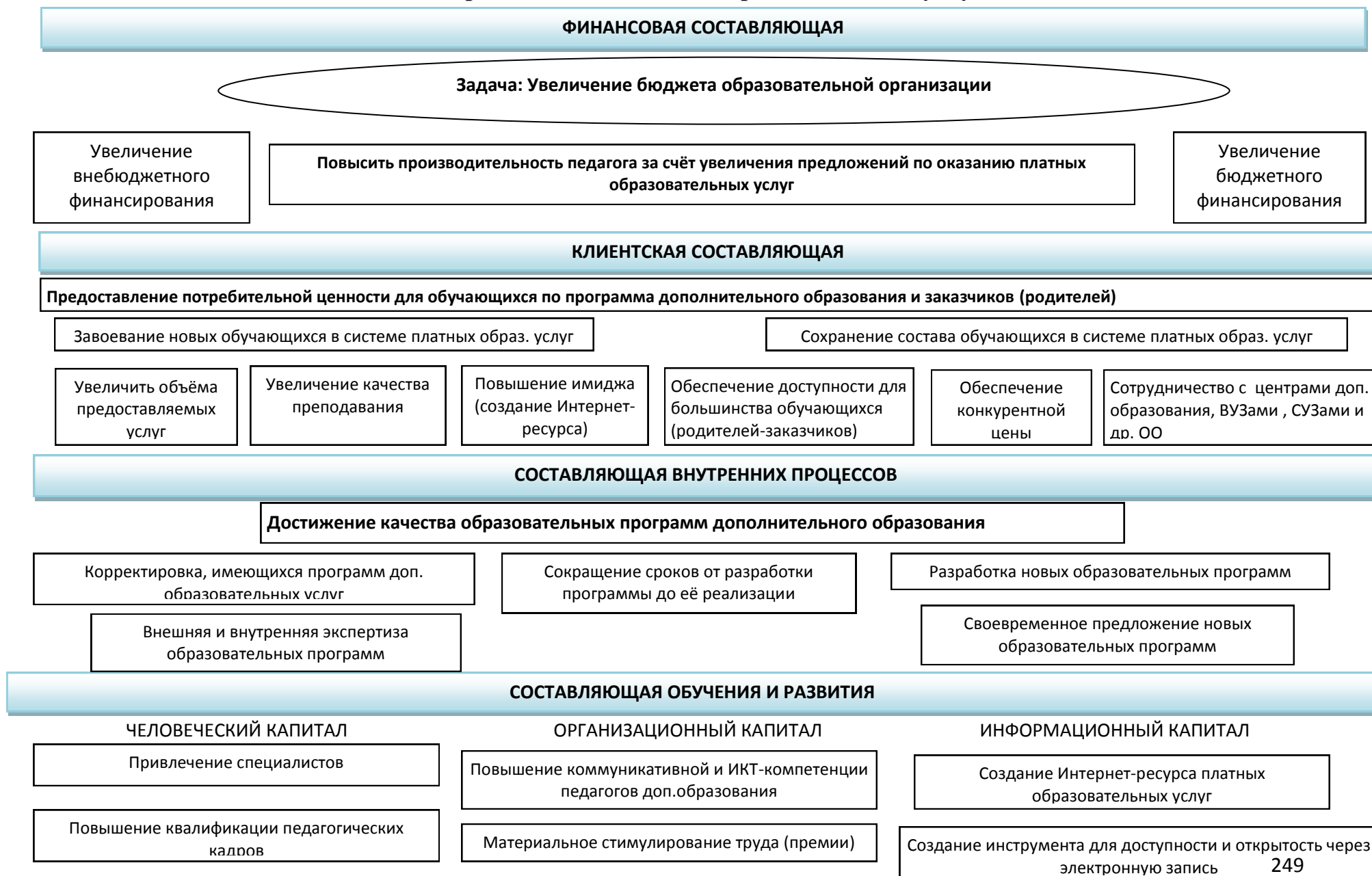
платных образовательных услуг вследствие действий (бездействия) обучающегося.

В целях совершенствования деятельности муниципальных образовательных учреждений по привлечению дополнительных источников финансирования, в соответствии п.п.4 п.1 ст.17 Закона «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» от 06.10.2003 №131-ФЗ, ст. 45 Закона РФ «Об образовании» от 10.07.1992 N 3266-1, руководствуясь ст. 8, 28 Устава города Новокузнецка, Новокузнецкий городской Совет народных депутатов.

Исходя из вышесказанного, составляем бизнес-план (см. *схема*).²²

²² Яковсон Л.И. Государственный сектор экономики: экономическая теория и политика: Учебник для вузов. – М.: ГУ ВШЭ, 2000.

4.12. План по организации платных образовательных услуг



Развитие процессов модернизации сферы образования, переход к новым типам образовательных учреждений усиливает интерес менеджмента учебных заведений к зарабатыванию (дополнительно к бюджетным ассигнованиям) финансовых средств. Новым импульсом к этому стали риски от последствий формирования кредиторской задолженности по тем или иным обязательствам учебных заведений. Федеральным законом №83-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений» определено, что «собственник имущества бюджетного учреждения не несёт ответственности по обязательствам бюджетного учреждения». Таким образом, существовавшая долгое время субсидиарная ответственность учредителя по обязательствам образовательных учреждений исключена и ответственность последних по возможным долгам возложена на сами бюджетные учебные заведения.

В случае, если у бюджетного учреждения возникает просроченная кредиторская задолженность, то в зависимости от её размера и продолжительности может быть расторгнут трудовой договор с руководителем по инициативе работодателя (учредителя).

Разработка и утверждение соответственного регламента распоряжением Правительства РФ возложены на высшие исполнительные органы субъектов РФ и местные администрации.

Таким образом наряду с традиционными направлениями использования внебюджетных средств последние могут стать ещё и своеобразным «стабилизационным фондом», страхующим риски недофинансирования, спонтанного увеличения коммунальных тарифов, неэффективного менеджмента и прочих обстоятельств.

Приносящая доход (терминология 83-ФЗ) деятельность ОУ в целом и платные образовательные услуги как вид этой деятельности, предполагают использование (хотя бы частично) адекватных организационных и иных инструментов, существующих в сфере бизнеса, в частности, бизнес-плана. Естественно, что структура и содержание такого плана, границы его использования менеджментом ОУ имеет существенные особенности. Так, несмотря на почти 20-летнюю тенденцию административного «понуждения» ОУ (прежде всего, общеобразовательных) к развитию финансово-экономической самостоятельности, инициативы, в том числе, к привлечению дополнительных (внебюджетных) средств (начиная с закона РФ «Об образовании», 1992г.) существует значительное число нормативных ограничений соответствующей деятельности. Например, в ряде регионов и муниципальных образований существовали и существуют до настоящего времени ограничения в области ценообразования платных образовательных услуг. В результате невозможно построить эффективные маркетинговые программы, основанные на соотношении спроса и предложения на соответствующем сегменте рынка таких услуг. Одно из преимуществ АУ- возможность размещать временно неиспользованные денежные средства на банковских депозитах –представляется нам весьма иллюзорным, не только в части бюджетных субсидий, но и

(некоторых регионах) в части внебюджетных средств. Эти субсидии повсеместно будут оставаться на лицевых счетах в органах Казначейства.

Тем не менее, в современной, быстро меняющейся экономической ситуации практически невозможно добиться положительных результатов, не планируя своих действий и не прогнозируя последствий на рынке образовательных и иных услуг. В этой ситуации бизнес-план позволяет решить ряд задач:

- определить конкретные направления предпринимательской деятельности (платные услуги, ремонтные мастерские, подготовка гувернёров, посреднические услуги, компьютерное обучение и др.);
- оценить конкурентоспособность товаров и услуг, которые будут предлагать учреждения;
- оценить соответствие работников (команды) поставленным целям, обосновать методы материального и социального стимулирования их труда;
- определить состав маркетинговых мероприятий по изучению рынка услуг, их рекламе, ценообразованию, каналам реализации;
- предусмотреть возможные риски (проблемы);
- найти возможности сотрудничества, кооперации с другими образовательными, банковскими и иными учреждениями.

Перечень дополнительных платных образовательных и других услуг, оказываемых муниципальными образовательными организациями

1. Обучение по дополнительным образовательным программам, изучение специальных дисциплин сверх часов и сверх программы по данной дисциплине, занятие с обучающимися углубленным изучением предметов.

2. Репетиторство с обучающимися другого образовательного учреждения.

3. Преподавание специальных курсов и циклов дисциплин:

3.1. по подготовке к поступлению в высшее учебное заведение, дополнительной подготовке сдачи единого государственного экзамена;

3.2. по изучению иностранных языков;

3.3. по переподготовке кадров с освоением новых специальностей, технологий, по проведению курсов, семинаров, реализации обучающе-развивающих программ.

4. Проведение различных студий, объединений, секций по программам дополнительного образования детей сверх утвержденных программ, следующих направленностей:

- физкультурно-спортивной;
- спортивно-технической;
- художественно-эстетической;
- гражданско-патриотической (военно-патриотической) ;
- научно-технической;
- туристско-краеведческой;
- эколого-биологической;
- культурологической;

- социально-педагогической;
- естественно-научной.

5. Проведение занятий в студиях, объединениях, группах по обучению и приобщению детей к знаниям мировой и народной культуры («Народная культура», «Народные промыслы», «Мировая художественная культура», «Мировая художественная литература» и т.п.).

6. Занятия по адаптации детей дошкольного возраста к условиям школьной жизни, подготовке к школе.

7. Занятия по коррекции и развитию речи с детьми дошкольного возраста.

8. Психолого-медико-педагогическая диагностика, консультирование, коррекционно-развивающая деятельность и т.д.

9. Организация досуга детей во внеурочное время (в форме групп продленного дня) при средней наполняемости группы в течение учебного года 25 человек.

10. Организация и проведение досуговых мероприятий во внеурочное время сверх утвержденных программ дополнительного образования детей.

11. Иные образовательные услуги, предусмотренные лицензией и уставом учреждения, сверх установленных объемов выполнения муниципального задания финансируемых за счет средств местного бюджета.

Заключение

Одной из важнейших проблем современного менеджмента является построение и совершенствование системы управления персоналом организации. При всём многообразии подходов к решению этой проблемы невозможно определить универсальные методы и приёмы построения. В данной работе были изложены теоретические основы системы управления персоналом в образовательной организации, которые чрезвычайно многообразны и содержательны.

Концепция управления персоналом – система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организаций. Она включает: разработку методологии управления персоналом, формирование системы управления персоналом и разработку технологии управления персоналом.

Методология управления персоналом предполагает рассмотрение сущности персонала организации как объекта управления, процесса формирования поведения индивидов, соответствующего целям и задачам организации, методов и принципов управления персоналом.

Система управления персоналом предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

В целом МБОУ «СОШ № 41» можно охарактеризовать как успешную, но трудно раскачиваемую, интенсивно развивающуюся, но сдерживаемую, имеющую квалифицированных специалистов образовательную организацию.

Анализ кадровой политики показал, что в МБОУ «СОШ № 41» численность сотрудников меняется на протяжении нескольких лет до 61%. Все эти данные указывают на умеренную стабильность в деятельности школы. Однако, необходимо отметить, что требуется пересмотреть вопросы материального и нематериального стимулирования труда рабочих, для обеспечения большей их заинтересованности в результатах работы.

В процессе исследования было выявлено, что в МБОУ «СОШ № 41» осуществляется планомерное развитие персонала. Эта функция кадрового менеджмента не ограничивается повышением квалификации персонала. При этом объем работ в этом направлении недостаточен. В связи с этим вопрос развития персонала, его обучение является для МБОУ «СОШ № 41» очень актуальным. Возрастает потребность в более квалифицированных сотрудниках, способных развиваться. А также потребность в новых подходах в управлении персоналом.

Для совершенствования системы подбора персонала в МБОУ «СОШ № 41» можно предложить следующие мероприятия:

1. Выработка единого стандарта подбора, то есть выявление ключевых признаков кандидатов для работы в МБОУ «СОШ № 41». Единый стандарт подбора позволит сделать процессы внутри компании более управляемыми и прогнозируемыми.

2. Доведение стандарта подбора до руководителей, которое включает в себя воспитание у начальников подразделений ответственности за принимаемые ими решения о приёме в подразделение того или иного сотрудника.

Принципы и условия организации непрерывного профессионального развития учителя:

1. Вопросы, на которые мы хотим ответить:

— Какие формы профессионального развития существуют в наиболее успешных образовательных системах стран мира, и какие из них считаются наиболее перспективными?

— Какие формы можно отнести к сфере повышения квалификации?

— Кто и как принимает решение о повышении квалификации того или иного учителя и каким последствиям эти решения приводят?

— Какого рода образовательная политика оказывает наиболее благоприятное влияние на профессиональное развитие учителей?

— За счет каких механизмов поддерживается качество услуг в области профессионального развития учителей?

— Как учитываются запросы государства, школы и самих учителей в определении содержания их профессионального развития?

2. Направления сотрудничества

— Обеспечение непрерывности, скоординированности и последовательности профессионального развития учителя, его ресурсного обеспечения и оценки его качества.

— Выработка системы профессиональных ценностей, включающих стремление к рефлексии собственной практики, автономии в процессе профессионального развития

— Содействие росту привлекательности учительской профессии через расширение спектра возможностей внутри учительской карьеры, конкурентоспособности условий труда, качественный набор,

— Обеспечение необходимой квалификации, получаемой на базе вузов, которая будет сочетать владение данными исследований и практическую подготовку,

— Поддержка учителей на всем протяжении их карьеры, включающая введение в профессию, поддержку менторов и наставников на протяжении всей карьеры, мотивацию учителей к определению своих профессиональных дефицитов и профессиональному развитию.

— Качественное педагогическое образование и непрерывное профессиональное развитие, предполагающее рост спроса и предложений в области повышения квалификации, совершенствование качества подготовки в этой сфере, обеспечение соответствия программ подготовки учителей нуждам школ и общества,

— Подготовка руководителей образования, предполагающая вооружение учителей, выполняющих управленческие функции, умениями в области менеджмента и лидерства

3. Умения учителя, наиболее влияющие на успехи учащихся

— Ясность изложения, учитывающая когнитивное развитие учащихся;

— Гибкость, проявляющаяся в умении варьировать свое поведение и приемы, организовывать широкий спектр активностей;

— Энтузиазм, проявляемый в вербальном и невербальном поведении учителя;

— Деловой стиль поведения, способствующий выполнению учащимися заданий, обязанностей, упражнений;

— Дозированная критика, ее избыток приводит к негативным последствиям для успеваемости учащихся;

— Активизация учеников, умение развить их идеи, разделять их чувства и стимулировать их деятельность;

— Предъявление критериев оценки, умение увязать оценку с тем, что изучалось в классе и проверяется в ходе экзаменов;

— Умение стимулировать, задавать наводящие вопросы, подводить итоги дискуссии, подчеркивать главное в изучаемом материале, позитивно начинать и завершать урок;

— Умение варьировать уровень сложности задаваемых вопросов и обстановку когнитивного взаимодействия.

4. Облик новой системы

— содержание профессионального развития соответствует проблемам и вызовам, возникающим в социуме и в школе.

— лидирующая роль в организации ПК и других форм ПР принадлежит профессиональному сообществу

— профессиональное развитие перенесено непосредственно в школы

— государство тратит на ПК не менее 5% образовательного бюджета

— решение о времени, форме и содержании повышения квалификации принимается школой или учителем

— средства на повышение квалификации делегируются школам или самим учителям в виде именных ваучеров

— ИПК, если они вообще существуют, не имеют постоянного штата преподавателей, а располагают возможностями привлекать любых сотрудников

— учителя имеют возможность обмена опытом и стажировок в странах мира, вне контекста собственной образовательной системы.

— распространены как индивидуальные, так и командные формы подготовки

— Система подотчетна своим потребителям, прежде всего профессиональному сообществу и директорам школ.

Используемые источники информации

1. Абанкина И.В. Финансирование школьного образования в условиях бюджетной реформы // Народное образование, 2010. № 10
2. Абанкина И.В., Абанкина Т.В., Вавилов А.И., Осовецкая Н.Я., Савельева М.Б. Экономико-финансовые основы управления современной школой: Учебное пособие [Текст]. Москва: Изд-во АПКИППРО, 2009. 88 с.
3. Абанкина И.В., Абанкина Т.В., Вавилов А.И., Осовецкая Н.Я.. Экономика школы: модели финансирования, автономия, развитие сети [Текст]. – М.: Сентябрь, 2008. – 192 с.
4. Абанкина И.В., Абанкина Т.В., Осовецкая Н.Я. Реструктуризация сетей и эффективность бюджетного сектора [Текст]. – М.: ГУ-ВШЭ, 2006.
5. Абанкина И.В., Савицкая Е.В. Бюджетное финансирование образовательных учреждений: структура и источники денежных средств [Текст] // Вопросы статистики, 2006, №7, с. 45-53.
6. Аткинсон Энтони Б., Стиглиц Джозеф Э. Лекции по экономической теории государственного сектора [Текст]. Пер. с англ. под ред. Л.Л. Любимова.- М.: Аспект Пресс, 1995.
7. Белбин М. Типы ролей в командах менеджеров.
8. Беляков С.А. Новые лекции по экономике образования [Текст]. Серия «Управление. Финансы. Образование». – М.:МАКС Пресс, 2007
9. Беляков С.А. Финансирование системы образования в России [Текст]. – М.: МАКС Пресс, 2006.
10. Бланшар К. Лидерство: к вершинам успеха [Текст]. /Пер. с англ. Под ред. Т.Ю.Ковалевой. –СПб.: Питер, 2011. -368с.
11. Виханский, О.С. Стратегическое управление. Менеджмент: Учебник. / О.С. Виханский, А.И. Наумов - Москва: Изд-во Экономистъ, 2008. - 670с.
12. Дерзкова Н. П., Ушаков К. М. Власть: основные источники и формы [Текст] // Директор школы. 1997. № 5. С. 3-9.
13. Дерзкова Н.П. Команда: внутренний мониторинг эффективности [Текст]. / Директор школы. №2, 1996
14. Дерзкова Н.П. Команда: этапы становления и поведение руководителя [Текст]. / Директор школы, №1, 1996
15. Дерзкова Н.П. Присущий вам стиль руководства [Текст]./ Директор школы, №6. 1994.
16. Дерзкова Н.П., Ушаков К.М. Эффективность предполагает адекватность: о стилях профессионального поведения руководителя [Текст] / Директор школы, №2, 1995.
17. Должностные обязанности заместителя директора по АХР муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения «Средняя общеобразовательная школа №41» [Текст]. – МБОУ «СОШ №41»: Новокузнецк, 2014. – 7 с.
18. Должностные обязанности заместителя директора по ВР муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения «Средняя

- общеобразовательная школа №41». [Текст]. – МБОУ «СОШ №41»: Новокузнецк, 2014. – 6 с.
19. Должностные обязанности заместителя директора по УВР муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения «Средняя общеобразовательная школа №41». [Текст]. – МБОУ «СОШ №41»: Новокузнецк, 2014. – 8 с.
 20. Должностные обязанности ответственного за реализацию ФГОС начального общего образования муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения «Средняя общеобразовательная школа №41». [Текст]. – МБОУ «СОШ №41»: Новокузнецк, 2014. – 8 с.
 21. Должностные обязанности ответственного за реализацию ФГОС основного общего образования муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения «Средняя общеобразовательная школа №41». [Текст]. – МБОУ «СОШ №41»: Новокузнецк, 2014. – 8 с.
 22. Должностные обязанности ответственного за реализацию ФГОС среднего общего образования муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения «Средняя общеобразовательная школа №41». [Текст]. – МБОУ «СОШ №41»: Новокузнецк, 2014. – 8 с.
 23. Елисеева И. А. Зав. лаб. психологии инновационной деятельности ИНИДО. Оценка качества мотивационной среды в ОУ
 24. Институт образования НИУ ВШЭ: Н.П.Дерзкова. Тема: «Лидерство. Влияние. Власть». Материал №3.
 25. Кричевский Р.Л. Психология лидерства. Статут, 2007. -544с.
 26. Кузьминов Я. И. Образование в России. Что мы можем сделать? [Текст] //Вопросы образования. 2004. №1. С. 5–32.
 27. Кузьминов Я. Кризис доверия в сфере образования должен быть преодолен [Электронный ресурс]// Новостная служба портала ВШЭ: [сайт]. URL: <http://www.hse.ru/news/avant/106631944.html> (дата обращения 26.12.2013)
 28. Ледяев В.Г. Концептуальные основания эмпирического исследования власти. [Текст]/ Политическая концептология № 4, 2011г.
 29. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента [Текст]. М.: Дело, 2005. 720 с.
 30. О введении новой системы оплаты труда для работников государственных образовательных учреждений Кемеровской области [Текст] / Коллегия Администрации Кемеровской области от 25.03.2011 года № 120.
 31. О внесении изменений в постановление Коллегии Администрации Кемеровской области / постановление Коллегии Администрации Кемеровской области от 12.02.2013 № 48 «от 25.03.2011 № 120 «О введении новой системы оплаты труда для работников государственных образовательных учреждений Кемеровской области».
 32. О внесении изменений и дополнений в решение Новокузнецкого городского Совета народных депутатов от 30.03.2011 года № 3/26 «О введении новой системы оплаты труда для работников государственных образовательных учреждений Кемеровской области / Решения городского Совета народных депутатов г. Новокузнецка от 30.03.2011года № 3/26, решение

- Новокузнецкого городского Совета народных депутатов, приказа Комитета образования и науки от 16.02.2011 года №138; Решение Новокузнецкого городского Совета народных депутатов г. Новокузнецка от 23.06.2011 года № 6/109.
33. О мероприятиях по реализации государственной социальной политики / Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2012 г. № 597.
 34. Об установлении целевых значений средней заработной платы педагогических работников / Приказ Комитета образования и науки администрации Новокузнецка, от 31.03.2014 г., № 474, письмо департамента образования и науки Кемеровской области от 26.03.2014 №1691/04
 35. Об утверждении комплекса мер по модернизации системы общего образования Кемеровской области на 2011 год / Распоряжения коллегии Администрации Кемеровской области, от 06.07.2011 года № 572-р (в редакции распоряжения коллегии Администрации Кемеровской области от 14.07.2011 г. № 621-р, от 18.08.2011 г. № 735-р).
 36. Об утверждении комплекса мер по модернизации системы общего образования Кемеровской области на 2011 год / Распоряжения коллегии Администрации Кемеровской области от 25.10.2011 г. № 918-р «О внесении изменений в распоряжение коллегии Администрации Кемеровской обл., от 06.07.2011 г. № 572-р.
 37. Об утверждении особенностей режима рабочего времени и времени отдыха педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность / Министерство образования и науки РФ. – приказ
 38. Об утверждении рекомендаций по оформлению трудовых отношений с работником государственного (муниципального) учреждения при введении эффективного контракта / Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации, от 26 апреля 2013г. № 167 н.
 39. Основная образовательная программа начального общего образования муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения «Средняя общеобразовательная школа №41».
 40. Оценочные листы учителей 1-4 и 5-11 классы в новой редакции с 01.01.2015 года.
 41. Оценочные листы учителей 1-4 и 5-11 классы в старой редакции с 01.09.2014 года.
 42. Положение об оплате труда сотрудников МБОУ СОШ№41» с 01.09.2014 года.
 43. Программа поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012 – 2018 годы (Утв. Распоряжением Правительства РФ от 26.11.2012 № 2190 – р).
 44. Программа развития «Школа равных возможностей» МБОУ «СОШ№41» на 2013-2016 годы /Фиц С.Н., Амелина Н.Ю., Еремейченкова Е.И.. – Новокузнецк, 2013. – 57 с.

45. Публичный отчет директора муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения «Средняя общеобразовательная школа №41» за 2013-2014 учебный год /Фиц С.Н. и др. – Новокузнецк, 2014. – 95 с.
46. Ушаков К.М. Развитие организации: в поисках адекватных теорий/М.: «Сентябрь», 2004. – 192с.
47. Филонович С.Р. Лидерство и практические навыки менеджера. Модульная программа для менеджеров.
48. Штатное расписание муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения «Средняя общеобразовательная школа №41» на 2013-2014 учебный год, на 2014-2015 учебный год.
49. Якобсон Л.И. Государственный сектор экономики: экономическая теория и политика: Учебник для вузов. – М.: ГУ ВШЭ, 2000.
50. Яхонтова Е.С. Доверие в управлении персоналом. Зарубежные подходы и отечественный опыт оценки [Электронный ресурс] // Социологические исследования. 2008. №9. URL: <http://psyfactor.org/lib/trust.htm> (дата обращения: 26.12.2013).
51. J.Hagberg. Real power. Model of Personal Power /http://www.janethagberg.com/real_power.htm