СЕРИЯ «СОВРЕМЕННОЕ ЛИЦЕЙСКОЕ ОБРАЗОВАНИЕ»

И.А. АФОНИН

Менеджмент в управлении современным муниципальным лицеем (ресурсный подход)

Учебно-методическое пособие

Смоленск
2017

УДК 373.1
БКК 74.24
А 94

Рецензенты:
Корбанович Т.В., *к.п.н., заслуженный учитель России*
Матяш Н.В., *первый проректор по учебной работе БГУ им. академика Петровского И.Г., д.п.н., профессор*

А 94 Афонин И.А. Менеджмент в управлении современным муниципальным лицеем (ресурсный подход): Учебно-методическое пособие. – Смоленск: ГАУ ДПО СОИРО, 2017. – 428 с. – (Серия «Современное лицейское образование»).

Образование в современной России переживает период значительных изменений и в связи с этим меняются принципы управления образовательными системами. В данном учебно-методическом пособии рассматриваются способы и методы осуществления управленческой деятельности при организации образовательного процесса в современном образовательном учреждении. Пособие рассчитано на помощь руководящим кадрам в системе образования.

УДК 373.1
БКК 74.24

ISBN 978-5-905935-43-5

© ГАУ ДПО СОИРО, 2017
© Данное издание охраняется законодательством об авторских правах РФ
© Перепечатка без согласия автора и издательства запрещена
© Редактирование авторское

Оглавление

Введение 4
Глава 1. Проблемы практики развития современных образовательных организаций 14
Глава 2. Менеджмент. Сущность педагогического менеджмента 25
Глава 3. Основные признаки государственного управления образовательными системами 48
Глава 4. Миссия и общие принципы управления образовательными системами 81
Глава 5. Человекоцентристский подход в управлении современным муниципальным лицеем 109
Глава 6. Менеджеры в системе образования 127
Глава 7. Эффективный стиль управления современным муниципальным лицеем 152
Глава 8. Менеджмент и организационное развитие 204
Глава 9. Механизмы развития личности лицеиста 235
Глава 10. Развитие образовательной системы современного муниципального лицея посредством рационализации труда учителей 266
Глава 11. Родители и современный муниципальный лицей: пути достижения социального взаимодействия 288
Глава 12. Управление современным муниципальным лицеем как образовательной системой 306
Глава 13. Мониторинг эффективности управления современным муниципальным лицеем 332
Глава 14. Особенности управления современным муниципальным лицеем 346
Глава 15. Творческий, социально-психологический климат в педагогическом коллективе современного муниципального лицея 367
Заключение 385
Приложения 391
Литература 425

Введение

В XX веке в сфере управления организацией появились такие инновационные изменения, которые определили новые подходы к управлению в современных условиях. Они связаны с научными методами управления (анализом рабочего времени и трудовых движений); системой учета материальных затрат и отклонений; организацией исследовательских лабораторий; бюджетированием и рентабельностью; брэнд-менеджментом; проектным менеджментом; дивизиональной структурой; подготовкой руководителей; отраслевыми консорциумами (объединением и ассоциацией); управлением децентрализацией; формальным стратегическим анализом; решением проблем по инициативе сотрудников. Эти инновации нашли свое отражение и в образовательных организациях: расчет стоимости обучения лицеиста, деление педагогов по принципам предметной принадлежности, школы повышенного статуса, само- и соуправление и многое другое.

В настоящее время обновление содержания образования стало важнейшей задачей развития системы образования России. Становление демократического государства, возрождение страны, курс на гуманизацию и гуманитаризацию образования, преодоление технократических подходов к нему потребовали коренного обновления современного лицейского гуманитарного образования. В содержание обществознания были включены основы таких наук, как социальная философия, экономическая теория, политология, правоведение, социология, культурология, которые ранее не изучались.

В результате осознания кризисного состояния экологии и тенденций его углубления остро встал вопрос о формировании экологического сознания лицеистов. Возросло значение правового и экономического сознания. Рост национального самосознания народов, населяющих Россию, обусловил необходимость усиления внимания школы к освоению ее выпускниками национальной культуры и формирования ценностного отношения к ней.

Существенно изменились требования к общеобразовательной школе со стороны высшего образования. В высшей школе сформировалось устойчивое мнение о необходимости дополнительной специализированной подготовки старшеклассников для прохождения вступительных испытаний и дальнейшего образования в вузах. Традиционная непрофильная подготовка старшеклассников в общеобразовательных организациях привела к

нарушению преемственности между школой и вузом, породила многочисленные подготовительные отделения вузов, репетиторство, платные курсы и др.

Практика показывает, что нарастание давления на институты образования извне, а также появление новых возможностей для развития образования, порождали напряжения внутри системы. Потребители образовательных услуг предъявляли к ней новые и все более высокие требования и далеко не всегда оказывались удовлетворенными тем, что им предлагалось. Это стимулировало проведение дальнейших изменений в деятельности образовательных организаций.

В период перевода экономики России на рыночную основу сформировались и новые принципы управления:

- переход государства на управление лишь общими правилами, т.е. децентрализация;
- смена моноцентрической системы хозяйствования на полицентрическую;
- сочетание диспозитивного (договорного, рыночного) и императивного (административного) порядка управления организацией;
- создание и деятельность организаций как самостоятельных структур, органично взаимодействующих с обществом на уровне удовлетворения его потребностей, а также регулирование внутренних вопросов, социальные взаимосвязи внутри коллектива;
- ограничение монополий и развитие конкуренции.

Последнее время показало, что «факторы обновления» оказывают все более сильное воздействие на образование, и нет оснований ожидать, что в последующем это воздействие ослабнет. Существующая система образования не удовлетворяет запросам общества и государства, поэтому от нее будут требовать изменений.

Современная педагогическая наука утверждает, а практика деятельности образовательных организаций убеждает, чтобы не отставать от времени каждая образовательная организация должна качественно измениться. Даже тогда, когда она работает лучше многих других, ее руководителям не следует удовлетворяться этим. То, что сегодня хорошо, завтра будет удовлетворительным, а послезавтра – плохим. Образовательная организация, имеющая хорошую репутацию сегодня, но работающая лишь в режиме функционирования, завтра может оказаться в роли отстающей. Развитие соседних образовательных организаций может привести к снижению пре-

стижа такой образовательной организации и, как следствие, оттоку из нее хороших учеников и квалифицированных учителей. Образовательные организации, ориентированные на изменения, благодаря появляющимся новшествам получат возможности и стимулы для своего развития.

В XXI веке возникают новые проблемы, которые охватывают все большее число образовательных организаций в области внедрения изменений (по Е.А. Рудневу):

- **Перестройка (реинжиниринг) процессов.** По сути в современном муниципальном лицее эта деятельность начинается тогда, когда директор только начинает свою работу с нуля. Как он станет ее выполнять? Существуют три ключевые составляющие реинжиниринга – выявление компетенций организации (что в организации делается, какая работа ведется), оценка базовых процессов (как мы выполняем работу сейчас), горизонтальная реорганизация (построение процесса по-новому).
- **Стресс на работе.** Эта проблема связана с тем, что как у руководителя, так и обычного педагога на работе достаточно много ограничений и требований. Одновременно каждый может чего-то желать, а их представления о профессиональной деятельности могу носить неопределенный характер. Это приводит к стрессу, который не всегда имеет негативное впечатление. Иногда он подстегивает человека к деятельности. Однако чаще он ассоциируется с ограничениями и требованиями. Ограничения мешают делать то, что мы хотим, требования означают нехватку того, что мы желаем иметь.
- **Стимулирование инноваций.** Инновации стали нормой в образовании. Однако запуск механизма изменений составляет отдельную управленческую проблему. Она главным образом заключается в то чтобы сделать организацию более инновационной.

Теория и практика деятельности современных инновационных образовательных организаций убеждает нас в том, что педагогический менеджмент представляет собой некую концентрацию процессов принятия и реализации решений в современном муниципальном лицее (гимназии, школе), т.е. ничто иное как управление образовательной организацией.

Социальное управление как понятие трактуется:

- целенаправленное воздействие на систему или на процесс;
- воздействие одной системы (управляющей) на другую (управляемую) с целью ее упорядочения и перевода в качественно новое состояние;

- деятельность, направленная на обеспечение функционирования и развития общественного производства и др.

При этом выделяются такие специфические характеристики, которые имеют определенное сходство с характеристиками менеджмента, а именно – это целенаправленность управления и рассмотрение его как деятельность.

И если ранее главный подход в управлении характеризовался воздействием одной системы на другую (руководящей на подчиняющуюся соответственно), то в настоящее время многие авторы, в том числе и мы, отошли от трактовки и управления как некого «воздействия», что чрезвычайно актуально и важно при рассмотрении современного внутрилицейского управления, целью которого является создание соответствующих условий для комфортного сотрудничества всех участников – субъектов педагогического процесса современного муниципального лицея в становлении гармоничной, всесторонне развитой личности лицеиста, с четкой гражданской индетификацией и позитивной Я-концепцией. На наш взгляд в этом заключается главное отличие менеджмента и внутрилицейского управления, т.к. менеджмент разработан для управления в первую очередь производством, бизнесом и его конечной целью является не что иное, как получение прибыли и сверхприбыли. При этом в промышленности концепция менеджмента соответствует движению в направлении децентрализации функций управления и менеджменту с разделенной ответственностью, истоком которого является одна из теорий – теория ситуационного менеджмента и лидерства, которая исходит из того, что в сложной системе динамика любой конкретной ситуации определяет специфическую последовательность самых эффективных действий, необходимых для достижения поставленных перед системой (в нашем случае – современным муниципальным лицеем) целей. При этом успех и эффективность определяются:

- наличием самого современного муниципального лицея;
- способностями и профессиональным мастерством руководителей современного муниципального лицея;
- способностями и профессиональным мастерством команды современного муниципального лицея;
- способность и возможность руководителей и команды современного муниципального лицея успешно реализовывать принципы менеджмента в конкретных финансово-экономических, социально-

демографических, психолого-педагогических, юридических, технологических и иных условиях на местах.

Кроме того, в теории и практике менеджмента достаточно хорошо разработана поведенческая сторона деятельности менеджера, который в своей управленческой деятельности опирается на некую триаду принципов: уважение, доверие и успех. Именно данная часть менеджмента является для нас наиболее полезной в целях совершенствования управления современным муниципальным лицеем на основе принципов толерантности, гуманизма и коллективизма.

Основные преимущества педагогического менеджмента выражены нами в ряде логических положений, которые в свою очередь, можно отнести к принципам педагогического менеджмента:

- **Лучше учебные программы.** Имеющиеся образовательные ресурсы современного муниципального лицея будут полнее соответствовать образовательным потребностям лицеистов, если в решениях по формированию и развитию учебных программ современного муниципального лицея принимают участие члены педагогического коллектива современного муниципального лицея.
- **Полное использование человеческих ресурсов.** Концепция педагогического менеджмента признает и опирается на профессионализм, компетентность и способности членов педагогического коллектива современного муниципального лицея.
- **Повышение качества принимаемых решений.** В современном муниципальном лицее, где высокоподготовленные профессиональные педагогические кадры, совместно (коллективно) принятые решения представляют собой согласованное объединение их знаний, опыта и мастерства, которое обеспечивает всестороннее рассмотрение нерешенных вопросов с различных точек зрения и поэтому на качественно более высоком уровне.
- **Развитие чувства ответственности и сопричастности** у всех работников современного муниципального лицея. Возможность участвовать в принятии решений и нести ответственность за их претворение в жизнь формирует у членов коллектива современного муниципального лицея чувство и сознание собственника. При этом принятые совместно в коллективе современного муниципального лицея планы более целенаправленно и энергично реализуются теми работниками, кто помогал (или участвовал) их разрабатывать.

- **Развитие искусства быть лидерами.** Более широкое и целенаправленное делегирование полномочий рядовым членам педагогического коллектива современного муниципального лицея значительно увеличивает их возможности участия в руководстве современным муниципальным лицеем. Педагоги углубляют свое понимание современного муниципального лицея, получают определенные возможности для расширения или изменения в нем своих функций и профессиональных ролей, как по горизонтали, так и по вертикали.
- **Прояснение целей современного муниципального лицея.** Успешность педагогического менеджмента зависит от точного баланса между функциями управления, выполняемыми децентрализованно и централизованно. Возможно это достичь только через полное понимание миссии, целей и задач как всего современного муниципального лицея, так и его основных подсистем и элементов.
- **Улучшение коммуникаций.** Широкое участие заинтересованных членов коллектива современного муниципального лицея в принятии решений требует полного понимания ими решаемых вопросов и владения всей релевантной (относящейся к делу) информацией. Поскольку релевантная информация – основа решения, необходимо добиваться ее максимальной точности, соответствия решаемой задаче и своевременного обмена в удобной форме между заинтересованными пользователями.
- **Повышение уровня морали.** Отношение членов коллектива к своему современному муниципальному лицею и его руководству существенно улучшится, когда сотрудники знают, что их мнения ценят, ищут и используют. Это создаст благоприятные возможности для привлечения и сохранения более квалифицированного персонала современного муниципального лицея.
- **Поддержка творческих идей и инноваций.** Гибкость педагогического менеджмента обеспечивает противодействие организационной бюрократии и освобождает энергию коллектива современного муниципального лицея для принятия решений, сопряженных с риском.
- **Увеличение общественного доверия.** Представляя родителям лицеистов, представителям социума и лицеистам больший вклад в процессы управления современным муниципальным лицеем, педагогический менеджмент способствует росту понимания ими решаемых в современном муниципальном лицее проблем. Вместе с тем он позволяет реагировать с большим желанием и точностью на их потребности или требования, тем

самым увеличивая заинтересованность и поддержку родителей и лицеистов.

- **Улучшение финансовой отчетности.** Члены коллектива современного муниципального лицея будут более тщательно контролировать материальные и финансовые ресурсы современного муниципального лицея, находящиеся под их реальным управлением.

Таким образом, основная идея педагогического менеджмента базируется на децентрализации управления в системе современного лицейского образования, и в контексте реализации данной идеи педагог современного муниципального лицея также должен быть наделен правами участвовать в коллективной разработке и принятии наиболее важных для современного муниципального лицея решений. Кроме того, педагогический менеджмент согласуется с основной идеей производственного менеджмента, менеджмента в бизнесе о том, что решения значительно улучшаются, если они принимаются на конкретном уровне иерархии управления современным муниципальным лицеем.

Актуален и такой вопрос: директор современного муниципального лицея – это только должность или еще и профессия? Он менеджер или «совокупный учитель», как считают некоторые? До сих пор в нашей стране руководители всех рангов назначались в должность на основе оценки их профессиональной готовности к выполнению функций инженера, учителя, врача и т.д. В результате он становился организатором деятельности производственных единиц (цехов, отделов), руководителем производственной деятельности (технологом). Менеджер же является организатором людей на уровне высокого искусства, а для этого он должен иметь специальную подготовку в области искусства управления людьми (Т.М. Шамова).

Директор современного муниципального лицея – это лидер, носитель новой культуры управления, организатор перемен, специалист по мотивации сотрудников к достижению цели. Значит – это профессионал в области управления, несомненно, хорошо знающий объект, которым управляет, т.е. современным муниципальным лицеем. При этом необходимо учитывать основное в деятельности современного муниципального лицея, а именно обеспечить каждому ребенку возможность реализовать свое право на получение образования, соответствующего индивидуальным потребностям, интересам и склонностям, на основе индивидуальной траектории развития по индивидуальному образовательному маршруту. В результате меняется

учебный план и программы современного муниципального лицея, режим его работы и т.д. Словом, следует констатировать факт изменения объекта управления, т.е. меняется базис. Значит должна меняться и надстройка – управление современным муниципальным лицеем.

Препятствия на пути реализации педагогического менеджмента в современном муниципальном лицее:

- сопротивление изменениям со стороны консервативно настроенной части педагогического коллектива современного муниципального лицея;
- нестабильность руководства в региональном и муниципальном округах и их отношение к системе инновационного образования;
- необходимость увеличения бюджета на систему образования региона и муниципалитета, что требует дополнительных финансовых средств и ресурсов;
- существующие государственные и общественные структуры с целым рядом законов и подзаконных актов, постановлений решений, регламентирующих деятельность образовательной организации в т.ч. современного муниципального лицея;
- неправильное понимание баланса управления, т.е. достижение адекватного баланса между функциями управления, выполняемыми централизованно и децентрализовано, и их структурная реализация;
- поспешная оценка результатов, при которой положительные результаты могут быть несвоевременно идентифицированы и неправильно восприняты общественностью;
- неадекватное изменение состава персонала, т.е. его сокращение, оптимизация, изменение ролей и т.д. (это касается и педагогического, и технического, и административного персонала). При этом использование новой технологической базы управления оценивается, главным образом, через повышение качества и эффективности деятельности современного муниципального лицея.

Принцип реализации педагогического менеджмента:

- В демократической окружающей среде, состоящей из высокоразвитых индивидуальностей, власть в организации укрепляется скорее путем расставания с ней с помощью делегирования полномочий непосредственно исполнителям с их мотивацией, чем борьбой руководства за получение и использование дополнительных полномочий. Процветание педагогического менеджмента осуществляется в условиях, когда власть свободно

и с удовлетворением разделяется с компетентными сотрудниками – со всем педагогическим и вспомогательным персоналом современного муниципального лицея. При этом демократическая среда обеспечивает успех лицейской системе, если в ней утвердилась атмосфера доверия к способностям и компетенции коллег и утвердилась вера в то, что мотивы их деятельности соответствуют общим целям современного муниципального лицея.

- Успешная реализация педагогического менеджмента требует понимания и принятия всем персоналом положения о том, что сущность миссии современного муниципального лицея – обучение и воспитание лицеистов осуществляется в учебных классах.
- В современном муниципальном лицее персонал не надзирается в том смысле, что имеются руководящие и подчиненные позиции. Персонал современного муниципального лицея «не жалуется на», но скорее «работает со» своими коллегами. Иерархическая организационная схема может быть необходимым бюрократическим дополнением, но она не должна никем восприниматься слишком серьезно. Индивидуальные члены современного муниципального лицея, имеющие примерно одинаковый статус по большинству вопросов его жизнедеятельности, ощущают ценность своего вклада в успех современного муниципального лицея, готовы свободно принять на себя риск за совместно принятые решения и нести за них ответственность.

Отчетность современного муниципального лицея осуществляется через оценку процесса достижения целей, причем с максимальной свободой, представляемой персоналу современного муниципального лицея для анализа степени достижения поставленных целей. Проблемы решаются командой (коллективом) современного муниципального лицея, и оценка фокусируется на реализации программ, но не на результатах деятельности индивидуальных исполнителей.

Различия в позициях коллег и их несогласия оцениваются высоко и воспринимаются скорее как благоприятные возможности для получения достоверной информации, чем как симптом беспорядка и тенденция раскола среди сотрудников современного муниципального лицея.

Хотя поддержание хороших межличностных отношений остается важной задачей для всего персонала современного муниципального лицея, и, в первую очередь, его администрации, успешный педагогический менеджмент требует, чтобы ключевые фигуры команды современного муни-

ципального лицея больше ориентировались на организацию в целом. Акцент на успех предполагает отход от традиционных норм бихевиоризма, соответствующих неинтегрированной организации. Для этого формируется и поддерживается среди сотрудников моральный климат единой команды. В условиях педагогического менеджмента учителя современного муниципального лицея получают такое же большое удовлетворение от успехов современного муниципального лицея, как и от своих индивидуальных достижений. При этом соответствие целей персонала и современного муниципального лицея служит признаком его хорошего морального здоровья.

В целом следует подчеркнуть, что план успешного педагогического менеджмента должен быть направлен на достижение важнейших целей современного муниципального лицея. Он должен легко реагировать на возникающие потребности, быть ориентирован на требуемые результаты и реализован сплоченной командой современного муниципального лицея.

Глава 1. Проблемы практики развития современных образовательных организаций

В последние двадцать пять лет, в связи с переходом к рыночной экономике, поставило школы в качественно иные, чем прежде, условия жизни, значительно повысив их самостоятельность. Однако далеко не все школы оказались способными активно использовать открывшиеся возможности, и к началу нового столетия произошла существенная дифференциация в структуре школьного образования.

Констатируя данную тенденцию «Белая книга российского образования» (М., 2000) выделяет три категории образовательных организаций:

- элитные или полуэлитные, располагающие финансовыми ресурсами, объем которых выше среднего;
- школы среднего уровня, со средним уровнем ресурсов;
- депривелигированные школы, не имеющие других источников финансирования, кроме бюджетных.

Таблица 1

Отличие современных образовательных организаций
(по В.С. Лазареву)

Группа школ	Отличительные особенности
Первая группа (элитные и полуэлитные)	Имели заявок на поступление в несколько раз более, чем мест. Прием велся выборочно. Специализировались в преподавании каких-либо предметов, или имели особый статус (например, экспериментальной площадки). У них были установлены прочные связи с вузами, экзамены нередко засчитывались как вступительные. Все, или за редким исключением все, выпускники школы продолжали учёбу в вузах, причем многие в престижных. Школы этой группы имели хорошую материально-техническую базу.
Вторая группа	Осуществляли прием без тестирования или собеседования. У них также была специализация, но лишь в старших классах. В таких школах нередко имелись гимназические или профилированные классы, обучение в которых было ориентировано на требования какого-либо вуза. Уровень поступления выпускников в вузы – 80–100%, однако сами вузы в большинстве случаев были не очень престижными. Материально-техническая база этих школ значительно хуже, чем у школ первой группы, но лучше, чем у третьей.
Третья группа	Принимали детей без конкурса или собеседования в основном из ближайшего микрорайона. Специализации практически не было, редко она вводилась в старших классах. В них не было ни гимназических, ни профильных классов, зато иногда организовывались коррекционные классы. Связь с вузами отсутствовала или была слабой. Школы этой

	группы имели слабую материально-техническую базу.
Результат: различия в положении школ стали следствием различий в реализовавшихся ими стратегиях поведения в изменяющейся среде их жизнедеятельности.	

Типы стратегий поведения современных образовательных организаций можно представить следующим образом (по В.С. Лазареву):

Таблица 2

№ п/п	Стратегия поведения	Содержание
1.	Пассивно-приспособительная	Реагируют на изменяющиеся требования к их деятельности лишь тогда, когда не реагировать уже нельзя. Их реакция всегда запаздывающая. Не прогнозируют будущих изменений в требованиях к школьному образованию, ориентируются в основном на существующие требования и условия. Не ведут самостоятельных разработок новшеств и не проявляют активности в их поиске. Изменения в педагогической системе, которые они проводят, либо навязываются им «сверху», либо это разработки, идеи, хорошо зарекомендовавшие себя во многих других образовательных организациях, и для массовой практики уже давно не обладающие новизной. Проводимые ими изменения в подавляющем большинстве случаев не предполагают глубоких преобразований в учебно-воспитательной деятельности. Не стремятся быть лидерами, их вполне устраивает положение середняков. Если же их причисляют к числу отстающих, то у руководства этих школ находятся разнообразные объяснения, почему положение их образовательной организации не может быть иным (слабый контингент учащихся, невнимание родителей к воспитанию детей, недостаточный объем финансирования, трудности с комплектованием образовательной организации квалифицированными педагогическими кадрами, неудовлетворительная материально-техническая база и т.п.).
2.	Активно-приспособительная (ситуативная)	Стремятся занять позиции, выделяющие их из общей массы. Основное их отличие от образовательной организации с пассивно-приспособительным типом поведения состоит в том, что они ищут и внедряют новшества по собственной инициативе, стараясь уловить запросы определенных групп населения, создать имидж образовательной организации как «не массовой». Вводятся различные усовершенствования в учебно-воспитательную систему, учитывающие интересы учащихся и их родителей: создаются классы с углубленным изучением предметов; обучение дифференцируется по интересам, склонностям, по проектируемой профессии и профилизируется; вводятся новые образовательные программы и др. Могут сотрудничать с учеными и участвовать в апробации каких-либо новшеств. Но, так же как и образовательные организации с пассивно-приспособительным типом адаптации, эти образовательные организации ***не прогнозируют будущих изменений в тре-***

		бованиях к школьному образованию, ориентируются в основном на запросы сегодняшнего дня. Горизонт их видения перспективы недалек. Нововведения призваны усовершенствовать педагогическую систему образовательной организации на каких-то участках, но не предполагают системных и принципиальных изменений.
3.	Опережающая (лидерская)	Ориентируются не только на требования текущей ситуации, но в не меньшей степени на требования прогнозируемого будущего. Внимательно следят за всеми новыми идеями и тенденциями развития школьного образования. Критически относятся к массовой практике и различным способам ее частных усовершенствований. При построении своей образовательной системы опираются на наиболее прогрессивные научные идеи. Тесное сотрудничество с наукой – для них необходимое условие успеха. Осуществляемые преобразования имеют системный и качественный характер. Могут создавать классы с углубленным изучением предметов, вводить дополнительные элективные курсы, обеспечивать условия для выстраивания индивидуальных траекторий развития учащихся и т.п., но все такие нововведения осуществляются не автономно, а составляют единое целое и являются частями реализации целостного проекта будущего образовательной организации. ***Ориентация на требования будущего, наличие концепции целостной педагогической системы образовательной организации, основанной на современных достижениях педагогической и других наук, системность в осуществлении инновационной деятельности – главные признаки образовательной организации с опережающим, лидерским типом стратегического поведения.***
4.	Преобразующая	Во многом схожи со школами-лидерами. Ориентированы прежде всего на требования будущего. Осуществляемые преобразования имеют системный и глубокий характер, хотя и не всегда столь же радикальны, как у образовательных организаций с лидерским типом адаптации. Но ***главное в том, что они не только адаптируются к изменениям в среде, но стремятся воздействовать на свое окружение и сделать его более благоприятным для своей образовательной деятельности.*** Проводят глубокий и многоаспектный анализ не только своей образовательной системы, но и социальной ситуации в ближайшем окружении. Меры, которые они планируют и реализуют, направлены в том числе и на инициацию изменений в социальном окружении образовательной организации. Такие образовательные организации становятся социокультурными центрами развития территорий, на которых они действуют.
Результат: в массовой практике преобладают стратегии пассивной и активно-приспособительной адаптации образовательных организаций к изменениям в их окружении. Образовательные организации, реализующие стратегии опережающего и преобразующего развития, составляют пока относительно небольшую долю от общего числа российских школ.		

Общеизвестно, что одна из важнейших функций, реализуемых в образовательной организации – это качественный анализ состояния образовательной системы организации и выявление проблем. К сожалению, в большинстве образовательных организаций данная функция выполняется крайне слабо, а многие актуальные проблемы остаются вне поля внимания руководителей и педагогов, а объяснения причин выявляемых проблем часто слабо обоснованы и не соответствуют действительности.

Оценка качества работы образовательной организации ее директором:

- отлично – 3% директоров;
- хорошо – 34% директоров;
- удовлетворительно – 57% директоров;
- неудовлетворительно – 2% директоров;

Показательно, чувствительность образовательной организации к проблемам в большей степени зависит от постановленных перед собой целей. Где цели четко не определены, обоснованная, объективная оценка качества образования невозможна, а значит невозможно увидеть действительно существующие проблемы и грамотно решить их.

Таблица 3

№ п/п	Тип стратегии школы	Цель образования
1.	Низкая инновационная активность	Слабо ориентированы на развитие, анализ учебно-воспитательного процесса фактически не осуществляется. Формально функция анализа выполняется, но так, что он оказывается малополезным. Анализ в таких образовательных организациях фрагментарен. Не анализируются причинно-следственные связи недостатков в результатах образования и недостатков образовательной системы. Обоснованного ответа на вопрос: почему оценивают то, что оценивают и игнорируют многое другое, не существует. Проблемы, если и выделяются, то в большинстве случаев связываются с действием факторов, не зависящих от образовательной организации (недостаток финансирования, дети не хотят учиться, родители устраняются от воспитания своих детей, и т.п.). Проблемы определяются неконкретно, т.е. разница между тем, что требуется, и тем, что есть в действительности, оказывается неопределенной. Учителя в анализе состояния образовательной системы образовательной организации не участвует совсем или к нему привлекаются лишь некоторые из них.
2.	Средняя инновационная	Анализ в большинстве случаев выполняется также некачественно и обладает большинством из названных выше недо-

	активность	статков. Но во многих образовательных организациях этой группы учителя принимают более широкое участие в реализации функции анализа. Результаты начальной ступени образования в большинстве образовательных организаций этой группы оцениваются по отношению к действующему стандарту, но в части образовательных организаций они оцениваются, исходя из целей образования развивающего типа. Оценка результатов образования на выходе средней и старшей ступеней в образовательных организациях этой группы в основном производится по отношению к целям знаниево ориентированного образования повышенного уровня.
3.	Высокая инновационная активность (лидерская ориентация)	Реализуют функцию анализа на качественно более высоком уровне, чем образовательные организации двух предыдущих групп. Благодаря этому, они обладают значительно более высокой чувствительностью к проблемам. Ставят перед собой более сложные цели и по отношению к ним оценивают результаты образования. В значительной части этих образовательных организаций результаты образования на всех ступенях оцениваются по отношению к целям образования развивающего типа. В остальных образовательных организациях результаты оцениваются по отношению к целям знаниево ориентированного образования повышенного уровня. В процессе анализа результатов образования рассматриваются все основные компоненты педагогической системы образовательной организации на каждой ступени. При этом, как правило, выделяются причины недостатков образования. Хотя и здесь не всегда проблемы определяются с должной степенью конкретности. Самое главное отличие анализа, осуществляемого в этих школах – ***поиск проблем внутри образовательной организации.*** Здесь не удовлетворяются ссылками на внешние причины, а стремятся найти то, что нужно изменить в своей работе, чтобы улучшить результаты на выходе. Анализ педагогической системы образовательной организации осуществляется в большинстве случаев по специальной методике, широко привлекают к этой процедуре внешних экспертов, консультантов из числа сотрудников научных институтов. Характерной особенностью образовательных организаций этой группы является участие в аналитической работе большинства членов педагогического коллектива. Для этого создаются специальные аналитические группы или организуются дискуссии на педагогических и методических советах.

В том, как школы с разной ориентированностью на развитие осуществляют поиск, оценку и выбор новшеств также обнаруживаются существенные различия (по В.С. Лазареву):

Таблица 4

№ п/п	Тип стратегии школы	Содержание деятельности
1.	Низкая ориентированность на развитие	***Большая часть учителей не проявляют активности в поиске новшеств, внедрение которых, могло бы улучшить их собственную деятельность или работу образовательной организации.*** Они мало времени затрачивают на изучение профессиональной литературы, редко участвуют в работе конференций, семинаров, во встречах с учеными. На педсоветах в большинстве образовательных организаций этой группы также редко проводятся обсуждения педагогических новшеств, разработанных специализированными организациями, или передовой опыт других образовательных организаций. Учителя образовательных организаций этой группы значительно реже, чем в образовательных организациях с высокой ориентацией на развитие, подают предложения руководству по улучшению ее работы. В большинстве случаев оценка поступивших предложений производится исключительно руководителем. В каких-то случаях он привлекает для оценки внешних экспертов. Специальных методик оценки новшеств не используется и в образовательных организациях не существует регламентированных процедур обсуждения и оценки предложений.
2.	Средняя ориентированность на развитие	Многие педагоги ищут способы совершенствования своей работы. Они участвуют в проводимых в образовательной организации обсуждениях педагогических новшеств. Но, как и в образовательных организациях первой группы, такого рода обсуждения бывают нечасто. Руководители образовательных организаций периодически привлекают наиболее квалифицированных учителей к обсуждению и поиску решения проблем образовательной организации. Многие учителя образовательных организаций этой группы занимаются самообразованием. Но также, как и в образовательных организациях первой группы, они редко участвуют в работе каких-либо конференций, семинаров, встречах с учеными. Активность учителей в подаче руководству предложений об изменениях в работе здесь более высокая. Однако и здесь механизмы экспертизы предложений не отлажены: порядок рассмотрения предложений о нововведениях в большинстве случаев не регламентирован или же не соблюдается. Оценка предложений о внедрении нововведений обычно производится руководителями, нередко с привлечением экспертов, но без применения каких-то специальных методик.
3.	Высокая ориентированность на развитие	***Учителя занимаются самообразованием и активно участвуют в инновационной деятельности.*** Они чаще ***участвует в работе научно-практических конференций, семинаров, дискуссиях, встречах с учеными.*** Обмен опытом между учителями образовательных организаций почти всегда бывает эффективным. Большинство из них подает руководству предложения по совершенствованию работы своей образовательной органи-

		зации и регулярно вводит новшества в свою деятельность. ***На педагогических и методических советах*** значительно чаще, чем в других образовательных организациях ***обсуждаются новшества, разработанные педагогической наукой, передовой опыт других образовательных организаций.*** Эти обсуждения по оценкам учителей всегда или в большинстве случаев оказываются полезными. В целом в образовательных организациях этой группы более благоприятные условия для того, чтобы учителя имели хорошие представления о новых идеях и разработках, которые они могут использовать в своей работе. В большей части образовательных организаций данной группы ***имеется регламентированный порядок подачи и рассмотрения предложений о нововведениях.*** Оценка предложений о внедрении новшеств в части образовательных организаций производится руководителем с привлечением внешних экспертов, а в части, – используются специальные методы экспертизы.

В.С. Лазарев выделяет четыре проблемы, как в образовательных организациях реализуется функция поиска оценки и выбора новшества:

Первая – это ***доступность информации о новых научных разработках, передовом опыте.*** Речь идет не просто о знании об их существовании, а о той информации, которая необходима для их оценки и принятия обоснованного решения о внедрении разработки или отказе от этого.

Вторая проблема – ***слабость механизмов оценки новшеств и принятия решения.*** Они не обеспечивают объективность оценок и обоснованность решений. Решения о том, внедрять или не внедрять новшество, принимаются руководителем, и на них (решениях) сильно сказываются его установки, ориентации, пристрастия. Безусловно, ***роль руководителя должна быть значимой, по необходимо иметь механизмы принятия решений, которые бы снижали степень субъективизма в них.***

Третья проблема – ***низкая мотивация участия учителей в поиске возможностей развития образовательной организации.***

Четвертая проблема – ***отсутствие или не эффективность организационных форм и механизмов включения учителей в поиск и оценку возможностей улучшения образовательной системы образовательной организации***.

Проблемы разработки целей развития образовательной организации и планирования их достижения (по В.С. Лазареву):

Таблица 5

Школы с низкой ориентированностью на развитие	**Школы с высокой ориентированностью на развитие**
Не планируют изменений своих образовательных систем, и образы будущего у них мало чем отличаются от их настоящего. Другие образовательные организации разрабатывают программы своего развития, но продукт этой работы в большинстве случаев свидетельствует о слабой готовности к ней. Цели развития образовательной организации в большинстве таких «программ» не определены или определены чрезмерно абстрактно. В лучшем случае их ***определяют как направления действий, а не как желаемый результат, поддающийся оценке его достижения:*** «повысить качество...», «создать условия...», и т.п. Планы внедрения конкретных новшеств в большинстве случаев обладают множеством недостатков (неконкретность ожидаемых результатов, отсутствие промежуточных целей, слабая детализированность и др.) и не могут служить эффективным средством управления инновационным процессом. Планирование развития образовательной организации осуществляется в основном руководством. В некоторых образовательных организациях к этому привлекаются наиболее квалифицированные учителя. Такая организация и технология планирования допустима, если реализуются небольшие изменения одним исполнителем или небольшой группой. При реализации крупных нововведений все недостатки этого способа планирования неизбежно сказываются негативно.	***Есть описание желаемой педагогической системы***. Благодаря этому учителя хорошо представляют перспективы образовательной организации. К планированию развития школы ***привлекаются также внешние консультанты.*** В нем ***активно участвует большинство учителей.*** Экспертиза инновационных проектов в части образовательных организаций этой группы производится руководством без применения каких-либо специальных методик, но с привлечением внешних экспертов, а в другой части применяются методики экспертного оценивания, что способствует повышению обоснованности принимаемых решений. Благодаря значительно более высокой методической оснащенности планирования инновационной деятельности, чем в других школах, ***планы нововведений у образовательных организаций с высокой ориентированностью на развитие достигают достаточно хорошего уровня проработки, что позволяет им служить эффективным средством управления процессом изменений.***
Результат: основные проблемы реализации функций целеполагания и планирования изменений связаны с тем, что ***им не придается должного значения, и культура их выполнения остается на низком уровне.***	

Основные проблемы мотивации участия учителей в инновационной деятельности состоят в следующем (по В.С. Лазареву):

- Многие руководители не считают важным привлекать учителей к анализу состояния педагогической системы образовательной организации, оценке и выбору новшеств для внедрения, планированию будущего образовательной организации. Они рассматривают их, прежде всего, как

исполнителей принятых руководством решений. При такой позиции ***учителя не являются субъектами развития образовательной организации и не могут чувствовать себя ответственными за ее будущее.***

- ***Учителя не имеют конкретных целей совершенствования своей деятельности.*** Многие из них не понимают, каких результатов руководство ожидает от них в части участия в инновационной деятельности.
- Слабо используются не материальные формы поощрения участия учителей в инновационной деятельности. Точка зрения, согласно которой, если нет материальных стимулов, то никакие другие способы мотивации не могут быть достаточно эффективными, ошибочна. В психологии показано (и это имеет множество практических подтверждений), что для многих людей действенным мотивом является мотив достижения. ***Стремление к успеху, и переживание успеха – это тот мотив, который может быть успешно задействован, но почему-то редко используется.*** Нужно находить такие формы выражения признания успехов (они могут быть различными для разных людей), которые бы позволяли человеку чувствовать свою значимость в коллективе.
- В большинстве образовательных организаций ***не определены четко не только формы поощрения участия в инновационной деятельности, но и условия и порядок их реализации.*** Неопределенность в этом порождает ощущение произвола и способствует формированию суждений о несправедливости в оценках руководства и распределения им поощрений. Независимо оттого, обоснованы такие суждения или нет, они порождают мотивацию неучастия.

Известно, чем ***сложнее деятельность, тем большее значение для ее успешности приобретает развитое профессиональное мышление.*** Хотя многие убеждены, что мыслительные способности человека являются врожденными, но это заблуждение. «Умом, или способностью мыслить, – писал выдающийся отечественный философ Э.В. Ильенков, – человек обязан матери природе так же мало, как и Богу-отцу. Природе он обязан только мозгом – органом мышления. Способность же мыслить с помощью этого мозга не только «развивается» (в смысле «совершенствуется»), но и *возникает* впервые только с приобщением человека к общественно-человеческой культуре, к знаниям. Так же, впрочем, как и способность ходить на двух ногах, которой человек «от природы» тоже не обладает. Это – такое же «умение», как и все остальные человеческие способности» (Школа должна учить мыслить. – М., 2002. – с. 8).

Мы убеждены, что ***главная особенность человеческого мышления состоит в его знаковой опосредованности.*** Знаки (слова языка, обозначения на топографических картах, ноты и т.п.) являются орудиями человеческого мышления. Благодаря оперированию ими человек может преобразовывать идеальные образы, проекты вещей, не изменяя до поры до времени самих вещей. Знаки, опосредующие мышление человека, направляют его ход.

При этом каждый знак имеет свое значение, свое смысловое содержание. ***Чем богаче это содержание, тем богаче содержание мышления, порождаемого этим знаком, тем богаче возможности человека, оперирующего этим знаком.***

В своем знаменитом исследовании соотношения мышления и речи Л.С. Выготский показал, что, значения слов, опосредующих мышление человека, развиваются и вместе с этим развивается его мышление. Он также показал принципиальное отличие мышления, опосредствованного житейскими (эмпирическими) понятиями и научными понятиями.

Другой выдающийся отечественный психолог В.В. Давыдов выделил два принципиально разных типа человеческого мышления, одно из которых называл эмпирическим (рассудочным), а второе теоретическим (разумным). Рассудочное мышление опосредствуется эмпирическими понятиями, а разумное – научными. Эмпирические понятия позволяют различать одни предметы от других, но не позволяют мысленно строить и изменять предметы. Они не могут служить средствами мысленного моделирования и экспериментирования.

Считаем, что научные понятия – это не словесные обозначения чего-либо, а средство мысленного воспроизведения предмета, его построения, т.е. ***особое мыслительное действие.*** Иметь понятие о каком-либо объекте – значит *мысленно воспроизводить, строить его*. ***Нет профессиональных понятий – нет и профессионального мышления.***

Полагаем, что с научной точки зрения, ***руководитель – это не только лицо, принимающее решения, направленные на обеспечение стабильного функционирования образовательной организации***. Он прежде всего ***главный конструктор образовательной системы образовательной организации***. Строя эту систему, оценивая ее работу в целом, работу ее подразделений и учителей, он опирается на множество понятий, приобретенных за годы обучения в вузе, годы педагогической деятельности (ведь почти каждый директор образовательной организации был и

остается учителем), а позднее – управленческой деятельности. Часть этих понятий взята из науки, часть сформирована в процессе накопления опыта и потому являются эмпирическими. Но они есть. При этом ***единственный путь преодоления собственных ограничений и развития своих способностей быть эффективным субъектом управления инновационной деятельностью в образовательной организации – самообразование.*** Но нужно иметь в виду, что понятия – это не словесные определения чего-либо, а способы действий (умственных и практических). Понятия могут сформироваться только в деятельности. ***Чтобы сформировать понятие об инновационной деятельности, мало прочитать об этом в книге, нужно практически строить систему этой деятельности и тем самым переводить теоретические знания в деятельностную, т.е. понятийную форму.***

Глава 2. Менеджмент. Сущность педагогического менеджмента

В книге М. Х. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури «Основы менеджмента» (М., 1992) менеджмент рассматривается в нескольких значениях:

- как «умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей»;
- как «управление... функция, вид деятельности по руководству людьми в самых разнообразных организациях»;
- как «область человеческого знания, помогающего осуществить эту функцию».

Менеджмент – это (по Оксфордскому словарю английского языка):

- способ, манера общения с людьми;
- власть и искусство управления;
- особого рода умелость и административные навыки;
- орган управления, административная единица.

В Толковом словаре русского языка конца XX века (СПб.: Фолио – пресс 1998. – С. 382) указывается, что менеджмент – это теория и практика управления производством и сбытом, ориентированные на повышение их эффективности и увеличение их прибыли.

М.М. Поташник пишет, что менеджмент – это совокупность понятий (категорий), закономерностей, принципов, других постулатов, раскрывающих сущность, содержание и специфику реально существующего феномена, который именуется управлением, одного из явлений общественной жизни и видов деятельности человека.

Словарь иностранных слов в русском языке (М.: Юнвес, 1995. – С. 435) утверждает, что менеджмент это управление производством; совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством с целью повышения его эффективности и прибыльности.

Т.И. Шамова указывает на ряд трактовок понятия менеджмент:

- процесс постановки и достижения целей посредством мобилизации труда людей, их интеллекта, мотивов поведения, а также финансовых и технических ресурсов;
- управление бизнесом через филигранную работу с людьми;
- специальный вид управленческой деятельности, вращающийся вокруг человека.

При этом данный перечень определений можно было бы продолжать и дальше, но и тогда бы они содержали такие существенные характеристи-

ки, как:

- управленческая деятельность;
- ориентация на конечную цель;
- человекоцентристский подход к управлению.

Таким образом, из сказанного можно заключить, что менеджмент, переводимый с английского как «управление», рассматривается и в значении «вида деятельности», и в значении «области знания». Для достижения целей образовательной организации менеджмент предполагает использование не только кадровых ресурсов (труда, интеллекта и мотивов поведения людей), но и материальных, финансовых. В многочисленных американских источниках менеджмент рассматривается не только как наука (область знаний) управления, но и как искусство управления, основывающееся на здравом смысле и интуиции менеджера (управленца), проявляющееся в нестандартности и оригинальности его решений, быстрой реакции и импровизации действий. Таким образом, менеджмент можно определить как науку, искусство и деятельность по мобилизации интеллектуальных, материальных и финансовых ресурсов в целях эффективного и действенного функционирования образовательной организации.

Таблица 6

В.М. Гавриленко считает, что менеджмент можно рассматривать, как:

Наука	Искусство
• ***наука управления*** возникла на основе многолетнего накопления эмпирических знаний, сформировавшихся теорий управления;	• менеджмент – это форма общественной практики людей, обеспечивающая функционирование и развитие предприятий, реализацию стоящих перед ними целей. Высокая степень овладения практикой управления предприятиями может оцениваться как искусство;
• ***предметом науки*** менеджмента являются общественные отношения между людьми в сфере управления, выявление факторов и условий, непосредственно либо опосредованно влияющих на эффективность организованной трудовой деятельности;	• поскольку деятельность организации складывается из взаимодействия огромного количества элементов, колеблющихся от воздействия внутренней и внешней среды, а главным элементом системы выступают люди, то управление организацией можно считать не только наукой, но и искусством. Дело в том, что полностью просчитанный научный подход в некоторых ситуациях может дать непрогнозируемый результат из-за неискусного его применения;
• ***основы науки*** базируются на философии; очевидна связь менеджмента с политологией, социологи-	• существует мнение, что действительно эффективно может управлять организацией только человек, обладающий управленческим талантом,

ей и другими науками;	разумеется, использующий научные методы и действующий на основе опыта.
• ***наука управления*** обязательно должна опираться на нормы гражданского и административного права, огромное значение имеют и непременно должны учитываться положения трудового права. Как самостоятельная наука, со своим предметом и методом, менеджмент сформировался в конце XIX века.	

Еще в начале XX иска Анри Файоль **сформулировал пять основных задач менеджмента.** К ним относятся: *планирование, организации, координация, мотивации и контроль.* Эти функции исполняются в организации любого уровня, они взаимосвязаны, проникают друг в друга. Реализация каждой функции исполняется с применением остальных.

Взаимосвязь основных функций:

- реализация функции ***планирования*** напрямую влияет на функцию организации и координации, опосредованно – на мотивацию и контроль, причем сам процесс планирования подлежит обязательному контролю;
- функция ***координации*** находится в прямой связи со всеми остальными функциями, только с ее помощью возможна реализация каждой. В свою очередь, процесс координации требует планирования, четкой организации, мотивации персонала и своевременного контроля;
- функция ***мотивации*** влияет на коллектив в целом и отдельных сотрудников в частности, в форме общественного воздействия, коллективных и индивидуальных поощрительных мер;
- ***контроль*** реализуется на основе данных оперативного, статистического, бухгалтерского учета, выявления нарушений и анализа причин этих нарушений и отклонений.

Сущность функции планирования:

- данная функция означает выработку и принятие управленческого решения, то есть определенного постановления, письменного или устного, в котором перед объектом управления будет поставлена та или иная цель, задача. На основе всестороннего анализа менеджер разрабатывает стратегию действий, выражает ее в планах и конкретных программах.
- ***планирование*** – это один из способов обеспечения достижения целей организации, начальная стадия процесса управления; от ее качества

зависит успех организации;

- ***стратегическое планирование*** представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей. Процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений. Его задача – обеспечить нововведения и изменения в организации в достаточной степени;
- ***стратегия*** представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей.

Функция планирования призвана ответить на следующие вопросы:

- *где мы находимся в настоящее время?* – оценка сильных и слабых сторон организации в основных её областях (финансы, маркетинг, персонал, НИОКР), определение возможностей организации;
- *куда мы хотим двигаться?* – определение целей организации и опасностей внешней среды;
- *как мы собираемся сделать это?* – установление приемов и методов достижения цели.

На этапе планирования принимается решение различных видов. Классификация решений по разным основаниям:

- *длительность действия:* долгосрочные, краткосрочные, разовые:
- *степень обязательности:* носят категорический (императивный) характер, характер рекомендаций;
- *содержание:* экономические, социальные, производственные, научные;
- *степень структурированности:* запрограммированные, незапрограммированные;
- *лицо, принимающее решение:* индивидуальные, групповые;
- *направление решения:* внутрь организации, за ее пределы;
- *уровень принятия решения:* организация в целом, структурные подразделения, функциональные службы, отдельные работники;
- *глубина воздействия:* одноуровневые, многоуровневые;
- *количество целей:* одноцелевые, многоцелевые.

Сущность функции организации, реализации принятых решений:

- Во-первых, ***деление организации на подразделения соответ-***

ственно целям и стратегиям.

- Во-вторых, ***делегирование полномочий.*** Делегирование как термин, используемый в теории управления, означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Ответственность представляет собой обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение. Делегирование реализуется только в случае принятия полномочий, и собственно ответственность не может быть делегирована:

- ***сущность функции*** – обеспечение выполнения решения с организационной стороны, то есть создание таких управленческих отношений, которые бы обеспечили наиболее эффективные и результативные связи между всеми элементами и подсистемами сложной системы предприятия.

Для успешной реализации функции в целом необходимо учитывать требования следующих локальных принципов организации:

- *достижения общей цели всеми подразделениями организации;*
- *эластичности организации* между свободой действий отдельных работников и административными предписаниями;
- *устойчивости системы управления воздействию* внешней внутренней среды;
- *непрерывного совершенствования;*
- *прямой соподчиненности работника одному и только одному начальнику;*
- *ограниченности объема контроля одним менеджером;*
- *безусловной ответственности* руководителя за действия подчиненных;
- *соразмерности* ответственности делегированным полномочиям;
- *исключения повторяющихся решений из компетенции вышестоящего звена и передача их нижестоящим звеньям;*
- *приоритета функций;*
- *комбинирования принципов централизма и самостоятельности.*

Сущность функции мотивации персонала:

- ***мотивация труда*** – это стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности;

- в структуру мотива труда входят: ***потребность,*** которую хочет удовлетворить работник; ***благо,*** способное удовлетворить эту потребность; ***трудовое действие,*** необходимое для получения блага; ***цена*** – издержки материального и морального характера, связанные с осуществлением трудового действия;
- ***сущность функции мотивации*** заключается в том, чтобы персонал фирмы выполнял работу в соответствии с делегированными ему правами и обязанностями, и сообразуясь с принятыми управленческими решениями;
- в общем смысле ***мотивация*** – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации. Различные теории мотивации делят на две категории: содержательные и процессуальные.

Содержание теории мотивации А. Маслоу:

- содержательные теории основаны на ***определении внутренних побуждений***, заставляющих людей действовать таким образом, чтобы достичь определенной цели. *Потребности* – это осознанное отсутствие чего-либо, вызывающее побуждение к действию;
- *первичные потребности* заложены генетически, а вторичные – вырабатываются в ходе познания и обретения жизненного опыта. Потребности невозможно непосредственно наблюдать или измерять. Об их существовании можно судить лишь по поведению людей. Потребности служат мотивом к действию. Потребности можно удовлетворить вознаграждениями;
- *вознаграждение* – это то, что человек считает для себя ценным. Менеджеры используют внешние вознаграждения (денежные выплаты, продвижение по службе) и внутренние вознаграждения (чувство успеха при достижении цели), получаемые посредством самой работы.

Контроль – это процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Контроль есть базовый элемент процесса управления. Ни планирование, ни организацию, ни мотивацию нельзя рассматривать полностью в отрыве от контроля, поскольку все они являются неотъемлемыми частями общей системы контроля на рассматриваемом предприятии. Он представляет собой систему наблюдения и проверки соответствия процесса функционирования управляемой подсистемы принятым решениям, а также выработки определенных действий.

Три аспекта управленческого контроля:

- установление стандартов – определение целей и периода времени, за который эти цели должны быть достигнуты;
- измерение того, что было достигнуто за период, и соотношение с планами;
- подготовка необходимых координирующих действий.

Виды контроля:

- *предварительный контроль.* Осуществляется до фактического начала работ. Формы осуществления – реализация политики предприятия, процедур и линий поведения. Используется по отношению к трудовым (анализ знаний и навыков, необходимых для выполнения должностных обязанностей, отбор квалифицированных людей), финансовым (составление бюджета) и материальным ресурсам (выработка стандартов минимально допустимых уровней качества, проведение проверок);
- *текущий контроль.* Осуществляется в ходе работ непосредственным руководителем; основан на обратной связи. Базируется на измерении фактических результатов, полученных после проведения работы;
- *заключительный контроль.* Он дает руководству информацию, необходимую для планирования аналогичных работ в будущем. Также способствует мотивации, так как измеряет достигнутую результативность.

Все виды контроля имеют общую цель, различаются в основном временем проведения и формами осуществления. Процесс контроля должен быть использован для оказания положительного воздействия на поведение сотрудников, а не вызывать непреднамеренные срывы в поведении людей. Эти негативные явления часто являются побочными результатами наглядности действия системы контроля. Неудачно спроектированные системы контроля могут сделать поведение работников ориентированным на них, то есть люди будут стремиться к удовлетворению требований контроля, а не к достижению поставленных целей. Такие воздействия могут также привести к выдаче неверной информации.

Технология осуществления контроля:

- выбор концепции контроля (система, процесс, частная проверка);
- определение целей контроля (целесообразность, правильность, регулярность и эффективность контроля);
- установление норм контроля (этические, производственные, правовые);
- выбор методов контроля (диагностический, терапевтический,

предварительный, текущий, заключительный);

- определение области и объема контроля (сплошной, эпизодический, финансовый, качества продукции).

Для реализации основных задач менеджмента выработаны соответствующие методы. **Методы менеджмента** разбиты на четыре группы:

- ***организационные методы.*** Сущность их в том, что перед началом любой деятельности необходимо произвести ряд действии по ее организации: выработка целей, нормативов и регламентов; создание проектов; определение методик и правил конкретных действий. Применение организационных методов начально, создает основу деятельности. Они считаются *пассивными* и составляют базу для применения активных групп методов – административных, экономических и социально-психологических;
- ***административные методы (методы властной мотивации).*** *Сущность* их в открытом и регулируемом определенными нормами принуждении людей к какой-либо деятельности. При их применении руководитель (менеджер) берет на себя полную ответственность за результат деятельности, исполнитель же отвечает только за прямое неисполнение инструкций;
- ***экономические методы.*** *Сущность* их в установлении только общих целей и направлений деятельности без формулировки последовательных шагов к их достижению. Заинтересованность в наилучшем результате – экономическая, выражается в основном в денежных выплатах сотрудникам по результатам труда;
- ***социально-психологические методы.*** *Сущность* их в формировании психологического климата в коллективе, наилучшим образом способствующего достижению высших трудовых результатов как в отдельно взятом подразделении, отделе, цехе, так и на предприятии в целом. Наряду с общим моральным климатом применяется высокая оценка индивидуальных достижений каждого сотрудника.

Принципы менеджмента (наиболее важные):

- ***принцип научности.*** Менеджер в своей деятельности использует данные и выводы множества наук, но в то же время должен постоянно импровизировать, искать индивидуальные подходы к ситуации и к людям, что помимо знаний предполагает владение искусством межличностного общения, умением найти выход из, казалось бы, безвыходных ситуаций;
- ***целенаправленность управления.*** Управленческий процесс

подчиняется принципу целенаправленности, он всегда ориентирован на решение конкретных проблем;

- ***функциональная специализация в сочетании с универсальностью.*** Суть его состоит в том, что к каждому объекту управления (группе ученых, цеху рабочих, команде спортсменов) имеется свой подход, учитывающий его специфику; однако, наряду со спецификой, применяется универсальный подход к людям, как таковым.
- ***последовательность управленческого процесса.*** Элементы или стадии управленческого процесса должны следовать друг за другом в определенном порядке. В ряде случаев последовательность управленческих действий может иметь циклический характер; когда все они повторяются через определенные промежутки времени. Цикличности подчиняются планирование, составление отчетов, контроль;
- ***оптимальное сочетание централизованного регулирования управляемой подсистемой с ее саморегулированием.*** Жизнь общества непрерывна. Непрерывны, соответственно, и обеспечивающие ее процессы – производство, обмен, научные исследования и т.п., а, следовательно, и управление ими, которое должно постоянно учитывать появление новых проблем и открытие новых, не существовавших прежде перспектив. Непрерывно приходится контролировать и поведение объекта управления, который все время стремится вырваться из-под опеки. С учетом последнего обстоятельства важным принципом менеджмента необходимо считать оптимальное сочетание централизованного регулирования управляемой подсистемой с ее саморегулированием в определенных рамках;
- ***учет личных особенностей работников и общественной психологии.*** Он тесно связан с другими принципами, без которых саморегулирование невозможно, так как они лежат в основе принятия самостоятельных решений;
- ***обеспечение соответствия прав, обязанностей и ответственности.*** Является одним из важнейших принципов управления. Избыток прав по сравнению с обязанностями, приводит к управленческому произволу; недостаток же парализует деловую инициативу, поскольку проявление излишней активности может грозить крупными неприятностями;
- ***обеспечение общей заинтересованности всех участников управления в достижении целей, стоящих перед фирмой.*** Достигается путем материального и морального поощрения отличившихся работников,

а также максимального вовлечения исполнителей в процесс подготовки решений на самых ранних стадиях работы над ними. Это также один из основополагающих принципов менеджмента, базирующийся на том, что решения, в которые вложен собственный труд и идеи, будут выполняться быстрее и лучше, чем спущенные сверху;

- ***всемерное обеспечение состязательности*** участников управления. Речь идет не только о стремлении выполнить лучше других порученное дело, что должно всячески стимулироваться руководителем, но и о необходимости поощрения конкуренции при замещении должностей в сфере управления.

В мировой практике сформировалось три типа менеджмента: американский, японский, западноевропейский. Пионером в разработке научных основ и практики менеджмента являются США.

Этапы развития менеджмента (подходы в нем):

- подход научного управления (1885–1920 гг.)
- административный подход (1920–1950 гг.);
- подход с позиции человеческих отношений (1930–1950гг.);
- поведенческий подход (с 40-ых годов, а более активно – с 1950-ых);
- подход с позиции количественных методов (с 1950-ых гг.);
- процессный подход (с 20-ых гг., а более активно с 50-ых);
- системный подход (с 50-ых гг.);
- ситуационный подход (с 60-ых гг.).

Необходимо обратить внимание, эволюция менеджмента как науки, появление тех или иных его научных школ и направлений (подходов) происходили под воздействием экономических, социальных, научно-технических, внутри- и внешнеполитических факторов.

Значительный вклад в разработку человекоцентристского подхода внесли американские исследователи проблем управления Дуглас Мак Грегор, Рэнсис Лайкерт, Мак-Мури, Фидлер, Митчел, Хаус и другие. Основная направленность их исследований – разработка рекомендаций по оздоровлению социально-психологического климата и гуманизации отношений в организации (фирме, объединении, заводе и т.д.), изучение таких аспектов данной проблемы, как психологические мотивы поведения людей в процессе производства, групповые отношения, групповые нормы, конфликт и сотрудничество, коммуникации, лидерство и др.

Широкое признание получили, в частности, предложенные Д. Мак

Грегором теория «Х» и теория «У», в которых выделены предпосылки, соответственно, автократичного и демократичного стилей управления (по Т.И. Шамовой)::

Таблица 7

Менеджер – автократ	Менеджер – демократ
Руководствуется предположением, что люди изначально не любят трудиться и избегают работы; у них нет честолюбия, и они стремятся уклониться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили; больше всего люди хотят защищенности; чтобы заставить людей трудиться необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания. Исходя из этого убеждения и стремясь обеспечить достижение целей организации, он управляет людьми автократично: централизует полномочия, детально структурирует работу подчиненных, лишает их самостоятельности в принятии решений, часто прибегает к психологическому давлению, угрозе. Когда этот менеджер больше использует не принуждение, а вознаграждение, его называют «благосклонным автократом». Сохраняя за собой фактическую власть, жестко регламентируя работу и поведение сотрудников, такой автократ проявляет заботу об их настроении и благополучии, разрешает или поощряет участие в планировании заданий.	Исходит из своих представлений о том, что труд для человека – процесс естественный, при благоприятных условиях он примет на себя ответственность и будет стремиться к ней; если работники приобщены к целям организации, они будут использовать самоуправление и самоконтроль; приобщение является функцией вознаграждения связанного с достижением цели; способность к творчеству встречается часто, однако интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично. Исходя из этого убеждения менеджер-демократ максимально децентрализует полномочия, создает подчиненным условия для активного участия в принятии решений и предоставляет им широкую свободу в выполнении заданий, не навязывает свою волю, организует двустороннее общение и играет при этом лишь направляющую роль.
Результат: и тот, и другой менеджер считает, что именно его стиль управления людьми обеспечивает эффективное достижение целей организации. Однако исследования показали, что ни автократичное, ни демократичное управление не дает гарантии того, что в любой ситуации цель будет успешно достигнута. Каждое из них страдает своими недостатками, односторонностями, издержками.	

Альтернативный подход к классификации стилей управления предложил Р. Лайкерт, согласно которому выделяются менеджеры, «сосредоточенные на работе», классическим представителем которых был Фредерик У. Тейлор (теория «Х») и менеджеры, «сосредоточенные на человеке» (теория «У»). И тот, и другой менеджер прилагают огромные усилия для достижения производственных целей своей организации. Но первый стремится достичь их прежде всего через четкое проектирование заданий и организацию их выполнения, регламентацию работы, разработку системы вознаграждений рабочих за перевыполнение заданий и т.д., а второй – че-

рез совершенствование человеческих отношений в руководимой группе, привлечение ее членов к управлению, оказание им помощи в решении производственных и бытовых проблем, повышение квалификации и т.д.

Вывод Р. Лайкерта: стиль управления, сосредоточенный на человеке, почти всегда способствовал росту производительности труда. Однако позже ученые-бивехиористы (разработчики поведенческого подхода) обнаружили, что из-за характера ситуации стиль, сосредоточенный на человеке, не всегда ведет к повышению производительности труда и не всегда является оптимальным. Они же выявили, что стиль некоторых менеджеров ориентирован одновременно и на работу, и на человека.

В педагогической науке и практике все более усиливается стремление осмыслить целостный педагогический процесс с позиций науки управления, придать ему строгий научно обоснованный характер. Справедливо утверждение многих отечественных и зарубежных исследователей о том, что управление реально и необходимо не только в области технических, производственных процессов, но и в сфере сложных социальных систем, в том числе педагогических.

Предпосылки, обеспечивающие возможность применения положений менеджмента в системе образования (по Т.И. Шамовой):

- это происходящее обновление нашей школы, направленное, с одной стороны, на преодоление и устранение единообразия, администрирования, авторитаризма, формализма в обучении, воспитании и управлении, во всем укладе школьной жизни, а с другой стороны – на дальнейшую демократизацию и гуманизацию внутришкольной жизни и управления, создание благоприятных условий для гармоничного развития личности ученика и учителя, их инициативы и творчества, стремления к самосовершенствованию и самореализации, к личному успеху и успеху школы, воспитания у них активной гражданской позиции и патриотизма;
- это также те островки демократических и гуманистических традиций дореволюционной и советской школы, связанные с именами выдающихся педагогов и организаторов народного образования К.Д. Ушинского (1824–1870), Н.И. Пирогова (1810–1884), Н.А. Корфа (1834–1883), И.Н. Ульянова (1831–1886), Н.Ф. Бунакова (1837–1904), Л.Н. Толстого (1828–1910), а также Н.К. Крупской (1869–1939), П.П. Блонского (1884–1941), С.Т. Шацкого (1878–1934), А.С. Макаренко (1888–1939), В.А. Сухомлинского (1918–1970) и др.

Традиционное представление о внутришкольном управлении рас-

крывалось в таких характеристиках, как целенаправленное воздействие субъекта на объект управления; как влияние управляющей системы на управляемую систему с целью перевода последней в качественно новое состояние; как внедрение элементов научной организации педагогического труда и др. Однако с началом активного обращения к личности педагога и ученика, с внедрением гуманистических идей в педагогический процесс потребовалась серьезная корректировка и переоценка теоретических основ современного внутришкольного управления. На смену философии воздействия в управлении школой идет философия взаимодействия, сотрудничества, рефлексивного управления. Теория управления школой существенно дополняется теорией педагогического менеджмента (Ю.А. Конаржевский, Т.И. Шамова и др.).

Говоря о перспективах применения менеджмента на почве российской образовательной действительности, Т.И. Шамова пишет:

- использование и адаптация менеджмента в наших условиях обеспечивается и облегчается тем, что многие его идеи, элементы уже давно разрабатываются и реализуются в отечественной практике управления образовательной организацией;
- адаптацию менеджмента в наших условиях следует осуществлять при одновременном изучении, осмыслении, использовании собственного опыта управления образовательной организацией и на его основе, через их сравнительный анализ и взаимное обогащение;
- только с учетом наших традиционных российских особенностей, психологии и нравственно-этических ценностей значительной части нашего народа (соборность, общинность и артельность как антиподы индивидуализму, определенный аскетизм и критическое, а часто враждебное отношение к богатству и богатым людям, недостаточность рационализма и прагматизма, известная индифферентность в отношении к власти и закону, сохраняющаяся приверженность «советскому образу жизни» и социалистическим идеалам), а также происходящих сегодня подвижек в соотношении этих ценностей допустимо использование у нас менеджмента;
- поскольку мы хотим менеджмент, используемый в бизнесе, перенести в школьную сферу, то следует говорить о педагогическом менеджменте.

Теория менеджмента привлекает прежде всего своей личностной направленностью, когда деятельность менеджера (управляющего) строится на основе подлинного уважения, доверия к своим сотрудникам, создания

для них ситуаций успеха. Именно эта сторона менеджмента существенно дополняет теорию педагогического управления. Осмысление идей менеджмента, их перенос в сферу школоведческих проблем дает основание для разработки самостоятельного направления – внутришкольного менеджмента.

Педагогический менеджмент – комплекс принципов, методов, организационных норм и технологических приемов управления образовательным процессом современного муниципального лицея, направленный на повышение его эффективности (П.И. Пидкасистый).

Менеджмент в образовании – система принципов, средств, методов профессионального управления образованием, в т.ч. и современным муниципальным лицеем. Менеджмент образования, по – мнению Б.М. Бим-Бада, особо актуален в условиях рыночной экономики и включает в себя административно-хозяйственное и технологическое управление педагогическим процессом современного муниципального лицея. Составляющими менеджмента в образовании являются (по Б.М. Бим-Баду):

- научная организация педагогического труда;
- достаточное информационное обеспечение;
- отработанная процедура экспертизы;
- способы стимулирования труда;
- оценка эффективности нововведений.

Менеджмент – научно обоснованное, квалифицированное управление предприятием, учреждением. В основе образовательного менеджмента – научная организация педагогического труда, функционирования и развития образовательных учреждений и систем (Б.М. Бим-Бад).

Маркетинг образовательных услуг – это процесс определения ценообразования, планирования, продвижения и реализации образовательных услуг организациям, в т.ч. современному муниципальному лицею и отдельным лицам. Включает мониторинг и анализ рынка образовательных услуг с целью разработки новых и совершенствования существующих, чтобы обеспечивать их конкурентноспособность (П.И. Пидкасистый).

Педагогический маркетинг – это изменение рынка труда (сегодняшнего и перспективного) и рынка образовательных услуг для корректировки содержания образования, в т.ч. и в современном муниципальном лицее, определение профилей и специальностей профессиональной подготовки (Б.М. Бим-Бад).

Маркетинг в образовании – это способы изучения рыночного спроса

на образовательные услуги, перспектив его изменения, возможностей позитивного влияния на этот спрос, а также тех изменений и усовершенствований которые следует внести в педагогический процесс современного муниципального лицея.

Современный маркетинг в образовании, по мнению Б.М. Бим-Бада, включает учет запросов государства, фирм, объединений, включение их в число заказчиков образовательных услуг.

УПРАВЛЕНИЕ – 1) сознательное целенаправленное воздействие со стороны субъектов, органов власти на людей, образовательные, экономические и др. объекты, осуществляемое с целью направить их действия и получить желаемые результаты; 2) закономерно возникшая в процессе эволюции специфически организованная форма движения материи, заключающаяся в целенаправленном многоцикличном преобразовании информации в двух взаимосвязанных, замкнутых обратными связями, контурах и функционально реализующая как сохранение устойчивости управляемого объекта, так и его развитие, дальнейшее повышение уровня ее организации (или создание новых структур) путем отбора и накопления информации (П.И. Пидкасистый).

В словаре-справочнике менеджера (под ред. М. Лапусты, М., 1996) «управление» трактуется как целенаправленное воздействие, необходимое для согласования совместной деятельности людей.

Управление – это целеустремленная деятельность всех субъектов, направленная на обеспечение становления, стабилизации, оптимального функционирования и обязательного развития школы (М.М. Поташник).

В.С. Лазарев утверждает, что управление школой – особая деятельность, в которой ее субъект, посредством решения управленческих задач, обеспечивает организованность совместной деятельности учащихся, педагогов, родителей, обслуживающего персонала и ее направленность на достижение образовательных целей и целей развития школы.

Под управлением вообще понимается деятельность, направленная на выработку решений, организацию, контроль, регулирование объекта управления в соответствии с заданной целью, анализ и подведение итогов на основе достоверной информации. (В.А. Сластенин). Объектами управления могут быть биологические, технические, социальные системы. Одной из разновидностей социальных систем является система образования, функционирующая в масштабе страны, края, области, города или района. Субъектами управления системой образования в данном случае выступают

Министерство образования Российской Федерации, управления образования края, области или города, а также районные отделы образования.

Управление – функция организованных систем различной приводы (технических, биологических, социальных), обеспечивающая сохранение их структуры, поддержание определенного или перевод в другое состояние в соответствии с объективными закономерностями существования данной системы, реализацией программы или сознательно поставленной целью. Управление осуществляется путем воздействия управляющей подсистемы на управляемую, на протекающие в ней процессы посредством информационных сигналов или управленческих действий. Сущность управления выражается через его функции (от лат. function – исполнение), в которых определен круг деятельности, ее содержание, ее виды, назначение, роль. К функциям управления относят: прогнозирование, программирование, планирование, организацию, регулирование, контроль, анализ, корригирование, стимулирование, мотивацию и др. Реализовывать все эти функции – значит осуществлять управление. Управление как процесс (от лат. processus – продвижение) представляет собой способ, технологию, методику, механизм осуществления плана во времени; последовательной смены состояний, стадий этапов развития, совокупность действий руководителя для достижения результатов. Управление педагогическое состоит в непрерывном, целенаправленном, закономерном развитии системы деятельности субъектов педагогического процесса, обеспечивающей реализацию коллективной цели. Управление по результатам – концентрация усилий сотрудников на осмыслении полученного конечного результата по определенным показателям. Управление целевое – процесс, состоящий из 4 независимых этапов:

- выработка ясной сжатой формулировки целей;
- разработка реалистичных планов их достижения;
- систематический контроль и измерение качества работы и результатов;
- принятие корректирующих мер для достижения планируемых результатов.

Допустимые границы управления – значение управляющего воздействия. В системе социального управления пределы такого воздействия определяются необходимой мерой самостоятельности и централизма, сотрудничества и партнерства в отношениях субъектов управления, совокупностью параметров социального объекта, поддающихся изменению управ-

ленческого воздействия. Объем управления – число людей, находящихся в непосредственном подчинении руководителя. Функции управления – определенный вид управленческой деятельности, объективно необходимый для обеспечения целенаправленного воздействия на объект управления.

Современный муниципальный лицей как сложная динамическая социальная система выступает объектом внутрилицейского управления. Следовательно, мы можем говорить об управлении современным муниципальным лицеем и его отдельными компонентами или частями, выступающими подсистемами более общей системы современного муниципального лицея. Такими подсистемами являются целостный педагогический процесс, классно-урочная система, система воспитательной работы современного муниципального лицея, система эстетического воспитания лицеистов, система профориентационной работы и др. Частные случаи управления отдельными лицейскими подсистемами составляют сущность и содержание внутрилицейского управления.

Управление образованием – целеустремленная деятельность всех объектов образовательной деятельности, направленная на обеспечение становления, стабилизации, а также оптимального функционирования и развития образования. В первом случае объектом управления оказывается нормальное функционирование образовательного процесса и его ресурсное обеспечение. Во втором – внесение и использование системных или локальных новшеств и в соответствии с этим – реформирование или модернизация образовательных систем и организаций. Управление образованием реализуется через его функции: анализа ситуации, целеполагания, планирования, организации, руководства, контроля, рефлексии и коррекции. В образовательном процессе применяются нежесткие формы управления. В управляющей структуре как жесткие (в необходимых случаях), так и демократические, нежесткие (стимулирование, поощрение, соревнование и др.). Проблемным остается вопрос о сочетании управления «сверху» с развитием инициатив «снизу», прежде всего инициатив, исходящих от образовательных учреждений, педагогов, родителей (Б.М. Бим-Бад).

Внутрилицейское управление представляет собой целенаправленное сознательное взаимодействие участников целостного педагогического процесса современного муниципального лицея на основе познания его объективных закономерностей, направленное на достижение оптимального результата. Взаимодействие участников целостного педагогического

процесса современного муниципального лицея складывается как цепь последовательных, взаимосвязанных действий, или функций: педагогического анализа, целеполагания и планирования, организации, контроля, регулирования и корригирования.

Управление внутрилицейской системой – совокупность человеческих, материальных, информационных, нормативно-правовых и др. элементов, взаимосвязанных между собой таким образом, что образуют дифференцированную целостность, предназначенную для осуществления управленческих функций и соответствующих им воздействий на объект управления. Всякая система управления образовательным учреждением может быть описана как минимум через три взаимосвязанных компонента: функции управления (что делает система), организационную структуру управления (кто осуществляет функции управления) и организационный механизм управления (как осуществляются эти функции). Управление внутрилицейской системой характеризуется рядом свойств: целенаправленностью, целостностью, полиструктурностью и др.

Так как предметом педагогического менеджмента является личность учителя и его деятельность, то здесь могут быть реализованы прежде всего требования человекоцентристского подхода общего менеджмента – проявлять уважение, проявлять доверие, обеспечивать успех.

Требование уважения предполагает умение, готовность и топ- менеджера (руководителя высшего, директорского уровня) и всех функциональных и линейных менеджеров (руководителей средних и нижних уровней) (по Т.И. Шамовой):

- внимательно, заинтересованно относиться к позиции, мнению, критическим высказываниям и позитивным предложениям учителя (сотрудника), конструктивно и своевременно реагировать на них;
- формировать у учителя высокое чувство сопричастности к лицейскому коллективу и его делу;
- слушать и слышать его;
- оказывать всемирную помощь и содействие в развитии сильных личностных и деловых качеств (сторон) учителя, преодолении и устранении его недостатков, слабых сторон как ограничений, препятствующих саморазвитию и самосовершенствованию;
- принимать живое участие в проблемах и трудностях учителя (профессиональных, бытовых, личных);
- не допускать популистских обещаний, завышения оценки его

личностных и деловых качеств, результатов работы;

- поощрять за хорошую работу, проявление профессиональной чести, преданность своему лицею.

В основу перечня проявлений уважительного отношения лицейского менеджера к учителю можно положить правила хороших отношений, предложенных Д. Карнеги, а именно:

- начинайте с похвалы достоинств человека;
- ошибки его указывайте в косвенной форме;
- прежде чем критиковать других, оцените себя, свои ошибки;
- задавайте вопросы вместо приказаний;
- дайте человеку возможность сохранить свое лицо;
- хвалите человека каждый день, даже скромный успех его и будьте при этом искренни и щедры;
- создавайте человеку доброе имя, чтобы он постоянно жил с ним;
- пользуйтесь поощрениями, делайте так, чтобы недостатки, которые вы хотите исправить в человеке, выглядели легко исправимыми, а дело, которым вы хотите его увлечь – легко выполнимым;
- делайте так, чтобы людям было приятно исполнять то, что вы хотите;
- прямая критика бесполезна, так как человек вынужден обороняться, чтобы сохранить свое достоинство.

Следующим важным фактором эффективной работы современного муниципального лицея является доверие менеджеров к учителю. Наряду с уважением, оно представляет собой проявление и показатель демократизма и гуманизма педагогического менеджмента. Поэтому, крайне важно, чтобы лицейские менеджеры всех уровней строили свою работу на доверии к учителю, так как оно раскрепощает и воодушевляет его, придает ему силы и уверенность, развивает инициативу и самостоятельность, создает в педагогическом коллективе современного муниципального лицея комфортную психологическую обстановку, атмосферу творчества, поиска и ответственности, а его труд наполняет мажорным, социально значимым звучанием.

Однако менеджмент исходит из того, чтобы доверие было не декларативным и показным, а реальным и искренним. Руководитель современного муниципального лицея призван осуществлять его на деле – постоянно, последовательно, профессионально. В этом вопросе и менеджмент, и наше внутрилицейское управление накопили определенный опыт, выработ-

тали средства. Важным средством практического осуществления доверия является делегирование полномочий и ответственности на средние и нижние уровни педагогического менеджмента в современном муниципальном лицее по иерархии: директор современного муниципального лицея (менеджер высшего уровня или топ-менеджер) – заместитель директора современного муниципального лицея по учебно-воспитательной или научно-исследовательской работе (менеджер первого среднего уровня) – руководители методобъединений или лицейских педагогических кафедр, или научно-методических центров (менеджеры второго среднего уровня) – классные руководители (менеджеры первого нижнего уровня) – учителя и воспитатели (менеджеры второго нижнего уровня). Классные руководители, учителя, воспитатели являются менеджерами по отношению к лицеистам, воспитанникам, поскольку они управляют их учебной деятельностью в условиях современного муниципального лицея.

Делегирование – это передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. С его помощью руководители всех уровней распределяют среди своих сотрудников и в пределах своей компетенции многочисленные задачи, которые должны быть выполнены для достижения целей всей организации, в условиях современного муниципального лицея – для достижения целей обучения, воспитания, развития лицеистов. Успешное решение проблемы делегирования в современном муниципальном лицее позволяет директору современного муниципального лицея сосредоточиться на анализе, прогнозировании, планировании и реализации перспективных, стратегических целей и задач, отсутствие же делегирования или неумение его осуществлять обрекает директора на роль пленника так называемой «текучки» и на управление по отклонениям. Это кроется в типичных ошибках, на которые указывал У. Ньюмен:

- в заблуждении «Я это сделаю лучше»;
- в отсутствии способности руководить;
- в отсутствии доверия к подчиненным;
- в боязни риска;
- в отсутствии выборочного контроля для предупреждения руководителей о возможной опасности невыполнения или неправильного выполнения подчиненными делегированных им задач (полномочий).

Согласно Ньюмену, причины кроются не только в руководителях, но и в их подчиненных, которые избегают ответственности и блокируют про-

цесс делегирования.

Он выделил шесть основных причин такого поведения подчиненных:

- Подчиненный считает удобнее спросить руководителя, что делать, чем самому решать проблему.
- Подчиненный боится критики за возможные ошибки.
- У подчиненного отсутствует информация и ресурсы, необходимые для успешного выполнения задания.
- У подчиненного уже больше работы, чем он может сделать, или же он считает, что это так на самом деле.
- У подчиненного отсутствует уверенность в себе.
- Подчиненному не предлагается каких-либо положительных стимулов дополнительной ответственности.

Возможные пути устранения и преодоления этих причин, ограничивающих возможности руководителя современного муниципального лицея осуществлять делегирование (по Т.И. Шамовой):

- руководителю современного муниципального лицея необходимо не завышать самооценку и свои возможности, повышать научную и практическую компетентность, что позволит ему разработать демократическую систему контроля за выполнением подчиненными делегированных им заданий, быть уверенным в них и не бояться риска;
- при делегировании подчиненному тех или иных полномочий (заданий) руководителю современного муниципального лицея необходимо учитывать его профессиональную подготовленность, организаторские способности и культуру;
- делегированное задание (устное или письменное) должно быть ясным, четким, понятным и посильным для подчиненного, что обеспечивается совместным с ним обсуждением, уточнением и формулированием его целей и задач, согласованием средств и сроков выполнения;
- руководителю современного муниципального лицея необходимо демонстрировать свое доверие подчиненному, уверенность в его способности успешно выполнить данное ему задание, что избавит его от неуверенности, сомнений и боязни критики;
- наряду с делегированием полномочий (заданий), подчиненному необходимо предоставить всю необходимую для успешного их выполнения информацию и ресурсы;
- подчиненные должны обладать свободой (правом) выбора методов и форм выполнения полученного задания;

- в современном муниципальном лицее необходима система стимулов делегирования и для подчиненных, и для руководителей.

Как показывает практика деятельности МБОУ «Лицей № 27 имени Героя Советского Союза И.Е. Кустова» у руководителя современного муниципального лицея имеются и другие средства, методы и формы проявления доверия к подчиненным.

Исключительно плодотворной для внутрилицейского управления является идея менеджмента об успехе, понимаемом как реализованная цель. Любой работник, в том числе и учитель, всегда, стремится к успеху и его признанию со стороны руководителя современного муниципального лицея и коллег. Великое чувство успеха окрыляет работника, мобилизует, стимулирует его на новые свершения. Успех сплачивает коллектив, а поражение разъединяет его, порождает в нем конфликты, поиск виновных. Отсюда важной задачей педагогического менеджмента является обеспечение успеха.

Полагаем, что важными условиями успеха являются (по Т.И. Шамовой):

- его общественное признание, так как только оно порождает чувство успеха;
- его целенаправленная, планомерная организация, так как стихийно, неожиданно он не приходит, с неба не свалится;
- интеграция усилий всего коллектива, так как его разобщенность, развал, дезинтеграция ведут не к успеху, а к поражению.

Ю.А. Конаржевский пишет, что интеграция современного муниципального лицея обеспечивается за счет:

- уяснения общих целей современного муниципального лицея руководителями и всеми учителями;
- формирования на их основе горизонтального взаимодействия всех участников учебно-воспитательного процесса современного муниципального лицея;
- коллегиального принятия решений, что в свою очередь обеспечивает широкое информирование и учителей, и лицеистов, и их родителей о делах, проблемах, перспективах современного муниципального лицея;
- соблюдения принципа консенсуса;
- целостной ориентации лицейского менеджера, которая состоит в том, что его должен интересовать, не только и не столько сотрудник,

должностное лицо, но, в первую очередь, человек как личность;

- создания условий для развития профессиональных потребностей членов коллектива современного муниципального лицея и человеческих возможностей;
- формирования педагогического коллектива современного муниципального лицея как единомышленников.

Таким образом:

- мы коснулись некоторых (далеко не всех) сущностных сторон педагогического менеджмента, но и на этой основе его можно определить как целенаправленную деятельность по развитию и мобилизации интеллектуальных и материальных ресурсов современного муниципального лицея, обеспечивающих его эффективное и действенное функционирование, успешное формирование гармонично развитой личности лицеиста;
- человекоцентристский подход занимает такое значительное, фундаментальное место в педагогическом менеджменте, что он требует специального освещения.

Глава 3. Основные признаки государственного управления образовательными системами

Одной из отличительных особенностей развития современной системы образования является переход от государственного к государственно-общественному управлению образованием. *Основная идея государственно-общественного управления образованием состоит в том, чтобы объединить усилия государства и общества в решении проблем образования, предоставить учителям, лицеистам, родителям больше прав и свобод в выборе содержания, форм и методов организации учебного процесса, в выборе различных типов образовательных организаций.*

Управление системой образования – действия федеральных органов государственной власти и органов управления образованием, направленные на определение и осуществление политики в области образования, на правовое регулирование отношений в области образования, на разработку и реализацию программ развития образования. Управление системой образования складывается из шести блоков последовательно выполняемых задач:

- анализ и оценка сложившейся образовательной практики;
- планирование разработка модели ее оптимального состояния и системы мер по ее воплощению;
- документирование – подготовка, принятие и оформление управленческих решений и нормативных актов, обеспечивающих их выполнение;
- организация согласованной деятельности субъектов, причастных к выполнению поставленных задач;
- содействие успешному разрешению возникающих проблем; финансовое и иное обеспечение;
- контроль на началах обратной связи, обеспечивающий коррекцию поставленных целей и путей их достижения. Управление процессом функционирования и развития образования осуществляется на различных уровнях федеральном, региональном, местном, учрежденческом, каждый из которых включает перечисленные функции в их преломлении к своей специфике.

Государственный характер управления системой образования закреплен следующей совокупностью принципов государственной политики в области образования, сформулированных в законе РФ «Об образовании в Российской Федерации:

- гуманистический характер образования, приоритет общечеловеческих ценностей, жизни и здоровья человека, свободного развития личности; воспитание гражданственности и любви к Родине;
- единство федерального, культурного и образовательного пространства. Защита системой образования национальных культур и региональных культурных традиций в условиях многонационального государства;
- общедоступность образования, адаптивность системы образования к уровням и особенностям развития и подготовки обучающихся, воспитанников;
- светский характер образования в государственных, муниципальных образовательных организациях;
- свобода и плюрализм в образовании;
- демократический, государственно-общественный характер управления образованием; автономность образовательных организаций.

Государственный характер управления образованием проявляется также в соблюдении органами управления государственных гарантий прав граждан России на образование независимо от расы, национальности, языка, пола, возраста, состояния здоровья, социального, имущественного и должностного положения, социального происхождения, места жительства, отношения к религии, убеждений.

Государственные органы управления – министерства образования, управления образованием в краях, областях, автономных округах в границах своей компетенции решают вопросы:

- разработка и реализация целевых федеральных и международных программ;
- разработка государственных стандартов и установление эквивалентности (нострификация) документов об образовании;
- государственная аккредитация образовательных учреждений, расширение границ общественной аккредитации;
- аттестация педагогических кадров;
- формирование системы образования в стране и конкретном регионе, определение перечня профессий и специальностей, по которым ведется профессиональная подготовка;
- финансирование образовательных организаций, создание государственных фондов стабилизации и развития системы образования;
- разработка государственных нормативов финансирования об-

разовательных организаций, материально-технической обеспеченности образовательного процесса;

- прогнозирование сети образовательных организаций, контроль исполнения законодательства Российской Федерации бюджетной и финансовой дисциплины в системе образования.

Современный муниципальный лицей представляет собой образовательную организацию инновационного типа. При этом под самим понятием «организация» мы понимаем социальную общность, группу людей, объединенных общей программой, общей целью или задачей, общей миссией.

В отличие от неформальных организаций, где люди спонтанно и регулярно вступают во взаимодействие друг с другом, современный муниципальный лицей является формальной образовательной организацией.

В.П. Водопьянов определяет следующие требования к организации:

- наличие не менее двух людей, которые считают себя группой;
- наличие не менее одной цели, которую принимают как общую все члены группы;
- добровольное и сознательное направление трудовых усилий всех членов группы на достижение общих целей.

Современный муниципальный лицей, как и другие образовательные организации, переживает в своей деятельности определенные жизненные циклы, т.е. последовательно и качественно различающихся стадий развития.

Пять основных стадий жизнедеятельности организации (по В.М. Гавриленко):

- *рождение организации:* цель – выживание; руководство – единоличное; основная задача – выход на рынок;
- *детство и юность:* цель – получение прибыли в ближайшей перспективе и ускоренный рост; руководство – жестко контролирующее; основная задача – полный захват своего сегмента рынка; задача в области организации труда – увеличение заработной платы, расчет мотиваций персонала;
- *зрелость:* цель – сбалансированный рост, формирование индивидуального имиджа; руководство – демократическое, делегирование полномочий; основная задача – завоевание рынка; задача в организации труда – разделение и кооперация труда, ориентация на высокую квалификацию персонала, оценка и поддержка индивидуальных результатов;

- *старение организации:* цель – сохранение достигнутого; руководство – четкая координация действий; основная задача – стабильность, свободный режим организации труда, участие в прибылях;
- *возрождение:* цель – оживление по всем функциям; рост организации достигается за счет сплоченности персонала; главная задача – омоложение, внедрение инновационного механизма, научной организации труда и премирование по результатам труда. Эта стадия при неудачной организации может смениться стадией умирания (исчезновения), при которой снижается спрос на продукцию, убытки возрастают, персонал переходит в другие компании. При невозможности или нежелании руководства прилагать усилия для возрождения главная цель – ликвидация с наименьшими потерями.

Несмотря на общее развитие науки управления, **научные принципы и практика применения управленческих подходов в настоящее время различны в разных странах.** Для США и Японии, например, эти различия выглядят следующим образом:

Таблица 8

Объект сравнения	США	Япония
Характер решений	Индивидуальный	Коллективный
Преобладающие цели	Тактические	Стратегические
Разграничение обязанностей и полномочий	Четкое	Расплывчатое
Специализация работника	Узкая	Широкая, со знанием смежных сфер
Ответственность	Индивидуальная	Коллективная
Приверженность работника	Профессии	Фирме
Оценка и продвижение	Быстрые	Медленные
Разделяемые ценности	Индивидуальные	Коллективные
Направленность руководства	На индивида	На коллектив
Идеал менеджера	Лидер, сильная личность	Координатор, мозговой центр
Способы контроля	Руководителем по индивидуальным количественным показателям	Коллективно по совместно выработанным качественным критериям
Отношение с подчиненными	Формальные	Неформальные
Обусловленность карьеры	Личными результатами	Коллективными достижениями, возрастом, стажем
Структура управления	Жесткая, формализованная	Гибкая

Оплата труда	По индивидуальным результатам	По коллективным результатам, возрасту и стажу
Найм	Краткосрочный	Пожизненный

Система – это некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого.

Системный подход – особый способ мышления по отношению к организации и управлению. это методология исследования объектов как систем.

Системы делят на два основных типа:

- закрытая система – имеет жестко фиксированные границы, ее действия не зависимы от среды, окружающей систему;
- открытая система – характеризуется взаимодействием с внешней средой.

Организация (в т.ч. и современный муниципальный лицей) как система характеризуется рядом признаков:

- система организации состоит из двух составляющих, первая из которых – это внешнее окружение, включающее в себя вход, выход системы, связь с внешней средой, обратную связь;
- вторая составляющая, внутренняя структура – это совокупность взаимосвязанных компонентов, обеспечивающих процесс воздействия субъекта управления на объект, переработку входа в выход для достижения целей системы. Внутренняя структура социально-экономической системы состоит из подсистем научного сопровождения, целевой, обеспечивающей, управляемой и управляющей подсистем.
- крупные составляющие сложных систем часто сами являются системами. Эти части называются подсистемами. От взаимодействия подсистем возникает полезный синергетический эффект; 9 в организации подсистемы – это различные отделы, уровни управления, социальные и технические составляющие организации;
- системная оптимизация – изменение параметров управляемой системы (предприятия), приближающее множество Парето к множеству желаемых состояний предприятия. Системная оптимизация также – планирование, включающее в себя модификацию подсистем с целью лучшего достижения поставленных целей.

Модель организации как открытой системы:

- *производственные системы* – особый класс систем, состоящих из трудящихся, орудий и предметов труда и других элементов, необходи-

мых для функционирования системы, в процессе которого создаются продукция или услуги;

- *самоорганизация* – свойство приобретать пространственную, временную, функциональную или иную структуру без специфического воздействия извне;
- в процессе взаимодействия с внешней средой в организацию поступают: информация, капитал, человеческие ресурсы, материалы. Эти компоненты называются *входами*;
- осуществляя в соответствии со своими целями, хозяйственную, экономическую, научную деятельность, организация обрабатывает эти входы, преобразуя их в товары, работы или услуги. Эта продукция, работы и услуги являются **выходами** организации, результатами, выносимыми в окружающую среду;
- если система управления эффективна, то в процессе преобразования образуется добавочная стоимость входов. Помимо прямо преобразованных из входов появляются многие дополнительные выходы, такие как прибыль, увеличение конкурентоспособности продукции т.д.

Ситуационный подход сопоставляет конкретные приемы с определенными конкретными ситуациями для наибольшей эффективности достижения целей.

Ситуация – это конкретный набор обстоятельств, которые оказывают влияние на организацию в данное время, что позволяет заранее определить, какие приемы будут в большей степени способствовать достижению целей организации в зависимости от складывающейся ситуации.

Методами ситуационного анализа выступают: обзоры, информационные обобщения, проекты, отчеты, библиографические справки, статистические рефераты; кабинетные исследования, разнообразные методы сегментации, сбора данных, анализа и статистической оценки.

Внутренняя среда организации – это переменный фактор, напрямую влияющий на ее лицо. Внутреннюю среду образует совокупность средств производства, персонал, с его культурными традициями, ценностями, производственные и информационные процессы, взаимоотношения в коллективе.

В организации должен идти непрерывный процесс анализа внутренней среды на основе обновляющейся информации. Анализ внутренней среды позволяет вовремя скорректировать цели и задачи организации, определить внутренние возможности, сильные и слабые стороны, потенци-

ал, основные навыки и умения, на которые предприятие может рассчитывать в конкурентной рыночной борьбе. Результаты деятельности организации помимо внешнего выхода – производства продукции, оказания услуг, то есть удовлетворения интересов потребителей, – направлены и вовнутрь, на создание социальных условий сотрудникам, их экономическую и духовную реализацию.

Таблица 9

Источники идей

(МБОУ «Лицей № 27 имени Героя Советского Союза И.Е. Кустова»)

Способ извлечения новой идеи	Сущность способа	Пример из управленческой практики
Замена подхода к организации образовательного процесса	Что можно изменить в подходе?	В классно-урочной системе спаривания уроков в виде блоков – укрупнить учебные модули или проводить занятия в виде предметных дней, чтобы сконцентрироваться на определенных темах, как учителю, так и лицеисту (понедельник – математика, вторник – литература, среда – химия, четверг, пятница, суббота – стандартное расписание с набором других предметов и т.п.)
Объединение органов соуправления лицеем	Что можно добавить к существующей идее?	Создание органа по защите прав как дополнение к существующему совету лицея, который разрабатывает и принимает лицейское законодательство.
Адаптация сущности педагогической деятельности в отношениях «старшеклассник – подшефный»	Где еще можно применить идею? Что из нее можно скопировать?	Включение в работу групп педагогов. Методы и содержание работы в системе «классный руководитель – IX, X, XI классы» перенести на уровень средней школы через систему «старшеклассник (помощник классного руководителя) – классный руководитель – V–VIII классы»
Увеличение или уменьшение потока информации по проблемам дидактики	Можно ли что-то прибавить, усилить или вычесть?	Организовать педагогический совет по обмену методами, приемами, технологиями учителями различных учебных дисциплин. Поручить одному из заместителей директора провести предварительно анализ используемых методов, приемов и технологий. На этой основе подготовить информацию и демонстрацию неприменяемых педагогических инструментов в лицее, но активно используемых в практике современного образования
Устранение управленческих проце-	От чего можно избавиться?	Отказаться от приказов, объявлений и т.п. на бумажных носителях – ввести электрон-

дур, не адекватных времени		ный документооборот и организовать работу сети Интранет для обмена информацией и ее концентрацией в сети
Перемена мест ролевой позиции педагога в образовательном процессе	Что можно переставить или пересмотреть?	Предложить учителю-гуманитарию классное руководство в классе с углубленным изучением математики или дисциплин естественного цикла. Вместо факультативов проводить индивидуальные или групповые консультации для лицеистов

Лицо любой организации определяется несколькими группами переменных факторов. Из *первичных факторов* главным на сегодняшний день является *внешняя среда,* во многом определяющая границы организации, ее структуру, особенности внутренних процессов, взаимоотношения между людьми. Организация вынуждена постоянно приспосабливаться к среде, оценивать по ее реакции успешность своих действий.

Организация обращается к внешнему окружению, чтобы получить информацию и ресурсы. Из внешней среды в организацию поступают ресурсы, которые в ней перерабатываются и преобразуются в продукцию и услуги, которые, в свою очередь, поступают обратно во внешнюю среду.

Стратегия означает не столько следование за изменениями окружения и осуществление стратегических изменений в организации, сколько активное взаимодействие с внешней средой. Стратегически активная организация должна направленно воздействовать на среду, изменяя и приспосабливая ее к реализации стратегии, создавая условия для достижения стратегических целей. В определенном смысле можно утверждать, что это и будут стратегические изменения, важнейшая составная часть собственно реализации стратегии.

Основные характеристики внешней среды:

- *взаимосвязь факторов* внешней среды – уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы;
- *сложность* внешней среды – общее число воздействующих на организацию факторов, а также уровень вариативности каждого;
- *подвижность* среды – скорость изменения в окружении организации, которая может быть различна для ее подразделений. Чем выше скорость изменений, тем больший объем информации требуется для принятия решений;
- *неопределенность* внешней среды – соотношение между количеством информации о среде, которой располагает организация, и уверен-

ностью и точности этой информации.

При этом:

- *среда прямого воздействия* включает факторы непосредственного влияния на деятельность организации: контрагентов, учредителей, вкладчиков и акционеров, рынок труда и деятельность профсоюзов, систему законодательства, государственный контроль, потребителей и конкурентов;
- *под средой косвенного воздействия* понимают те факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на организацию, но в той или иной степени влияют на ее функционирование, а именно: состояние экономики страны и региона в целом, научно-технический прогресс, социокультурные и политические изменения.

Особенности модели организации как коллектива, построенного на разделении труда:

- разработки модели, в которой организация рассматривается прежде всего как *коллектив,* основанный на *разделении труда*, производились представителями *школы человеческих отношений и поведенческих наук.* Поэтому человеческий фактор выделен в этой модели как ось, от положения которой зависят все остальные факторы. Элементы модели – создание благоприятных условий работникам, мотивация персонала, коммуникации, передача полномочий и участие в принятии решений;
- модель формирует систему поддержания человеческих отношений внутри организации. Ориентация на демократический стиль управления, способствование лояльности работников организации, наиболее полное раскрытие их способностей и вовлечение в процесс разработки управленческих решений;
- основной акцент деятельности менеджеров делается на организацию и управление персоналом, создание внутренних структур, личное воздействие на сотрудников,
- в качестве главного критерия успешности работы по данной модели, от которого зависят все прочие, выбирается *повышение эффективности организации за счет совершенствования ее человеческих ресурсов*

Общая характеристика организации как сложной иерархической системы:

- на базе общей теории систем были составлены и такие модели организаций, где они представлены во взаимодействии с внешней средой.

Это открытые системы. К ним относится и модель организации как сложной иерархической системы;

- модели открытых систем выделяют как главное направление деятельности менеджеров – *стратегическое управление*. Оценка эффективности проводится по способности организации к саморегулированию и самоорганизации, а также к достижению целей при изменении внешних условий;
- в центре внимания при оценке эффективности стоят ресурсы, получаемые из окружающей среды. Вертикальные организационные структуры построены по принципу сложной иерархической системы.

В модели *организации, реализующей концепцию заинтересованных групп предприятия*, рассматриваются как *общественные организации*, в деятельности которых заинтересованы различные социальные группы как внутри, так и вне их границ. Взаимосвязь основана на том, что каждое предприятие выступает одновременно и как производитель и продавец товаров, работ и услуг, и как покупатель, приобретающий для своего производства также товары, работы и услуги

Главные функции менеджмента в этой модели – достижение высокой производительности и эффективности путем укрепления духа сотрудничества и вовлеченности работников в дела организации, а также постоянного балансирования интересов основных групп вовлеченных в дела организации, необходимого для укрепления позиций предприятий в обществе.

Эффективность определяется через выбор ценностей и политическую направленность организации. Поэтому, наряду с использованием критериев эффективности по социально-экономическим меркам, существенными категориями являются и политика увязки собственных интересов с интересами партнеров по бизнесу, а также соответствие социально-культурной политики нормам и ценностям общества.

Управление предприятием предполагает учет множества факторов: экономических, технологических, социальных, политических, правовых, каждый из которых даст свое видение и понимание ситуации. Стратегия же синтезирует различные видения и предоставляет целостную картину текущего состояния и перспектив развития.

Формирование стратегии предприятия требует интегрированного учета различных финансово-экономических и социально-политических аспектов. Каждый из них определяет свой подход к стратегии и рассматрива-

ется как по отдельности, так и в сравнительном анализе.

Управление предприятием строится на основе рациональных и общечеловеческих подходов:

- *Рациональные подходы* учитывают влияние экономических, финансовых, маркетинговых, технологических и правовых факторов
- *Общечеловеческие подходы* – факторы психологические, социальные, политические, культурные.

Миссия организации в стратегическом менеджменте – выживание организации в долгосрочной перспективе посредством установления динамического баланса с окружением. Стратегический менеджмент занимается в основном *проблемами внешнего окружения*, ищет новые возможности в конкурентной борьбе, средства адаптации к изменениям в окружении и ориентирован на долгосрочную перспективу. При этом основными факторами построения системы управления являются сотрудники, система информационного обеспечения и рынок. При управлении персоналом работники рассматриваются как основа организации, источник благополучия, а эффективность выражается в том, насколько своевременно и точно организации в состоянии реагировать на новые запросы со стороны рынка и изменяться в зависимости от изменения окружения.

Таблица 10

Методы и технологии стратегического менеджмента
(таблица из книги А.В. Бандурина и Б.А. Чуба «Стратегический менеджмент организации»)

Вид работ (операций, действий)	Методы, подходы, технологии
Ситуационный анализ *Макроокружение организации:* • экономика и политика • технология и экология • правовое обеспечение • демография, общество	•обзоры, информационные сообщения, проекты, отчеты, библиографические справки, статистические рефераты •кабинетные исследования, разнообразные методы сегментации, сбора данных, анализа и статистической оценки •PEST – анализ
Непосредственное окружение (внешние связи, субъекты рынка): • заказчики • посредники • конкуренты • внешние влияния • общественность • поставщики	•анализ рыночной позиции, отношения к торговой марке и престижа организации •анализ конкуренции и прочих влияний (кабинетные исследования и непосредственные наблюдения)
Собственно организация:	•сравнительный анализ «цели – план – факт –

• результаты реализации целей прошлой стратегии • оценка состояния маркетинговой совокупности • возможности, ресурсы • маркетинговая инфраструктура	оптимизация – отклонения» •причинный анализ, пирамидальная структура •анализ, балльная оценка возможностей и способностей •информационная служба, бухгалтерский и оперативный учет
Конфронтационный анализ (организация – конкуренция): идентификация слабых и сильных сторон на основе оценки возможностей с помощью инструментария маркетинговой совокупности	•анализ SWOT •методы сравнительного анализа
Детальный анализ параметров маркетинговой совокупности: • анализ позиций стратегических единиц в области рыночных цен • анализ процесса продаж продукции, затрат и прибыли в течение жизненного цикла изделия • анализ доли торговых расходов • анализ цикла «продукция – рынок» • товарооборот – «прибыль – затраты»	•анализ портфеля заказов (по методике Boston Consulting, McKinsey, сочетание анализа портфеля и поступления денежных средств) •классификация продукции по П. Дракеру •метод анализа сбыта в течение жизненного цикла изделий •ABC -анализ, оптимум Парето
Синтез: определение актуальных проблемных областей, узких мест, ограничений, шансов, опасностей, рисков	•причинный анализ •анализ SWOT, анализ портфеля заказов
Прогнозы и предсказания: • динамика окружения организации • динамика параметров рынка • динамика параметров организации	•сценарий развития •нормативный метод •анализ временных рядов, экстраполяция тенденций, анализ критических связен •операционные исследования, имитационные модели •методы экспертных оценок Дельфи, мозговой атаки и др.
Планирование целей: • миссия организации, ее идентификация, путь развития • выбор целевого рынка (сегментов и локальных рынков) • профилирование предложений • целевые приоритеты, целевые траектории • масштабы целей (технико-экономическая оценка, эффективность с учетом временных и пространственных параметров)	•портфель заказов (план) •SWOT (план) • модели принятия решений, методы оценки вариантов • операционные исследования, моделирование •анализ риска •методы творческого мышления при стоимостном анализе •методы экспертных оценок
План стратегических операций: • выделение стратегических пред-	•портфель заказов (план) •SWOT (план)

принимательских подразделений • типовая стратегия роста, конкурентная стратегия • стратегические операции с помощью инструментария маркетинговой совокупности • формулирование стратегических вариантов • идентификация и оценка потенциально узловых проблем и рисков • коррекция на основе обратной связи	•операционные исследования, моделирование •методы теории запасов, теории массового обслуживания (очередей) •методы сетевого анализа •анализ риска •метод мозговой атаки, прочие методы стоимостного анализа •методы экспертных оценок

Основная задача стратегического менеджмента – выбор стратегии организации.

Анализ внешней среды – это оценка состояния и перспектив развития важнейших, с точки зрения организации, субъектов и факторов окружающей среды прямого и косвенного воздействия.

Необходимость анализ внешней среды:

- познание окружающей среды дает представление о том контексте, в рамках которого действует предприятие. Выделение переменных составляющих контекста позволяет выявить тенденции и тренды. Определяются инвариантные составляющие – источники стабильности и постоянства;
- выявив переменную и постоянную составляющую среды, мы оказываемся в состоянии понять, что меняется, что остается постоянным. Изменения приносят новые возможности, а также факторы риска и форс-мажора. В то же время использование источников стабильности и постоянства позволяет находить стратегические инварианты и делать стратегию преемственной;
- анализ среды направлен на возможность своевременного прогноза, расчета *ситуационных планов* на случай возникновения непредвиденных обстоятельств, разработки *стратегии*.

Окружающая среда является многоплановой и может быть рассмотрена с позиций:

- социально-политической;
- демографической (возрастная структура, социальная структура);
- политической системы (режим – демократический, военный или социалистической ориентации, стабильность, честность, прозрачность, преемственность системы);
- регулирования продаж, производства, функционирования;

- налогообложения (природа налогообложения, величина налоговых ставок, преемственность, прозрачность);
- экологии (производство продуктов питания, экологически грязные отходы, использование экологически устаревших материалов, давление общественности);
- конкурентной борьбы (типы конкуренции, ограничения на конкуренцию, перспективы);
- технологической (технологические уклады, используемые технологии, скорость морального устаревания, перспективы научно-технического прогресса);
- экономической (уровни инфляции, безработицы, величины валового продукта, процентной ставки, обменного курса, стадия бизнес-цикла – подъем или спад);
- правовой (ограничения конкуренции, надежность судебной и исполнительной власти, защита прав собственника, потребителя, производителя, общества, местного населения);
- культурной (общество – традиционное или современное, неписаные законы, традиции, стереотипы, шаблоны, отношение к старшим, исповедуемая религия, уровень образованности и грамотности).

Современный муниципальный лицей, как образовательная организация, обладает следующими характеристиками:

1. Ресурсы – это люди (учредители, руководители, работники (педагогический, технический и обслуживающий персонал)), основной и оборотный капитал, идеи, технологии (образовательные и педагогические) и информация. При этом главная задача современного муниципального лицея в области использования ресурсов предполагает достижение целей при минимуме затрат и максимуме эффективности.
2. Зависимость от внешней среды, которая включает в себя экономические условия, интересы и запросы потребителей, деятельность профсоюзов, законодательство, деятельность контролирующих органов, конкурирующие образовательные организации, систему ценностей в обществе, развитие технических средств обучения, образовательные и педагогические технологии.
3. Горизонтальное разделение труда – это распределение всей работы по профессиональному признаку между участниками образовательного процесса.
4. Вертикальное разделение труда – отделяет управление совре-

менным муниципальным лицеем (координирование действий подразделений лицея и сотрудников) от самих действий. Управление современным муниципальным лицеем осуществляется по ряду направлений:

- общее (высшее) руководство – выработка концепции современного муниципального лицея, выбор общей стратегии и реализация основных перспективных направлений педагогической деятельности;
- технологическое руководство – поиск и внедрение прогрессивных педагогических и образовательных технологий; рационализация организационных процессов на основе современных методов управления, комплексной компьютеризации и автоматизации организационной деятельности;
- экономическое руководство – стратегическое и оперативное (тактическое) планирование, анализ финансово-экономической деятельности современного муниципального лицея, организация маркетинга, финансовой деятельности, стимулирования труда;
- оперативное управление – составление оперативных планов, расстановка исполнителей (учителей, завучей, классных руководителей и т.д.) по рабочим местам, инструктаж, организация учета и контроля образовательного процесса в современном муниципальном лицее и его результатов;
- управление педагогическим и техническим персоналом – набор и обучение педагогических и технических работников, выработка мотиваций и разрешение конфликтов.

5. Структура современного муниципального лицея:

- это совокупность связей и взаимоотношений уровней управления и функциональных областей, которая позволяет наиболее эффективно достичь целей современного муниципального лицея;
- структурные подразделения современного муниципального лицея – его элементы (группы людей, сформированных по направлениям деятельности, сознательно направляемых и координируемых для достижения общей цели).

Составляющие успеха современного муниципального лицея как образовательной организации:

- *Выживание.* Теоретически организация способна планировать свой роспуск после достижения намеченных целей. Но, как правило, одна из основных задач организации – выживание. Для этого организациям приходится периодически менять, дополнять и расширять свои цели, отказываясь от устаревших, выбирая новые.

• *Результативность и эффективность.* Две существенные составляющие успеха организации – это ***эффективность и результативность.*** Только при наличии обеих предприятие может быть успешным в течение долгого времени. По словам П. Друкера, ***результативность*** является следствием того, что делаются нужные и правильные вещи», а ***эффективность*** является следствием того, что «правильно создаются эти самые вещи». ***Результативность*** – это трудно определяемое и не поддающееся количественному измерению понятие. Но ***эффективность*** выражается и измеряется количественно путем денежной оценки ее входов (потребляемых ресурсов) и выходов (выпускаемых продуктов).

• *Производительность.* Относительная эффективность организации выражается производительностью. ***Производительность*** – это отношение количества единиц на входе к количеству единиц на выходе. Является критически важным фактором для того, чтобы организация могла выжить и добиться успеха в условиях конкуренции.

• *Практическая реализация.* Управленческие решения представляют собой лишь идеи, мысли. Наилучшее управленческое решение – идеальное решение. Менеджер должен выбирать не наилучшее решение, а реально воплотимое. Цель управления – это выполнение реальной работы реальными людьми. Успешным решением считается такое, которое реализуется практически – превращается в действие – результативно и эффективно.

Опыт деятельности МБОУ «Лицей № 27 имени Героя Советского Союза И.Е. Кустова» показывает, что общественный характер управления системой образования проявляется в том, что наряду с органами государственной власти создаются общественные органы, в которые входят представители учительского и ученического коллективов современного муниципального лицея, родителей и общественности. Их участие в управлении создает реальные предпосылки для создания творческой атмосферы и положительного психологического климата в коллективе современного муниципального лицея. Реальным воплощением общественного характера управления образованием является деятельность коллективного органа управления – ***совета современного муниципального лицея.*** Функции и содержание работы совета определяются Типовым положением об общеобразовательной организации.

Высшим руководящим органом современного муниципального лицея является ***конференция***, которая проводится не реже одного раза в год.

Конференция имеет широкие полномочия, на общешкольной конференции избираются совет современного муниципального лицея, его председатель, определяется срок их деятельности. Каждая образовательная организация принимает на конференции ***Устав образовательной организации,*** учитывающий реальное состояние, цели, задачи, перспективы своего развития.

Как коллегиальный орган совет современного муниципального лицея утверждает основные направления развития, пути повышения качества учебно-воспитательного процесса современного муниципального лицея, определяет язык обучения. Совет современного муниципального лицея может создавать временные или постоянные комиссии, штабы, советы по различным направлениям работы современного муниципального лицея и устанавливает их права, обязанности, границы полномочий. Делегатами конференции с правом решающего голоса избираются на собраниях своих коллективов лицеисты II и III ступеней, учителя и другие работники современного муниципального лицея, родители (лица, их заменяющие), представители общественности.

В период между конференциями в роли высшего руководящего органа выступает совет современного муниципального лицея. Деятельность совета современного муниципального лицея осуществляется по следующим основным направлениям (из опыта деятельности МБОУ «Лицей № 27 имени Героя Советского Союза И.Е. Кустова»):

- организует выполнение решений конференций;
- наряду с родителями (лицами, их заменяющими) обеспечивает социальную защиту лицеистов при рассмотрении в государственных и общественных органах вопросов, затрагивающих интересы лицеистов;
- устанавливает возраст лицеистов при наборе в I класс, необходимость и вид ученической формы;
- рассматривает отчеты расходования бюджетных ассигнований, формирует собственный фонд, определяет направление использования бюджетных и внебюджетных средств современного муниципального лицея;
- заслушивает отчеты о работе директора современного муниципального лицея, его заместителей, отдельных педагогов;
- совместно с администрацией современного муниципального лицея и его общественными организациями создает условия для педагогического образования родителей лицеистов.

Совет современного муниципального лицея, как правило, возглавля-

емый одним из представителей общественности или родителей, работает в тесном контакте с администрацией современного муниципального лицея и общественными организациями. Совет доводит свои решения до сведения родителей или лиц, их заменяющих. Решение совета считается правомочным, если за его принятие проголосовало не менее двух третей присутствующих членов совета современного муниципального лицея.

Одним из важнейших показателей усиления общественного характера управления образованием является *разгосударствление системы образования и диверсификация образовательных организаций.*

Разгосударствление означает, что наряду с государственными возникают негосударственные учебные заведения, они перестают быть структурами государственного аппарата, педагоги и воспитатели, учащиеся и родители действуют на основе собственных интересов, запросов региональных, национальных, профессиональных, конфессиональных объединений и групп.

Диверсификация (лат. – разнообразие, разностороннее развитие) *образовательных организаций* предполагает одновременное развитие различных типов учебных организаций – гимназий, лицеев, колледжей, школ и классов с углубленным изучением отдельных предметов – как государственных, так и негосударственных.

В настоящее время своеобразной интегральной моделью государственно-общественного управления образовательной организацией (в т.ч. и современным муниципальным лицеем) является Управляющий совет, главное отличие которого от совещательного и иных органов самоуправления состоит в том, что его решения по вопросам, отнесенным к его ведению уставом современного муниципального лицея, являются правовыми локальными актами, часть из которых имеет нормативный характер (положения, регламенты и др.).

В силу этого все решения управляющего совета в рамках отведенной ему компетенции имеют для образовательного учреждения и его руководителя императивный характер.

Именно модель управляющего совета современного муниципального лицея позволяет максимально ответственно вовлечь широкие слои образовательной (педагогической, родительской, ученической из старшей ступени обучения), а также внелицейской общественности в реальное стратегическое управление современным муниципальным лицеем, соблюдая эффективный и рациональный баланс полномочий между коллегиальным

стратегическим управлением и единоличным текущим руководством в современном муниципальном лицее.

Основными задачами управленческой деятельности управляющего совета являются по (А.А. Пинскому):

- определение основных направлений развития современного муниципального лицея;
- повышение эффективности финансово-экономической деятельности современного муниципального лицея, стимулирования труда его работников;
- содействие созданию в современном муниципальном лицее оптимальных условий и форм организации образовательного процесса в современном муниципальном лицее;
- осуществление контроля за соблюдением надлежащих условий обучения, воспитания и труда в современном муниципальном лицее, сохранения и укрепления здоровья лицеистов, за целевым и рациональным расходованием финансовых средств общеобразовательного учреждения.

Определение «управляющий» было использовано в свое время А.А. Пинским, чтобы подчеркнуть отличие предложенной модели от существовавших советов – совещательно-рекомендательных, безвластных органов самоуправления.

На сегодняшний день принципиальным является закрепление в уставе не названия «управляющий совет» как такового, а закрепление за ним реальных управленческих полномочий (прав на принятие управленческих решений по ряду значимых вопросов функционирования и развития современного муниципального лицея в целом и ответственности за принятые решения). Кроме того, важнейшими признаками управляющего совета современного муниципального лицея выступают его статус как коллегиального представительного органа и порядок формирования посредством процедур выборов, назначения и кооптации. Практикам деятельности МБОУ «Лицей №27 имени Героя Советского Союза И.Е. Кустова» показывает, что разграничение полномочий управляющего и педагогического советов определяются уставом современного муниципального лицея.

Таблица 11

Управляющий совет	Педагогический совет
Утверждает программу развития общеобразовательного учреждения.	Определяет основные направления развития образовательного процесса в общеобразовательном учреждении;
Согласует образовательную программу образовательного учреждения.	разрабатывает компонент образовательного учреждения государственного образовательного стандарта общего образования;
Согласует компонент образовательного учреждения государственного стандарта общего образования и профили обучения.	разрабатывает и утверждает общеобразовательные программы на основе государственных образовательных стандартов и примерных образовательных учебных программ, курсов, дисциплин;
Устанавливает режим занятий обучающихся по представлению педагогического совета.	разрабатывает и утверждает учебные планы в соответствии с примерным учебным планом; определяет режим занятий обучающихся для представления управляющему совету;
Согласует выбор учебников из числа рекомендованных.	осуществляет выбор учебников из утвержденных федеральных перечней учебников, рекомендованных (допущенных) к использованию в образовательном процессе;
Принимает решение об исключении обучающегося из школы (решение об исключении детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей / законных представителей, принимается с согласия органов опеки и попечительства)	принимает решение о переводе обучающегося в следующий класс, условном переводе в следующий класс, а также (по согласованию с родителями (законными представителями) обучающегося) о его оставлении на повторное обучение в том же классе, переводе в классы компенсирующего обучения или продолжении обучения в форме семейного образования

На сегодняшний день педагогический совет в современном муниципальном лицее – это собрание или производственное совещание учителей при директоре с рекомендательными для него полномочиями.

Современное внутрилицейское управление может быть выстроено следующим образом:

- Управляющий совет, включающий участников образовательного процесса современного муниципального лицея, представителей внешней общественности, а также руководителя и представителя учредителя утверждает стратегию развития современного муниципального лицея, допускает введение новых образовательных программ и педагогических технологий.

- Педагогический совет утверждает программу реализации образовательной стратегии современного муниципального лицея, внедрения новых образовательных программ и педагогических технологий и контролирует реализацию своих решений.
- Руководитель современного муниципального лицея организует трудовой коллектив и обеспечивает реализацию стратегии развития современного муниципального лицея и образовательной стратегии. И желательно, чтобы председателем педагогического совета был не руководитель современного муниципального лицея. И все это должно быть описано в уставе, в разделе «Управление современным муниципальным лицеем».

В то время нормативные правовые акты и сложившаяся широкая практика создания и деятельности управляющих и попечительских советов в образовательных организациях задают устойчивые и во многом не совпадающие признаки и свойства каждого из них, что наглядно видно из следующей таблицы.

Таблица 11

Признаки, свойства	Управляющий совет	Попечительский совет
Законодательные основания для создания	Закон «Об образовании в Российской Федерации»	Закон «Об образовании в Российской Федерации»
Регламентация создания	Письмо Минобразования РФ	Постановление Правительства РФ
Правовой акт создания	Устав современного муниципального лицея	Устав современного муниципального лицея
Объект управления	Образовательное учреждение в целом в объеме его компетенции и ответственности	Деятельность образовательного учреждения по привлечению и использованию части средств из внебюджетных источников – благотворительных пожертвований
Управленческие полномочия	Определен обязательный минимально необходимый перечень	Не определены и допускается их отсутствие
Способ и процедуры формирования	Определены	Не определены, возможны любые варианты подходов к формированию, включая формирование по приказу директора
Состав и количественное соотношение различных категорий членов	Определены	Не определены, возможны любые варианты представленности/ непредставленности в нем тех или иных категорий
Представленность в составе родителей	Обязательна	Не обязательна

Представленность в составе учителей, работников	Обязательна	Не обязательна
Представленность в составе учеников	Обязательна	Не обязательна и, как правило, отсутствует
Представленность руководителя лицея	Обязательна	Не обязательна
Наличие представительства учредителя	Обязательно	Не обязательно
Наличие представителей лицейской общественности	Обязательно	Не обязательно

Известно, что во всем мире к принятию решений, принципиально важных для судьбы организации, ее выживания и процветания, то есть стратегических решений, привлекаются прежде всего главные владельцы, «акционеры», «участники», заинтересованные группы, «стейкхолдеры», а для эффективного выполнения принятых решений и оперативного руководства нанимаются профессионалы-менеджеры.

Применительно к современному муниципальному лицею в качестве таких «главных акционеров», участников, заинтересованных сторон выступают:

- родители лицеистов и сами старшеклассники, ведь они больше всех и самым кровным образом заинтересованы в высоком качестве образования, благополучии современного муниципального лицея и комфорте лицейской среды;
- представители государства и образовательного ведомства (в лице учредителей современного муниципального лицея), ведь образование – общественное благо, оно финансируется через бюджеты всеми налогоплательщиками, его услуги предоставляются всем и его результаты важны для всего государства и общества в целом;
- представители лицейского менеджмента и педагогического коллектива современного муниципального лицея, без учета мнений которых трудно предложить и реализовать эффективную стратегию жизнедеятельности современного муниципального лицея;
- представители местного сообщества, активные граждане, люди, занимающиеся бизнесом и выступающие в роли работодателей для выпускников современного муниципального лицея, деятели культуры.

Все перечисленные группы должны быть приглашены для совместной выработки конкретной лицейской стратегии и обязательно «услышаны». Именно поэтому предлагается включать их представителей в управ-

ляющий совет современного муниципального лицея как орган стратегического управления.

Управляющий совет задуман и создается как орган стратегический: для стратегического планирования, а также сопровождения и мониторинга реализации стратегии руководителем и педагогическим коллективом современного муниципального лицея.

Поэтому за ним изначально закрепляется уставом право утверждать программу развития и ежегодный публичный доклад современного муниципального лицея. А также полномочия по утверждению (или согласованию на начальном этапе освоения им управленческой деятельности) некоторых локальных правовых актов современного муниципального лицея, как правило, нормативного характера – положений, программ, регламентов и др.

Управляющий совет современного муниципального лицея утверждает (из опыта деятельности МБОУ «Лицей № 27 имени Героя Советского Союза И.Е. Кустова»):

- стратегические цели, направления и приоритеты развития современного муниципального лицея;
- программу развития современного муниципального лицея, включая стратегию развития образовательных программ и технологий;
- ежегодный публичный доклад современного муниципального лицея;
- принятие современным муниципальным лицеем дополнений и изменений в устав современного муниципального лицея с последующим утверждением их учредителем;
- локальный акт о порядке и критериях распределения стимулирующей части фонда оплаты труда работников и административно-управленческого персонала современного муниципального лицея;
- порядок введения (отмены) единой формы одежды для лицеистов и работников современного муниципального лицея в период учебных занятий и культурно-массовых мероприятий;
- отчисление обучающегося (воспитанника) в порядке и по основаниям, предусмотренным действующим законодательством;
- локальные правовые акты современного муниципального лицея, регламентирующие деятельность управляющего совета.

Управляющий совет современного муниципального лицея утверждает или согласует (из опыта деятельности МБОУ «Лицей № 27 имени Героя

Советского Союза И.Е. Кустова»):

- показатели качества (не ниже установленных государством, органами власти субъекта РФ и учредителем) условий и качества результатов образования, укрепления здоровья, реализации прав и законных интересов участников образовательного процесса в современном муниципальном лицее;
- согласованный с учредителем календарный учебный график современного муниципального лицея;
- режим работы современного муниципального лицея;
- план мероприятий создания здоровых и безопасных условий обучения и воспитания в современном муниципальном лицее;
- образовательную программу (программы) и профили обучения на старшей ступени современного муниципального лицея;
- компонент образовательного современного муниципального лицея государственного стандарта общего образования («лицейского компонента» – до его отмены) или (после введения) выделенные для самостоятельного утверждения современным муниципальным лицеем в ФГОСе части и вопросы;
- бюджетную заявку (финансовый план выполнения государственного (муниципального) задания) и смету расходования выделенных бюджетных средств;
- смету расходования средств от приносящей доход деятельности современного муниципального лицея и иных средств из внебюджетных источников финансирования;
- отчет руководителя современного муниципального лицея об исполнении государственного (муниципального) задания и сметы расходования бюджетных средств и представление его учредителю;
- отчет руководителя современного муниципального лицея об исполнении сметы расходования средств, поступивших от осуществления приносящей доход деятельности и из иных внебюджетных источников;
- положение о порядке текущего контроля и промежуточной аттестации лицеистов;
- план современного муниципального лицея по материально-техническому обеспечению и оснащению образовательного процесса, оборудованию помещений в соответствии с государственными и местными нормами и требованиями;
- локальный акт о порядке организации в современном муници-

пальном лицее приносящей доход деятельности, включая реализацию платных дополнительных образовательных услуг, и другой деятельности по привлечению дополнительных финансовых и материальных средств из внебюджетных источников, цели, порядок и направления их расходования;

- существенные условия договоров современного муниципального лицея с лицеистами, их родителями (законными представителями) о предоставлении дополнительных платных образовательных услуг, включая цены и тарифы;
- план и критерии текущего контроля образовательного процесса и профессиональных достижений работников современного муниципального лицея;
- локальный акт, устанавливающий перечень, значения и денежный эквивалент критериев оценки качества работы работников и административно-управленческого персонала современного муниципального лицея при распределении стимулирующей части ФОТ;
- локальный акт об установлении порядка и размеров надбавок и доплат к должностным окладам работников современного муниципального лицея за выполнение работы сверх предусмотренной функциональными обязанностями;
- штатное расписание современного муниципального лицея;
- локальный акт об установлении порядка замещения вакансий штатного расписания в современном муниципальном лицее;
- локальный акт об установлении порядка участия в управлении современным муниципальным лицеем форм и органов самоуправления педагогических и иных работников, лицеистов, их родителей (законных представителей);
- локальный акт об установлении порядка деятельности в современном муниципальном лицее и взаимодействия с современным муниципальным лицеем общественных объединений и некоммерческих организаций, участие современного муниципального лицея в образовательных объединениях, ассоциациях (союзах);
- кандидатуру на замещение должности руководителя современного муниципального лицея, если такой порядок замещения должности руководителя современного муниципального лицея предусмотрен уставом современного муниципального лицея;
- решение о сдаче в аренду современным муниципальным лицеем закрепленных за ним объектов собственности в порядке, установленном

учредителем;

- план повышения квалификации педагогических работников современного муниципального лицея;
- положения о структурных подразделениях (в том числе филиалах, представительствах) современного муниципального лицея.

Практика МБОУ «Лицей № 27 имени Героя Советского Союза И.Е. Кустова» позволяет утверждать, что управляющий совет также вправе вносить рекомендации учредителю:

- по содержанию зданий и сооружений современного муниципального лицея и прилегающей к ним территории;
- по кандидатуре руководителя современного муниципального лицея в случае, если в соответствии с уставом руководитель назначается учредителем современного муниципального лицея;
- о стимулирующих выплатах руководителю современного муниципального лицея;
- о расторжении трудового договора с руководителем современного муниципального лицея при наличии законных оснований;
- по другим вопросам деятельности и функционирования современного муниципального лицея, отнесенным к компетенции учредителя.

Управляющий совет вносит рекомендации руководителю современного муниципального лицея:

- о заключении и расторжении трудовых договоров с работниками современного муниципального лицея;
- по другим вопросам, отнесенным к компетенции руководителя современного муниципального лицея.

С согласия учредителя за управляющим советом могут быть в уставе закреплены и другие полномочия по управлению современным муниципальным лицеем в пределах компетенции современного муниципального лицея.

Наличие у управляющего совета современного муниципального лицея полномочия по согласованию решения по тому или иному вопросу означает, что директор современного муниципального лицея не может самостоятельно принять решение по этому вопросу без согласия управляющего совета. Следует заметить, что при этом и сам управляющий совет современного муниципального лицея не может самостоятельно принять по нему решение. Таким образом, в вопросах, подлежащих согласованию между администрацией современного муниципального лицея и ее управ-

ляющим советом, необходимо выработать согласованную, взаимно приемлемую точку зрения.

Обращаем внимание: полномочия и соответственно функции управляющего совета в вопросах регулирования деятельности, приносящей доход, в частности деятельности по оказанию дополнительных платных образовательных услуг, определяются уставом современного муниципального лицея.

Уставом современного муниципального лицея могут быть предусмотрены следующие полномочия управляющего совета современного муниципального лицея:

- по утверждению (согласованию) перечня и порядка реализации дополнительных платных услуг в современном муниципальном лицее;
- по утверждению (согласованию) существенных условий и текстов договоров современного муниципального лицея с потребителем дополнительных платных образовательных услуг.

В этом случае управляющий совет современного муниципального лицея вправе и обязан:

- устанавливать реализацию дополнительных платных образовательных услуг, которые предоставляет руководитель современного муниципального лицея и педагогический коллектив;
- определять расценки на такие услуги (но не выше расценок, установленных учредителем);
- разрабатывать систему и процедуры оценки качества таких услуг и удовлетворенности ими основных потребителей – лицеистов и их родителей.

Для решения этих вопросов управляющему совету современного муниципального лицея необходимо организовать взаимодействие с педагогическим советом современного муниципального лицея. Именно экспертные заключения и рекомендации данного органа позволят управляющему совету правильно ориентироваться в организации платной образовательной деятельности современного муниципального лицея, исходя из имеющихся ресурсов современного муниципального лицея (прежде всего, кадровых) и возможностей привлечения ресурсов извне.

Создание управляющего совета современного муниципального лицея оформляется двумя приказами учредителя.

Первый приказ учредителя оформляет решение, которое он принимает по получении от руководителя современного муниципального лицея

протокола избирательной комиссии и списка избранных членов управляющего совета. Это решение касается следующих позиций:

- утверждения избранного нового состава управляющего совета;
- назначения в новый состав управляющего совета представителя учредителя и руководителя образовательного учреждения по должности;
- утверждения даты истечения полномочий действующего состава и даты вступления в полномочия нового состава управляющего совета современного муниципального лицея.

Вторым приказом оформляется решение учредителя об утверждении полного состава избранных, назначенных и кооптированных членов управляющего совета современного муниципального лицея. Данное решение учредитель принимает по получении протокола управляющего совета о кооптации в него новых членов.

В частности, участниками управляющего собрания в них определяются:

- руководитель современного муниципального лицея;
- представитель учредителя;
- глава поселения, на территории которого действует современный муниципальный лицей;
- все работники, для которых современный муниципальный лицей является основным местом работы;
- все о лицеисты основной и старшей ступеней обучения;
- все семьи лицеистов в лице одного родителя (законного представителя) от семьи;
- представители благотворительных и иных организаций, регулярно поддерживающих работу современного муниципального лицея;
- иные лица, кооптированные в состав управляющего собрания самим управляющим собранием.

Все участники управляющего собрания имеют решающий голос.

Кооптация – это введение в состав управляющего совета современного муниципального лицея новых общественных управляющих путем принятия решения действующим советом современного муниципального лицея без проведения выборов. Кооптация новых членов совета может осуществляться в течение двух месяцев деятельности вновь избранного совета. Ответственность за проведение кооптации возлагается на председателя совета.

За представителем учредителя закрепляются следующие права:

- требовать проведения внеочередного заседания управляющего совета и внеплановой проверки деятельности современного муниципального лицея;
- получать от руководителя современного муниципального лицея информацию о деятельности современного муниципального лицея, а также документы, регламентирующие деятельность современного муниципального лицея;
- получать у руководителя и специалистов управления образования консультаций по вопросам, связанным с реализацией полномочий представителя учредителя;
- ходатайствовать перед руководителем управления образования о необходимости решения на муниципальном уровне вопросов, влияющих на качество образования в современном муниципальном лицее.

Перечисленные права закрепляются «Положением о представителе учредителя в управляющих советах образовательных учреждений», принимаемым на муниципальном уровне.

Член совета может быть выведен из его состава по решению совета в случае пропуска более двух заседаний подряд без уважительной причины.

Также член совета выводится из его состава в следующих случаях:

- по его желанию, выраженному в письменной форме;
- при отзыве представителя учредителя;
- при увольнении с работы руководителя современного муниципального лицея или увольнении работника современного муниципального лицея, избранного членом совета;
- в связи с окончанием современного муниципального лицея или отчислением (переводом) лицеиста, представляющего в совете обучающихся ступени среднего (полного) общего образования;
- в случае совершения аморального проступка, несовместимого с выполнением воспитательных функций, а также за применение действий, связанных с физическим и (или) психическим насилием над личностью лицеиста;
- в случае совершения противоправных действий, несовместимых с членством в совете современного муниципального лицея;
- при выявлении следующих обстоятельств, препятствующих участию в работе совета: лишение родительских прав, судебный запрет заниматься педагогической и иной деятельностью, связанной с работой с

детьми, признание по решению суда недееспособным, наличие неснятой или непогашенной судимости.

Алгоритм формирования нового состава управляющего совета современного муниципального лицея (из опыта работы МБОУ «Лицей № 27 имени Героя Советского Союза И.Е. Кустова»):

1. Решение управляющего совета современного муниципального лицея (общего собрания либо конференции) об истечении полномочий и о назначении сроков и порядка формирования нового состава управляющего совета современного муниципального лицея, персональное назначение избирательной комиссии.

2. Проведение выборов, назначенных избирательной комиссией в установленном уставом, положением об управляющем совете (о формировании совета, выборах и кооптации), решением совета (или общего собрания, конференции см. п. 1) порядке.

3. Решение избирательной комиссии (оформленное протоколом ее заседания) о результатах выборов и установлении списка избранных представителей работников, лицеистов и родителей (законных представителей).

4. Рассмотрение учредителем протокола избирательной комиссии, проверка соблюдения предусмотренного порядка выборов – по усмотрению учредителя.

5. Приказ (распоряжение) учредителя о признании результатов состоявшихся выборов в совет, о регистрации избранных членов совета в едином муниципальном реестре общественных лицейских управляющих, о назначении в совет своего представителя, о включении директора современного муниципального лицея по должности.

6. Решение первого заседания совета (открывает представитель учредителя) о кооптации представителен внелицейской общественности, о выборах председателя совета, секретаря, при необходимости – заместителя председателя.

7. Приказ (распоряжение) учредителя (на основании протокола первого заседания совета нового состава) о сформировании в современном муниципальном лицее нового совета в полном составе, о регистрации кооптированных членов в едином муниципальном реестре общественных лицейских управляющих.

Председатель управляющего совета современного муниципального лицея, выполняет следующие функции (из опыта МБОУ «Лицей № 27

имени Героя Советского Союза И.Е. Кустова»):

- представляет управляющий совет в отношениях с населением, органами государственной власти и органами местного самоуправления, организациями;
- разрабатывает совместно с председателями постоянных комиссий проект повестки дня очередного заседания;
- созывает заседания управляющего совета;
- осуществляет подготовку заседания и его проведение;
- ведет заседания управляющего совета;
- подписывает протоколы заседаний, решения, другие документы;
- координирует работу постоянных и временных комиссий (рабочих групп);
- контролирует утвержденный советом план работы;
- организует систему само – и взаимного контроля комитетами, комиссиями, рабочими группами, органами самоуправления и активными представителями лицейского сообщества выполнения всех принятых управляющим советом решений;
- координирует коммуникации совета с лицейским и местным сообществом;
- проводит прием граждан;
- участвует в собраниях различных форм и органов самоуправления современного муниципального лицея.

Учредитель может распустить управляющий совет современного муниципального лицея в следующих основных случаях:

- если решения управляющего совета противоречат законодательству РФ, иным нормативным правовым актам, решениям учредителя в рамках его полномочий, принятых в отношении современного муниципального лицея, уставу и иным локальным нормативным правовым актам современного муниципального лицея;
- если управляющий совет не проводит заседания в течение длительного времени (как правило, в течение полугода).

В базовый перечень входят следующие документы управляющего совета современного муниципального лицея:

- извлечения из устава современного муниципального лицея, касающиеся управляющего совета;
- положение об управляющем совете современного муниципаль-

ного лицея;

- регламент (ы) управляющего совета современного муниципального лицея;
- список членов управляющего совета современного муниципального лицея;
- список комиссий управляющего совета и их полномочий;
- график заседаний управляющего совета на текущий год;
- протоколы заседаний управляющего совета современного муниципального лицея;
- планы работы и графики заседаний комиссий и временных рабочих групп;
- протоколы заседаний комиссий и временных рабочих групп;
- годовые отчеты о деятельности управляющего совета, его комиссий и временных рабочих групп.

Данный перечень в конкретном современном муниципальном лицее может быть расширен.

Принятие Закона № 83-ФЗ позволяет управляющему совету реа- лизовывать следующие полномочия (если они закреплены в уставе современного муниципального лицея):

- утверждение или согласование финансового плана современного муниципального лицея;
- утверждение или согласование сметы расходования средств, полученных современным муниципальным лицеем из внебюджетных источников, включая средства от приносящей доход деятельности (от реализации платных образовательных услуг и иной приносящей доход деятельности, предусмотренной уставом современного муниципального лицея);
- заслушивание и утверждение отчета руководителя о выполнении финансового плана, об исполнении сметы расходования средств, полученных современным муниципальным лицеем из внебюджетных источников, включая средства от приносящей доход деятельности (от реализации платных образовательных услуг и иной приносящей доход деятельности, предусмотренной уставом современного муниципального лицея);
- утверждение или согласование штатного расписания современного муниципального лицея;
- утверждение или согласование порядка и условий оплаты труда лиц, занятых в реализации приносящей доход деятельности, включая деятельность по реализации дополнительных платных образовательных

услуг.

Финансовый план современного муниципального лицея должен состоять из двух принципиально различных разделов, включающих сметы расходования денежных средств. Первый должен описывать расходы бюджетных средств, полученных учреждением в качестве финансового обеспечения выполнения государственного (муниципального) задания.

Второй должен представлять из себя план, а скорее, прогноз поступления внебюджетных средств (средств, полученных от приносящей доход деятельности, целевых безвозмездных взносов и благотворительных пожертвований физических и юридических лиц, спонсорских взносов) и смету расходования этих средств, полученных учреждением из внебюджетных источников, включая средства от приносящей доход деятельности (от реализации платных образовательных услуг и иной приносящей доход деятельности, предусмотренной уставом современного муниципального лицея).

Глава 4. Миссия и общие принципы управления образовательными системами

Питер Друкер считает, что основой эффективного лидерства служит обдумывание миссии организации, ее четкое определение и наглядное подтверждение. Лидер устанавливает цели и приоритеты, определяет и поддерживает стандарты. Миссия, как правило, основывается на видении. Видение – это мечта, картина того, какой организация будет через год, три, пять лет. Или, как выразился один из классиков менеджмента Томас Питерс, видение – это любовный роман с идеей; видение – это не то, что изобретается... комитетом; видение не рождается в результате... анализа; видение не является побочным продуктом... отчета консультантов; видение – это дикая, неутомимая... любовь.

Представление будущего позволяет понять, в каком направлении движется организация. Миссия дает ответы на вопросы: для чего работают люди в современном муниципальном лицее, какие задачи решаются его руководством и педагогами, в чем заключаются отличия этого современного муниципального лицея от других?

Философия организации включает в себя следующие элементы:

- *основной замысел,* отражающий цели организации, ее стратегию и направленность деятельности;
- *описание организации* – ее история, параметры, возможности и преимущества, стратегические цели и способы их реализации в современных условиях, мотивы деятельности, девиз;
- *философия заказчиков* – целевые группы, их интересы, сбытовая политика;
- *внутриорганизационная политика* – основы управления организацией, информационно-коммуникационная система, система оплаты труда, пути повышения квалификации работников, инновационная и социальная политика, соблюдение этики менеджмента;
- *связи с партнерами* – капиталовложения, финансовая политика, снижение уровня риска, распределение прибыли;
- *отношение с другими организациями* – выполнение обязательств, обеспеченно стабильности в работе, охрана окружающей среды, вложения в развитие региона.

Основой целевой функции является миссия организации (в т.ч. современного муниципального лицея), выражающая философию и смысл ее

существования. При этом четкое определение миссии и целей является первым и самым важным шагом на пути к корпоративному планированию и определяет всю дальнейшую работу по систематической разработке планов современного муниципального лицея.

Структуру миссии современного муниципального лицея составляют:

- правовой статус современного муниципального лицея;
- статус современного муниципального лицея на четко очерченном сегменте рынка образовательных услуг среди подобных;
- принцип работы современного муниципального лицея;
- важнейшие характеристики современного муниципального лицея.

Значение правильного определения миссии современного муниципального лицея:

- миссия напрямую не зависит от текущего состояния организации, форм и методов ее работы. Она направлена и будущее, формулирует приоритеты и определяет точки приложения усилий;
- миссия выделяет цели именно этой организации, ее отличие от прочих, поэтому *в миссии не принято указывать, в качестве главной цели, получение прибыли*, хотя прибыль – определяющий фактор в функционировании коммерческой организации; без стремления к ней малопродуктивной окажется любая предпринимательская деятельность предприятия. Определение миссии, целей и задач предприятия без осознания фундаментальных основ бизнеса может привести к некачественной проработке стратегии предприятия;
- четкое понимание миссии позволяет формировать ассортиментный портфель, стратегически дающий наиболее сильные и полезные длительные синергетические эффекты;
- определение миссии должно осуществляться тем же органом или лицом, которое вправе формировать все цели предприятия, а также формы и методы их достижения, и потому несет ответственность за реальное воплощение миссии.

Создание миссии современного муниципального лицея можно представить в виде алгоритма:

- найти простую, отличающую вас от конкурентов идею;
- разработать рекомендации о действиях по ее воплощению;
- подтвердить рекомендации делом;
- создать программу коммуникаций по донесению информации о

ваших отличиях до актуальных и потенциальных клиентов – родителей и лицеистов.

Последний пункт наиболее важен, потому что, каким бы замечательным не был созданный вами и вашими педагогами современный муниципальный лицей, но если о нем мало знают, то миссия невыполнима.

В управлении существует два взгляда на миссию современного муниципального лицея:

- Первый взгляд заключается в том, что миссия – это есть нечто иное, чем видение будущего. Чтобы понимать, куда лидер ведет последователей, нужно представлять для себя и для них определенную картинку. В связи с этим руководитель современного муниципального лицея на основе определенных убеждений формирует специальную команду для составления декларации комиссии. Задача специальной команды современного муниципального лицея составить черновой вариант миссии. После этого готовая миссия доносится до сотрудников современного муниципального лицея, которые принимают ее как личностно значимую цель современного муниципального лицея, воплощающей основные ценности, и руководствуются ею в своей профессиональной деятельности.
- Второй взгляд на миссию современного муниципального лицея свидетельствует, что предвосхитить и увидеть будущее невозможно. В связи с этим попытки создания миссии – пустая трата времени. Результатом этого процесса является механическое соединение идей разных людей. После этого миссия вывешивается на стену и не привлекает внимания, а неразбериха охватывает весь современный муниципальный лицей. Вероятно, в практике имеет место как первая, так и вторая точки зрения. Самый простой способ сформулировать миссию – забыть о том, кем и чем вы хотите быть. Наиболее продуктивным способом считается не попытка прыгнуть выше головы, а направление усилий на то, чтобы понять, чем современный муниципальный лицей может быть. При этом надо заметить, что успешные современные муниципальные лицеи не рождаются на пустом месте, а приобретают этот статус за счет дозировании планки роста.

Таблица 3

Примерное содержание миссии организации

<table>
<tr><th>Общие положения</th><th>Возможная формулировка миссии</th></tr>
<tr><td rowspan="4">• разработано множество подходов к определению самой миссии и ее структуры. Определение главной цели организации – основная составляющая миссии. Скорее всего это будет перспективное удовлетворение потребностей, интересов и ожиданий потребителей. При определении цели и формулировании статуса предприятия на товарном рынке следует учитывать российское законодательство, особенно те аспекты, которые касаются ограничения доминирующих субъектов;</td><td>• достижение высокого мастерства и профессионализма во всех сферах – в целях, проектах, товарах, продукции, услугах, специалистах и методах управления;</td></tr>
<tr><td>• цель – формирование высокотехнологичного предприятия, актуализация методов управления качеством, средств контроля и испытаний;</td></tr>
<tr><td rowspan="2">• ответственность, полномочия и взаимодействие персонала, который руководит, выполняет и проверяет работу, влияющую на качество, должны быть определены и документально оформлены;</td></tr>
<tr><td rowspan="2">• наиболее распространенный подход делает основной акцент на качество. Руководство должно определить и документально оформить политику, задачи и свое обязательство в области качества;</td></tr>
<tr><td>• создание в коллективе обстановки, стимулирующей творческий подход при высоком уровне научной подготовки, профессиональный менеджмент;</td></tr>
<tr><td rowspan="2">• политика в области качества должна быть согласована с организационными целями предприятия, ожиданиями и потребностями потребителей. Высшее руководство должно обеспечить понимание этой политики, ее проведение и поддержку ни всех уровнях организации. (Системы качества. Модель обеспечения качества при проектировании).</td><td>• сочетание гарантий стабильности с должным уровнем творческого и предпринимательского риска;</td></tr>
<tr><td>• соотношение работы в единой команде с высокой оценкой и поддержкой индивидуальных достижений каждого сотрудника.</td></tr>
</table>

Приведем несколько примеров формулировок миссий образовательных организаций из практики:

- воспитание гражданина;
- содействие педагогам в профессиональной карьере;
- обеспечение лицеистов высоким уровнем академических знаний;
- развитие личности, в которой воплощается семьянин, труженик и патриот;
- выпускник современного муниципального лицея – эстетически грамотный человек;
- формирование элиты – города, области, страны, способной ставить и решать актуальные задачи;

- обеспечение опыта правового поведения для жизни в гражданском обществе;
- создание условий для саморазвития педагога и лицеиста, выращивание индивидуальности;
- научить лицеистов учиться.

Сравнив эти формулировки, можно понять, что образовательные организации, в которых они реализуются, организованы и работают совершенно по-разному. По миссии можно прогнозировать устройство современного муниципального лицея в целом и даже стиль управления им.

Обратимся к практике. Существует ли миссия в вашей современном муниципальном лицее?

Если да, как давно и каким образом она была сформулирована?

В чем она заключается?

Какие основные идеи в себе содержит?

Если миссия есть – хорошо. А если нет? Или она была сформулирована более пяти лет назад?

Чтобы решить эту проблему, а вместе с этим повысить свой уровень компетентности по формулированию миссии, предлагаем сделать следующее.

1. Посвятите один из педагогических советов вопросу профессиональной рефлексии: для чего я работаю в этом современном муниципальном лицее? При этом попросите педагогов оставить в стороне вопросы зарплаты. Проведите выборочно анкетирование и среди лицеистов. Включите в него три вопроса:

- принципиально ли для тебя обучаться в нашем современном муниципальном лицее;
- что отличает наш современный муниципальный лицей от других (ответь на этот вопрос на основе общения со знакомыми сверстниками или друзьями, которые учатся в других современных муниципальных лицеях;
- как ты считаешь, какие из формулировок наиболее соответствуют нашему современному муниципальному лицею (далее перечисляются те же самые формулировки миссий в сжатой форме, что и для педагогов).

2. Обобщите и проанализируйте полученную информацию о миссии современного муниципального лицея, которую вам предоставили педагоги и лицеисты. Скорее всего, наиболее часто встречающийся вариант и есть

миссия современного муниципального лицея, которую неосознанно реализуют его сотрудники в своей профессиональной деятельности. Полученная информация – это еще и основание понять, насколько отличаются ваши представления о миссии организации как руководителя от реалий.

3. Делегируйте потенциальным лидерам современного муниципального лицея задачу формулировки миссии на основе полученной информации.

4. Обсудите вместе с ними разработанный вариант.

5. Составьте план знакомства с миссией современного муниципального лицея или обновленным ее вариантом на основе проведенного исследования.

6. Посвятите очередное профессиональное совещание вопросу миссии современного муниципального лицея. Представьте коллективу современного муниципального лицея формулировку миссии. Позвольте задать вопросы и прояснить понимание миссии современного муниципального лицея.

7. Подтверждайте воплощение миссии современного муниципального лицея стратегическими действиями.

Разработка, прояснение и формулирование миссии – это хороший вариант для формирования или обновления управленческой команды современного муниципального лицея.

Цель – *это конечное состояние, желаемый результат, которого стремится добиться любая организация.* Яркой характеристикой любого экономического субъекта выступает цель его деятельности. Отсутствие четко выраженной цели лишает менеджмент осмысленности. Стратегические цели формулируются на основе миссии организации и отражают долгосрочные экономические интересы субъектов хозяйствования.

Цель – мысленное предвосхищение желаемых результатов исследовательской и практической деятельности. Степень совпадения цели и результатов – один из ведущих признаков эффективности педагогического процесса в условиях современного муниципального лицея.

Характеристика целей:

- конкретность и измеримость;
- ориентация во времени, очередность установления целей от долгосрочных к краткосрочным;
- достижимость;
- взаимосвязь, отсутствие противоречия в нескольких целях.

Достижение целей разбивается на *задачи* достижения определенных подцелей в заданных временных рамках и ресурсных ограничениях. Понятие «задача» отличается от понятия «цель» подробной конкретизацией времени, объема и ресурсов исполнения. Решение задачи – это достижение цели, которая может быть оценена количественно. Задачи делятся по трем основаниям: достижение определенных результатов *с сотрудниками, предметами, информацией*.

ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ В ПЕДАГОГИКЕ – сознательный процесс выявления и постановки целей и задач педагогической деятельности, закрепление их в официальных выражениях образовательной политики государства, придание им законодательного статуса, нормативных установок.

ЦЕЛИ ОБРАЗОВАНИЯ – предвосхищаемые в мышлении результаты участия человека (населения) в разного рода образовательных программах. Подразделяются на два вида:

- педагогические – обогащение установок, понимания, знаний, умений;
- социальные – гармонизация интересов личности и общества, их согласованный прогресс.

Ц.о. социальные – ориентиры образовательной деятельности, определяющие ее содержание: всесторонняя подготовка человека к жизни в обществе, к сознательному и компетентному участию в различных видах деятельности, присущих человеку как общественному существу; развитие человека как личности, всяческое содействие его полнокровной и творческой жизни.

ЦЕЛЬ – 1) один из элементов поведения, непосредственный мотив сознательной деятельности, который характеризуется предвосхищением в сознании, мышлении результата деятельности и путей, способов ее достижения; 2) осознанный образ предвосхищаемого результата, на достижение которого направлено действие; от содержаниям цели, ее значимости и ясности и т.д. зависит характер волевых действий человека; 3) системообразующая характеристика деятельности.

Цель внедрения – предполагаемый результат управляемого преобразования существующей практики в проектируемую.

Цель педагогического образования – непрерывное общее и профессиональное развитие учителя нового типа, которого характеризуют:

- высокая гражданская ответственность и социальная активность;

- любовь к детям, потребность и способность отдать им свое сердце;
- подлинная интеллигентность, духовная культура, желание и умение работать вместе с другими;
- высокий профессионализм, инновационный стиль научно-педагогического мышления, готовность к созданию новых ценностей и принятию творческих решений;
- потребность в постоянном самообразовании и готовность к нему;
- физическое и психическое здоровье, профессиональная работоспособность.

К целям организации (в т.ч. современному муниципальному лицею) предъявляют следующие требования:

- необходимость в конкретизации;
- операциональность целей – способность их к преобразованию в задачи, рабочие задания, пригодность в качестве базиса и мотивации для исполнения;
- нацеленность на концентрацию ресурсов и усилий;
- множественность и сопоставимость целей;
- распределение целей по всем областям, от которых зависит выживание организации (современного муниципального лицея): образовательный процесс, маркетинг, финансы, инновации, персонал, менеджмент.

Формулировка целей зависит от избранной организацией (современным муниципальным лицеем) стратегии:

- в области ***инноваций*** акцент делается на завоевание передовых позиций по производству новых видов продукции;
- в области ***маркетинга*** – выбор новой товарной ниши, создание определенного имиджа у товара;
- ***производственные цели*** направлены на повышение производительности труда и эффективности;
- ***в финансовой сфере*** – сохранение и поддержание на необходимом уровне всех видов финансовых ресурсов, их рациональное использование;
- ***в управлении персоналом*** – обеспечение высокой мотивации персонала, формирование условий, необходимых для развития творческого потенциала работников.

Цели классифицируются по следующим основаниям:

- *период установления*: стратегические (долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные), тактические, оперативные;
- *содержание:* экономические, социальные, организационные, политические, научные;
- *сфера действия*: маркетинговые, производственные, инновационные, финансовые, кадровые, административные;
- *среда*: внутренние, внешние;
- *приоритетность*: особо приоритетные, приоритетные, прочие;
- *измеримость*: количественные, качественные;
- *повторяемость*: постоянные, разовые;
- *иерархия*: цели организации, структурных подразделений;
- *стадия жизненного цикла*: проектирование и создание организации либо товара, рост, зрелость, завершение.

Менеджмент как взаимозависимая система управления направлена на достижение всей совокупности целей и задач, стоящих перед организацией. У руководителя каждого уровня управления в пределах его компетенции должны быть сформулированы конкретные цели. Цель определяется и исполняется на плановый период. Цели и задачи менеджмента всего предприятия согласуются с менеджерами всех уровней, которые направляют свои усилия, ресурсы и энергию на их достижение.

Таблица 4

Концепция управления по целям

Формирование целей процесса управления (четыре этапа)	**Преимущества концепции**	**Недостатки концепции**
1. определение круга полномочий и обязанностей менеджеров всех уровней;	1. повышение эффективности как следствие правильного представления менеджеров всех звеньев о целях своей работы и общих целях предприятия;	1.отсутствие эффекта применения, если цели не согласовывались менеджерами всех уровней;
2. разработка и согласование целей и задач управления в рамках установленных обязанностей;	2. усиление мотивации в результате согласования целей всеми руководителями;	2. трудности в использовании при плохо разработанной системе мотивации;
3. составление реальных планов;	3. возможность планомерного пошагового продвижения	3. непродуманные объемы и несвоевременность поступле-

	к достижению конечного результата:	ния информации, недоработки в организации контроля сильно снижают эффективность;
4. контроль, измерение, оценка работы и показателей – корректировка заданий и целей.	4. благоприятный моральный климат в коллективе, налаженные взаимоотношения между руководителями и подчиненными, своевременность контроля и оценки работы всех сотрудников.	4. внимание руководителей акцентируется на достижении текущих и краткосрочных результатов, возможно в ущерб долгосрочным целям;
		5. при отсутствии соответствующих условий использование концепции может подавлять творчество и инициативу.

Системно-комплексный подход основан на принципе научной обоснованности и эффективности управления. Его характеризуют такие черты, как объективность, конкретность, полнота охвата исследуемых явлений, учет детерминизма. **Сущность подхода** раскрывается через положения общей теории систем: *каждый объект должен рассматриваться одновременно как некоторая сложная система и как элемент системы более сложной.*

Основные составляющие подхода к анализу какого-либо органического единства (системы):

- элементная – определение элементов, входящих в состав системы;
- структурная – выявление связей и зависимостей внутри системы, между ее элементами;
- функциональная – выявление функций исследуемого объекта;
- коммуникативная – выявление внешних связей данного объекта с другими;
- интегративная, раскрывающая источники, факторы сохранения, совершенствования и развития системы;
- историческая, анализирующая условия создания (возникновения) системы, этапы развития и старения, возможные перспективы роста или возрождения;
- целевая – научное определение целей существования и развития системы;
- ресурсная – выявление объема и структуры ресурсов, требуемых для решения конкретной проблемы.

Программно-целевой (или системно-программный) подход исполь-

зуется в совокупности с системно-комплексным как приложение комплексного к решению отдельных проблем. Программный подход представляет собой строгое единство целевой ориентации, комплексности намечаемых мероприятий, адресности заданий, их обязательности, определенности сроков осуществления мероприятий, указаний основных источников ресурсов. Реализуется в процессе программирования, используется для составления целевых комплексных программ.

Подход требует:

- четкого определения проблемы;
- однозначного формулирования цели;
- обеспечения всесторонней комплексной увязки сроков и ресурсов, необходимых для достижения поставленной цели.

Для успешной реализации программно-комплексного подхода требуется:

- научное определение целей;
- разработка вариантов достижения целей;
- определение объема и структуры ресурсов, требуемых для реализации поставленной цели;
- разработка модели функционирования системы, показывающей, в каких сочетаниях могут быть использованы реально существующие и возникающие в будущем ресурсы;
- отыскание критерия для выбора из нескольких альтернатив базисного решения.

Свойства управления (по М.М. Поташнику):

- Целеустремленность, осознанность, планомерность, систематичность.
- Наличие лиц или органов, которые управляют(субъектов управления, управляющей системы) и которыми управляют (объектов управления, управляемой системы).
- Воздействие субъекта управления на объект и объекта на субъект, взаимодействие между ними.
- Вторичность управления.
- Единство науки и искусства.
- Наличие тенденций к самоуправлению и стихийной саморегуляции.
- Открытость, зависимость от более широких социальных систем, наличие связей со средой.

- Цикличность.
- Целенаправленность / отсутствие целенаправленности.
- Системность / несистемность.
- Партисипативность / Административный характер.
- Прогностичность / реактивность.

Принципы управления современным муниципальным лицеем являются конкретным проявлением и отражением закономерностей управления. К числу основных закономерностей специалисты внутрилицейского управления и менеджмента относят такие закономерности, как (по А.А. Орлову):

- зависимость эффективности функционирования системы управления учебно-воспитательной работы современного муниципального лицея от уровня структурно-функциональных связей между субъектом и объектом управления;
- обусловленность содержания и методов управления учебно-воспитательной работой содержанием и методами организации педагогического процесса в современном муниципальном лицее и др.

Ю.А. Конаржевский в числе ведущих закономерностей внутрилицейского менеджмента называет аналитичность, целесообразность, гуманистичность, демократичность управления и готовность школьных руководителей к различным видам управленческой деятельности.

Считаем, что вытекающие из закономерностей управления принципы управления выступают в качестве основных положений, ориентирующих руководителя, директора, менеджера в практической деятельности.

Принципы демократизации и гуманизации управления образовательными системами. Ориентация внутрилицейского управления предполагает прежде всего развитие самодеятельности и инициативы руководителей, учителей, лицеистов и родителей. Это возможно при условии открытости обсуждения и принятия управленческих решений. Выборность руководителей современного муниципального лицея, введение конкурсного избрания и контрактной системы в отборе педагогических кадров современного муниципального лицея – одно из проявлений демократических начал в лицейской жизни. Гласность в управлении школой основывается на открытости, доступности информации (отчеты администрации, советов, публичный доклад, работа сайта и т.д.)

Утверждение гуманистических ценностей в современном обществе выдвигает на приоритетные позиции ценность самой личности, богатство

ее духовного мира. Управление образовательными системами имеет ту непреложную особенность, что ограничиться здесь только воздействием невозможно, необходимо сотрудничество, соуправление, самоуправление. Утверждение субъект-субъектных отношений, переход от монолога к диалогу в педагогической деятельности – конкретные формы проявления гуманизации процесса обучения и воспитания в современном муниципальном лицее.

Принцип системности и целостности в управлении. Понятие «система» дает представление о целостности, о возможности выделения ее отдельных частей, или компонентов, что и является ее первым признаком. Однако в управлении современным муниципальным лицеем важно видеть не только его основные части, но и те связи и отношения, которые возникают, складываются или разрушаются между этими частями. Иначе говоря, какова структура данной системы, какие компоненты выступают в качестве системообразующих, такова и перспектива развития этих связей и отношений. Следовательно, наличие структуры и составляет второй признак системы. Третий признак системы заключается в ее интегративности. Каждый компонент системы обладает своими свойствами и характеристиками, но в своем взаимодействии они образуют новое, интегративное свойство системы, не сводимое к свойствам отдельных компонентов. Устойчивость интегративного свойства определяется целостностью системы. В управлении современным муниципальным лицеем важно помнить и о проявлении четвертого свойства системы – о ее тесной и специфической связи с внешней средой. Взаимодействие современного муниципального лицея и среды может протекать в двух формах:

- в первом случае современный муниципальный лицей приспосабливается к внешней среде, перестраивая свои процессы;
- во втором – современный муниципальный лицей подчиняет среду для достижения своих целей.

Системность и целостность в управлении современным муниципальным лицеем предполагают также взаимодействие и взаимосвязь управленческих функций в деятельности ее руководителя и педагогического коллектива современного муниципального лицея.

Принцип рационального сочетания централизации и децентрализации. Известно, что чрезмерная централизация неизбежно ведет к усилению администрирования в управлении. Централизация в управлении сковывает инициативу руководителей нижних уровней, учителей и лицеистов, они

становятся просто исполнителями решений, принимаемых без их участия и желания.

В условиях односторонней централизации происходит дублирование управленческих функций, потеря времени, перегрузка как руководителей, так и исполнителей.

В равной степени и интегрированная децентрализация управления может привести к снижению эффективности деятельности педагогической системы.

Показательно, что отрицание централизации в угоду децентрализации может привести к снижению роли руководителя и администрации в целом, утрате аналитических и контролирующих функций управления современным муниципальным лицеем.

Опыт МБОУ «Лицей № 27 имени Героя Советского Союза И.Е. Кустова» показывает, что именно сочетание централизации и децентрализации во внутрилицейском управлении обеспечивает деятельность руководителей административных и общественных органов в интересах всего коллектива современного муниципального лицея, создает условия для обсуждения и принятия управленческих решений на профессиональном уровне, исключает дублирование и повышает координацию действий всех структурных подразделений системы.

Принцип единоначалия и коллегиальности в управлении. Реализация данного принципа направлена на преодоление субъективности, авторитаризма в управлении целостным педагогическим процессом. Коллегиальность вместе с тем не исключает личной ответственности каждого члена коллектива современного муниципального лицея за порученное дело.

Единоначалие в управлении современным муниципальным лицеем обеспечивает дисциплину и порядок, четкое разграничение и соблюдение полномочий участников педагогического процесса современного муниципального лицея. Если коллегиальность приоритетна на этапе обсуждения и принятия решений, то единоначалие необходимо прежде всего на этапе реализации принятых в современном муниципальном лицее решений.

При этом единоначалие руководителя современного муниципального лицея не означает авторитарность и администрирование, оно основывается на глубоком знании педагогики и психологии личности, социальной психологии, учете индивидуально-психологических особенностей учителей, лицеистов, родителей. Полагаем, что реализация принципа единства единоначалия и коллегиальности в управлении учебно-воспитательным про-

цессом современного муниципального лицея находит свое воплощение в деятельности различного рода комиссий и советов, действующих на общественных началах; в работе съездов, слетов, конференций, где необходим коллективный поиск и персональная ответственность за принятые решения.

Принцип объективности и полноты информации в управлении образовательными системами. Эффективность управления образовательными системами в значительной мере определяется наличием достоверной и необходимой информации. Трудности с использованием информации в управлении современным муниципальным лицеем часто связываются с информационным избытком или, наоборот, с ее недостатком. Роль информации во внутрилицейском управлении нельзя понимать односторонне, т.е. как увеличение информации. Отметим: изобилие и неупорядоченность информации, как и ее отсутствие, затрудняют процесс принятия решений, оперативное регулирование их выполнения.

В управлении современным муниципальным лицеем важна любая информация, но прежде всего – управленческая информация, которая необходима для оптимального функционирования управляемой подсистемы. Управленческая информация может быть распределена по различным признакам:

- по времени – ежедневная, ежемесячная, четвертная, годичная;
- по функциям управления – аналитическая, оценочная, конструктивная, организационная;
- по источникам поступления – внутрилицейская, ведомственная, вневедомственная;
- по целевому назначению – директивная, ознакомительная, рекомендательная и др.

Формирование информационных банков данных, технологий их оперативного использования повышает научную организацию управленческого труда в условиях современного муниципального лицея.

Принципы управления (по М.М. Поташнику);

- Принцип оптимального соотношения централизации и децентрализации в организации управленческой деятельности.
- Принцип оптимального соотношения единоначалия и коллегиальности в управлении.
- Принцип регионального сочетания обязанностей, прав и ответственности в управлении.

Под структурой управления организацией понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их развитие и функционирование как единого целого. *Простая структура* – структура, основанная на производстве единого продукта, непосредственном руководстве и не имеющая вспомогательных служб.

Элементы структуры управления:

- работник управления – человек, выполняющий определенную функцию управления;
- орган управления – группа работников, связанных определенными отношениями, состоящая из первичных групп;
- первичная группа – коллектив работников управления, у которого есть общий руководитель, но нет подчиненных.

Структура управления характеризуется наличием связей между ее элементами.

При этом связи классифицируются по следующим основаниям:

- уровни осуществления – одноуровневые горизонтальные связи (совместное принятие решений сотрудниками) и вертикальные связи – связи власти и подчинения;
- характер связи – линейные связи означают подчинение непосредственно руководителю, т.е. по всем вопросам управления и функциональные – при распределении полномочий по функциям.

Среди традиционных организационных структур управления можно выделить следующие типы:

1. Линейные организационные структуры.

Они предполагают построение системы управления по ступеням иерархии, т.е. подчинение подразделений или отдельных сотрудников непосредственному начальнику. Главное преимущество – простота. Во главе каждого подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями управления и несущий персональную ответственность за работу своего отдела перед руководителем высшего уровня. Результаты работы каждой службы оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими своих целей и задач. Соответственно строится и система мотивации и поощрения работников. Вышестоящий орган управления не имеет права отдавать распоряжения каким-либо исполнителям, минуя их непосредственного руководителя.

Основные черты:

- единоначалие, полнота проявления властных полномочий;
- оперативность действий;
- комплексное рассмотрение проблем;
- экономичность и эффективность.

Недостатки данных структур:

- отсутствие функциональной специализации;
- слабая информированность сотрудников отдельных звеньев;
- недостаточная компетентность подразделений в решении сложных задач;
- приоритет текущих дел, инертность, сдержанное восприятие нового и т.п.

Достоинства линейных структур:

- единство и четкость распорядительства;
- согласованность действий исполнителей;
- четкая система взаимных связей функций и подразделений;
- быстрота реакции в ответ на прямые указания;
- получение исполнителями увязанных между собой распоряжений и заданий, обеспеченных ресурсами;
- ясно выраженная личная ответственность руководителя за результаты деятельности своего подразделения.

2. Линейно-штабная структура дополнена, по сравнению с линейной, такими подразделениями, которые помогают в исполнении функций стратегического планирования и анализа, но сами не принимают решения.

Особенности:

- главная задача штабных подразделений состоит в оказании помощи линейному менеджеру в выполнении отдельных функций управления;
- в число штабных подразделений включают: службу контроллинга, отделы координации и анализа, планово-экономический отдел, бухгалтерию, отдел маркетинга, отдел управления персоналом, группу сетевого планирования, социологическую, юридическую службы;
- создание штабных структур – повышение специализации и разделения труда менеджеров. Менеджеры штабных подразделений могут быть наделены правами функционального руководства.

Недостатки:

- несоответствие властных полномочий уровню ответственности;
- чрезмерная централизация;

• сохранение высоких требований к высшему руководству, принимающему решение.

• Достоинства:

• глубокая и грамотная подготовка управленческих решений;

• освобождение линейных менеджеров от чрезмерной загрузки;

• эффективность использования специалистов и экспертов в определенных областях.

3. Функциональная структура управления.

Особенности:

• *функциональная организационная структура* – структура, основанная на консолидации функциональных ресурсов по специализированным подразделениям.

• *функциональная структура* предполагает ***специализацию*** каждого органа управления на выполнении *отдельных функций на всех уровнях* управления;

• производственные подразделения обязаны выполнять все указания функциональных органов, иначе применение такой структуры теряет смысл. Общие вопросы обсуждаются коллективно, и решения по ним принимаются коллегиально.

• структура не применяется там, где необходима оперативность неожиданного, творческого принятия решения: она ориентирована на выполнение повторяющихся рутинных задач.

Недостатки:

• трудности поддержания постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами;

• длительная процедура принятия решений;

• отсутствие взаимопонимания и единства действий между функциональными службами;

• снижение ответственности исполнителей за работу в результате того, что каждый исполнитель получает указания от нескольких руководителей;

• дублирование и несогласованность указаний и распоряжений, получаемых работниками, поскольку каждый функциональный руководитель и специализированное подразделение ставят свои вопросы на первое место.

Достоинства:

• высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществ-

ление конкретных функций;

• освобождение линейных менеджеров от решения многих специальных вопросов и расширение их возможностей по оперативному управлению производством:

• создается основа для использования в работе консультаций опытных специалистов, уменьшается потребность фирмы в специалистах широкого профиля.

4. Линейно – функциональная структура управления.

Особенности:

• применяя линейно-функциональную структуру, предприятие обеспечивает разделение управленческого труда, поскольку линейные звенья управления непосредственно принимают решения, а функциональные – консультируют, разрабатывают конкретные вопросы и готовят решения, программы, планы;

• ***руководители функциональных*** подразделений (по маркетингу, финансам, НИОКР, персоналу) не отдают распоряжений непосредственно производственным подразделениям, хотя их влияние на осуществление производственной деятельности несомненно.

Недостатки:

• узкая специализация каждого звена;

• плохое взаимодействие на горизонтальном уровне между звеньями;

• чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали;

• аккумулирование на верхнем уровне полномочий по решению не только стратегических, но и множества оперативных задач.

Достоинства:

• освобождение линейных руководителей от решения многих вопросов, связанных с планированием финансовых расчетов, материально-техническим обеспечением и др.;

• построение связей «руководитель – подчиненный» с условием подчинения каждого работника только одному руководителю по иерархической лестнице.

5. Матричная структура управления.

Особенности:

• *матричная структура* построена на ***принципе двойного подчинения исполнителей***: с одной стороны – непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую

помощь, с другой – руководителю проекта (целевой программы), который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, ресурсами и качеством;

- она обеспечивает четкое разделение управленческой и профессиональной ответственности за проект. Эта система имеет преимущества с точки зрения достижения целей компании, четкости функций руководителя проекта, руководителя специализированного подразделения и разработчика;
- соотношения управленческих и профессиональных потребностей, устанавливаемые матричной организацией, представляют компромисс, гарантирующий энергичное следование целям проекта и одновременно соблюдение интересов большей части персонала, сохранение и укрепление научно-технического потенциала компании в долгосрочном аспекте;
- ***руководитель проекта*** опирается одновременно на сотрудников проектной группы и работников функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по ограниченному кругу вопросов;
- вся организация не может быть построена на матричной структуре: это нецелесообразно. Как правило, в таком режиме работают несколько подразделений, занятых сложными техническими и научными разработками и внедрениями.

Недостатки:

- проблемы, возникающие при установлении приоритетов заданий и распределении времени работы специалистов над проектами, могут нарушать стабильность функционирования фирмы;
- трудности установления четкой ответственности за работу подразделения;
- возможность нарушения установленных правил и стандартов, принятых в функциональных подразделениях из-за длительного отрыва сотрудников, участвующих в работе проекта, от своих подразделений;
- трудность в приобретении навыков, необходимых для эффективной работы в коллективах;
- возникновение конфликтов между менеджерами функциональных подразделений и управляющими проектов.

Достоинства:

- одновременная ориентация на проектные цели и спрос;
- возможность снижения расходов, повышения качества создавае-

мой продукции и повышения эффективности использования ресурсов;

- вовлечение руководителей всех уровней и специалистов в сферу активной творческой деятельности по ускоренному техническому совершенствованию производства;
- гибкость и оперативность маневрирования ресурсами при выполнении нескольких программ в одной фирме;
- усиленная личная ответственность руководителя за программу в целом и за ее элементы;
- возможность применения эффективных методов управления;
- относительная автономность проектных групп способствует развитию в работниках навыков в области проведении хозяйственных операций, принятия решений, а также их профессиональных навыков;
- время реакции на нужды проекта и желания заказчиков сокращается.

6. Дивизионная структура управления.

Особенности:

- элементарная и функциональная структуры большинства экономических субъектов перегружают высшее руководство решением текущих задач, не позволяя в должной степени сосредоточиться на стратегических проблемах организации. Если добавить к этому характерное для российского менеджмента нежелание «делиться» правами с подчиненными, то станет ясно, почему многим руководителям объективно не хватает стратегической направленности действий. Дальнейший рост приводит к ***дивизиональной структуре***;
- стратегией становится производство множества связанных продуктов и внутренний рост компании. Структура преобразуется во все более децентрализованную, основанную на центрах прибыли по продуктам, регионам и видам деятельности;
- стратегическим выбором становятся: размещение продуктов по видам деятельности, вход и уход из видов деятельности, скорость роста;
- организации, выбравшие для себя дивизиональную структуру, оттираются не на руководителей функциональных подразделений, а на менеджеров, возглавляющих производственные полразделения;
- ***структуризация*** организации по отделениям производится по одному из выбранных оснований: по производимым товарам, работам, услугам, по сегменту потребительского рынка, по обслуживаемым регионам. Руководители вторичных функциональных служб отчитываются перед

управляющим производственного подразделения.

Недостатки:

- рост иерархичности, вертикали управления;
- увеличение затрат на содержание управленческого аппарата из-за дублирования функций управления на разных уровнях;
- дублирование работ для разных подразделений.

Достоинства:

- тесная связь производства с потребителями, ускоренная реакция на изменение во внешней среде;
- улучшение координации работ в подразделениях вследствие подчинения одному лицу;
- возникновение у подразделений конкурентных преимуществ малых фирм.

Достоинства централизованных структур:

- улучшение контроля и координации специализированных функций, уменьшение количества и масштабов ошибочных решений, принимаемых менее опытными менеджерами;
- сильное централизованное управление способствует гармоничному развитию подразделений предприятия и организации в целом;
- возможность экономно и легко использован, опыт и знания персонала центрального административного органа.

Достоинства децентрализованных структур:

- чем крупнее организация, тем сложнее процесс принятия решений из-за увеличения объема обрабатываемой информации;
- децентрализация дает возможность принимать решения тому руководителю, который ближе всего стоит к возникшей проблеме и лучше всех се знает;
- децентрализация стимулирует инициативу и позволяет работнику отождествить себя с организацией;
- децентрализация готовит молодого руководителя к более высоким должностям, предоставляя ему возможность принимать важные решения в начале карьеры.

Уровень централизации организации определяется следующими характеристиками:

- количество решений, принимаемых на нижестоящих уровнях управления, уменьшает степень централизации;
- важность решений, принимаемых на нижестоящих уровнях;

• последствия решений, принимаемых на нижестоящих уровнях. Если руководители среднего звена могут принимать решения, затрагивающие ; более чем одну функцию, то организация слабо централизована;

• ежедневный контроль за работой подчиненных говорит о высокой степени централизации, оценка достигнутых результатов проводится в слабо централизованных организациях.

Педагогическая система современного муниципального лицея является самостоятельной развивающейся и управляемой целостностью, состоящей из ряда компонентов. Управление педагогической системой современного муниципального лицея с одной стороны, сохраняет ее целостность, с другой – позволяет изменять, влиять на действие отдельных ее компонентов. Функционирование педагогической системы современного муниципального лицея, таким образом, направлено на достижение целей, обусловленных потребностями общества, которые должны быть достигнуты в строго определенное время (9–11лет). Цели определяют содержание педагогической системы современного муниципального лицея, которое, в свою очередь, предполагает многообразие форм и методов ее реализации. Функционирование педагогической системы современного муниципального лицея возможно при соответствующих социально-педагогических условиях. Как и всякая система, педагогическая система современного муниципального лицея характеризуется уровнем достигнутых результатов.

Современный муниципальный лицей как педагогическая система представлен совокупностью системообразующих факторов, условиями функционирования, структурными и функциональными компонентами. Системообразующие факторы представлены:

• целями и результатами;

• условиями функционирования – социально-педагогическими и временными условиями;

• структурными компонентами – управляющей (педагогическим коллективом) и управляемой (ученическим коллективом) системами, содержанием, средствами, формами и методами педагогической деятельности;

• функциональными компонентами – педагогическим анализом, целеполаганием и планированием, организацией, контролем, регулированием и корригированием.

Рассмотрение современного муниципального лицея как педагогической системы и объекта управления означает, что управленческая деятель-

ность организаторов образования, должностных лиц, учителей, лицеистов должна быть в равной мере направлена на выработку целей и достижение результата, на создание условий формирования педагогического и ученического коллективов современного муниципального лицея, на отбор содержания и использование разнообразных средств, форм и методов учебно-воспитательной работы. В таком случае управление позволяет сохранять целесообразность педагогической системы современного муниципального лицея и продуктивно влиять на обновление составляющих ее компонентов.

Важнейшим системообразующим фактором, исходным началом функционирования педагогической системы современного муниципального лицея является ***цель совместной деятельности учителей и лицеистов***, направленной на гармоничное развитие сущностных сил личности лицеиста на его самоопределение и создание условий для саморазвития. *Цель современного муниципального лицея – сформировать основы базовой культуры, включающей интеллектуальную, нравственную, эстетическую, трудовую, экологическую, правовую культуру личности*. Общая цель детализируется в частных целях, сформулированных по отдельным направлениям учебно-воспитательной работы в современном муниципальном лицее. Одним из признаков эффективного управления в современном муниципальном лицее является умение руководителей современного муниципального лицея, учителей, органов ученического самоуправления намечать частные цели и на каждом значительном временном этапе соотносить их с общей целью, регулируя и корригируя оптимальное достижение намеченных результатов.

Результаты как системообразующий фактор в современном муниципальном лицее определяются *совокупностью наиболее устойчивых и реальных критериев, обеспечивающих определение уровня воспитанности как отдельных лицеистов, так и ученических коллективов в целом.* Наличие обоснованной системы критериев позволяет соотнести принятую цель деятельности с ее фактическим состоянием, определить пути конкретной коррекции деятельности учителей, отдельных звеньев современного муниципального лицея, участвующих в педагогическом процессе современного муниципального лицея на разных временных этапах.

Под социально-педагогическими условиями функционирования педагогической системы современного муниципального лицея понимаются устойчивые обстоятельства, определяющие ее состояние и развитие. В

управлении современным муниципальным лицеем принято выделять как минимум две группы условий – общие и специфические. К *общим условиям* относятся социальные, экономические, культурные, национальные, географические условия. К *специфическим* – особенности социально-демографического состава лицеистов; местонахождение современного муниципального лицея; материальные возможности современного муниципального лицея, оборудование учебно-воспитательного процесса; воспитательные возможности окружающей среды современного муниципального лицея. Существенным показателем эффективности педагогического процесса современного муниципального лицея является характер морально-психологической атмосферы в педагогическом и ученическом коллективах современного муниципального лицея, уровень педагогической культуры родителей лицеистов.

Временная характеристика педагогической системы современного муниципального лицея складывается из трех взаимосвязанных периодов, обусловленных особенностями возрастного, индивидуально-психологического развития детей, введением трех ступеней современного муниципального лицея:

- начальное общее – I–III (IV) классы;
- основное общее – IV (V)–IX классы;
- среднее (полное) общее образование – X (XI) классы, охватывающих в общей сложности одиннадцать лет совместной работы современного муниципального лицея и лицеиста. Каждая ступень общего образования решает свои специфические задачи, но общая направленность деятельности подчинена основной цели – развитию личности лицеиста. Целесообразная деятельность на каждой ступени обучения способствует накоплению и фиксированию новых количественных характеристик личности и последующему их переходу в новые качественные личностные образования. Переход в современном муниципальном лицее от одной ступени обучения к другой является значительным скачком в индивидуально-личностном развитии.

Системообразующие факторы, социально-педагогические и временные условия определяют в современном муниципальном лицее особенности взаимодействия структурных и функциональных компонентов.

Одним из основных определяющих структурных компонентов педагогической системы современного муниципального лицея является деятельность педагогического коллектива и его руководителей или управля-

ющей системы.

Структура управляющей системы современного муниципального лицея представлена четырьмя уровнями управления (по В.А. Сластенину):

- Первый уровень – директор современного муниципального лицея, назначаемый государственным органом или выбранный коллективом; руководители совета современного муниципального лицея, ученического комитета, общественных объединений. Этот уровень определяет стратегические направления развития современного муниципального лицея.
- Второй уровень – заместители директора современного муниципального лицея, психолог, социальный педагог, ответственный за организацию общественно полезного труда, старшие вожатые, помощник директора современного муниципального лицея по административно-хозяйственной работе, а также органы и объединения, участвующие в самоуправлении.
- Третий уровень – учителя, воспитатели, классные руководители, выполняющие управленческие функции по отношению к лицеистам и родителям, детским объединениям, кружкам в системе внеучебной деятельности. К этому уровню могут быть отнесены и педагоги, взаимодействующие с органами общественного управления и самоуправления, с учреждениями дополнительного образования.
- Четвертый уровень – лицеисты, органы классного и общелицейского ученического самоуправления. Выделение данного уровня подчеркивает субъект-субъектный характер отношений между учителями и лицеистами: лицеист, являясь объектом взаимодействия, в то же время выступает и субъектом своего развития.

Из приведенной иерархической схемы взаимодействия видно, что каждый нижестоящий уровень субъекта управления в современном муниципальном лицее является одновременно и объектом управления по отношению к вышестоящему уровню.

Основное место в ***управляемой системе*** современного муниципального лицея принадлежит ***ученическому коллективу***, в котором также можно выделить два уровня управления по вертикали: общелицейский коллектив и классные коллективы. По горизонтали управляемая система современного муниципального лицея представлена ученическими общественными организациями, спортивными секциями, творческими объединениями, кружками, бригадами и т.д. Управляемая система современного муниципального лицея отражает единство и многообразие видов деятель-

ности (учебной, исследовательской, спортивной, художественно-эстетической, общественно-полезной), в которых участвуют лицеисты.

Содержание как структурный компонент целостного педагогического процесса современного муниципального лицея определяется целями, стоящими перед общеобразовательной организацией, – гимназией, лицеем, колледжем, школой с классами углубленного изучения или общеобразовательной школой. Взаимодействие педагогического и ученического коллективов современного муниципального лицея в отношении изменения содержания учебно-воспитательного процесса современного муниципального лицея регулируется на основе государственных образовательных стандартов, включающих федеральный, региональный и лицейский компоненты, а также уставом современного муниципального лицея.

Характерные для современного общества процессы гуманизации и гуманитаризации, индивидуализации и дифференциации, усиления культурологической направленности образовательного процесса современного муниципального лицея определяют особенности использования ***форм и методов обучения и воспитания*** детей и подростков. Наряду с формами коллективной и групповой работы в современном муниципальном лицее серьезное внимание уделяется формам индивидуальной работы. Многообразие форм организации целостного педагогического процесса современного муниципального лицея отражает многообразие видов совместной деятельности учителей и лицеистов: учебной, исследовательской, общественно-полезной, эстетической, спортивной и др.

Рассматривая педагогическую деятельность в современном муниципальном лицее как процесс решения задач, необходимо отчетливо представлять способы воздействия, взаимодействия и развития управляющей системы современного муниципального лицея на управляемую, т.е. методы. Эффективность системы методов и каждого метода в отдельности, как это было показано ранее, зависит от того, насколько они соответствуют конкретной педагогической ситуации в современном муниципальном лицее, сложившимся отношениям между педагогами и лицеистами, каковы возможные пути их оптимального сочетания.

Методы организации целостного педагогического процесса современного муниципального лицея должны отражать организационное, функциональное и информационное единство системы. Поэтому наряду с методами убеждения, упражнения, контроля и самоконтроля, стимулирования и самовоспитания учитель современного муниципального лицея должен

владеть методами сбора и обработки информации, проведения диагностики индивидуального развития, коррекции и др.

Таким образом, выделение системообразующих факторов, социально-педагогических и временных условий, структурных компонентов подчеркивает сложную внутреннюю организацию педагогического процесса современного муниципального лицея и в то же время необходимость тонкой и своевременной корректировки каждого компонента в зависимости от целей деятельности современного муниципального лицея. Иначе говоря, каждый фактор, условие, компоненты должны быть постоянно в поле зрения организаторов и руководителей педагогической системы современного муниципального лицея.

Структурные компоненты не существуют сами по себе, они вплетены в деятельность учителя, обеспечивают достижение образовательных целей и образуют при этом функциональные компоненты педагогической системы современного муниципального лицея. В основе функциональных компонентов лежат устойчивые базовые связи основных структурных компонентов, возникающие в процессе деятельности педагога современного муниципального лицея. Функциональные компоненты – педагогический анализ, целеполагание и планирование, организация, контроль, регулирование и корригирование отражают педагогический процесс современного муниципального лицея в движении, изменении, определяя логику его развития и совершенствования.

Глава 5. Человекоцентристский подход в управлении современным муниципальным лицеем

Известно, что основную задачу менеджмента П. Друкер видел в том, чтобы сделать людей способными к совместному действию, придать их усилиям эффективности и сгладить присущие им слабости. Согласимся с мыслью Т.И. Шамовой, которая пишет, что невозможно отрицать, что руководство любой организации достигает своих целей через людей. Оказывая на них необходимое влияние, оно добивается от своих сотрудников нужного поведения и результатов труда. И если говорят о хорошей или плохой работе школы, то имеют ввиду не неодушевленную организацию, а конкретных людей. Напротив, игнорирование в управлении человеческой индивидуальности не может привести организацию к успеху.

Поэтому зародившаяся еще в 20^{e} годы прошлого столетия «школа человеческих отношений» заменила господствующий до этого в менеджменте биологический подход к человеку анализом психологической деятельности индивида, выдвинув требование «человек – главный объект внимания». Она включила в понятие «человеческих факторов» систему отношений, складывающуюся у педагога в условиях современного муниципального лицея.

При этом, «движение за человеческие отношения» получило развитие в «школе творческих наук», которая сосредоточила свое внимание на методах налаживания межличностных отношений работников. Бихевиористский (поведенческий) подход еще более расширил представления о возможностях управленческой науки в работе с людьми. Он более глубоко и детально разработал механизмы влияния на поведение человека и развитие рабочих групп. Целью этой школы было повышение «эффективности организации за счет повышения эффективности ее трудовых ресурсов». По сути «школа поведенческих наук» делала главную ставку на человека как единственный неисчерпаемый ресурс, считая, что правильное применение в работе с людьми знаний наук о поведении (психологии и социологии) позволит решить руководителю любые цели производства.

Однако, как показали исследования последних лет, выводы бихевиористов оказываются несостоятельными в ситуациях, отличных от тех, в которых проводились их экспериментальные исследования. Для успешного управления, помимо общих закономерностей человеческого поведения, необходимо учитывать особенности управленческой ситуации, в которой действует конкретный человек. Ситуативные переменные изучаются в ме-

неджменте теорией, получившей название ситуативного (или адаптивного) подхода к управлению. Он ориентирует руководителя на необходимость «управлять по ситуации», т.е. учитывать особенности поведения индивида в конкретных условиях.

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ СПОСОБНОСТИ – способности, структура которых обобщает организаторские и коммуникативные способности с отличным знанием специфики феноменов, являющихся объектами управления. Структура управленческих способностей включает в себя познавательную, организаторско-исполнительскую и педагогическую подструктуры (П.И. Пидкасистый).

Известно, что исследования Э. Мэйо, а затем А. Маслоу показали, что наряду с материальными стимулами, большое значение для качественного труда человека имеют психосоциальные факторы: сплоченность группы, в которой он трудится, взаимоотношения с руководством, благоприятная атмосфера, удовлетворенность трудом и т.д. Значение этих факторов связано с наличием у человека группы приобретенных потребностей. К ним А. Маслоу отнес социальные потребности, иногда называемые потребностями в причастности к чему или кому-либо: к общему делу или коллективу. Они выражают потребность человека в понимании его другими людьми, социальном взаимодействии с ними, в оказании ему поддержки и выражении чувства привязанности, участия, необходимого сочувствия. Социальные потребности развиваются и преобразуются в потребности человека в уважении со стороны значимых других, в признании ими личных достоинств человека, а также в самоуважении. И, наконец, своеобразным «пиком» духовных человеческих потребностей являются потребности в самовыражении своих потенциальных возможностей, которые расширяются с развитием человека как личности и поэтому никогда не могут быть удовлетворены полностью. Удовлетворение потребностей этой группы позволяет пережить человеку чувства личного успеха в трудовой деятельности.

Д. МакКлелланд дополнил теорию Маслоу, введя еще три уровня потребностей:

- *потребность власти* – желание воздействовать на других людей. Тех, у кого наивысшей является потребность власти и отсутствует склонность к авантюризму или тирании, надо готовить к занятию высших руководящих должностей;
- *потребность успеха.* Удовлетворяется не провозглашением

успеха какого-либо человека, то есть подтверждением его статуса, а процессом доведения работы до успешного завершения. Перед людьми с потребностью успеха менеджеры должны ставить задачи с умеренной степенью риска, делегировать им достаточные полномочия дня того, чтобы поощрить инициативу в решении поставленных задач;

- *потребность в причастности.* Означает, что люди заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим. Руководители должны сохранять атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения и контакты.

Ф. Герцберг разработал модель мотивации, выделив две группы факторов, которые влияют на поведение людей:

- *гигиенические факторы:* условия труда, социальные отношения, стиль руководства и характер контроля в организации, вознаграждение, социально-психологический климат и межличностные отношения на предприятии. Положительное проявление факторов дает лишь отсутствие неудовлетворения работой у людей;
- *факторы мотивации:* работа как ценность сама по себе, чувство ответственности, признание успеха, возможность совершенствования. В случае положительного проявления наступает удовлетворение работой.

При этом само понятие успеха неоднозначное и имеет разную трактовку. С социально-психологической точки зрения – это оптимальное соотношение между ожиданиями окружающих, личности и результатами ее деятельности. В тех случаях, когда ожидания личности совпадают или превосходят ожидания окружающих, наиболее значимых для личности, можно говорить об успехе.

С психологической точки зрения успех – это переживание состояния радости, удовлетворения от того, что результат, к которому личность стремилась в своей деятельности, либо совпал с ее ожиданиями, надеждами (с уровнем притязаний), либо превзошел их. На базе этого состояния, формируются устойчивые чувства удовлетворения, новые более сильные мотивы деятельности, меняется уровень самооценки, самоуважения. Постоянный, устойчивый успех высвобождает огромные, скрытые до поры возможности личности.

Менеджмент рассматривает успех с позиции удовлетворения у работника потребностей высшего уровня: в уважении значимыми для личности людьми, например, руководством, коллегами по работе; и в самовыражении через творческую профессиональную деятельность.

Педагогическая деятельность, являясь творческой по своей сути, она объективно стимулирует в человеке высшие духовные потребности, в частности, потребность в самовыражении через творчество. Это отличает педагогическую профессию от других, содержащих больший объем однообразной, рутинной работы нетворческого характера. Удовлетворение потребности в самовыражении осуществляется путем достижения целей, связанных с профессиональными интересами и склонностями педагога современного муниципального лицея и переживается как личный успех.

Еще одна особенность педагогической деятельности в современном муниципальном лицее состоит в том, что она осуществляется в системе человек – человек. Учитель всегда на виду, результаты его труда постоянно оцениваются окружающими людьми: лицеистами, их родителями, коллегами по работе, руководителями современного муниципального лицея. Потребность в ощущении успеха через признание окружающих часто является для педагога гораздо более сильным побудительным фактором, чем материальное вознаграждение.

Таким образом, чувство успеха в современном муниципальном лицее рождает ощущение гармоничной связи человека с самим собой и окружающим его миром. Стремление к этой природной гармонии изначально присуще каждому человеку и является его постоянной потребностью. Ориентация коллектива и каждого сотрудника современного муниципального лицея на успех осуществляется с помощью специальных методов удовлетворения высших человеческих потребностей.

Методы удовлетворения потребностей высших уровней

Социальные потребности

1. Давайте сотрудникам такую работу, которая позволила бы им общаться.
2. Создавайте дух единой команды.
3. Проводите с подчиненными периодические совещания, информируйте их о делах современного муниципального лицея.
4. Не старайтесь разрушать возникшие неформальные группы, если они не наносят современному муниципальному лицею реального ущерба.
5. Создавайте условия для социальной активности учителей вне рамок современного муниципального лицея.

Потребности в уважении и доверии

1. Предлагайте подчиненным более содержательную работу.
2. Обеспечьте им положительную обратную связь.
3. Высоко оценивайте и поощряйте достигнутые результаты.
4. Привлекайте подчиненных к формулировке целей и выработке решений.
5. Делегируйте подчиненным дополнительные права и полномочия.
6. Продвигайте подчиненных по служебной лестнице.
7. Обеспечивайте обучение и переподготовку, которая повышает уровень компетентности.

Потребности в самовыражении

1. Обеспечивайте подчиненным возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал.
2. Давайте подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи.
3. Поощряйте и развивайте у подчиненных творческие способности.

Необходимым условием ориентации подчиненных на успех является хорошее знание руководителем современного муниципального лицея их потенциальных возможностей и потребностей, а также умение выбирать реальные для организации и своих подчиненных цели. Учет в управленческой деятельности особенностей конкретной личности, то есть личностно-ориентированный принцип – неотъемлемая часть человекоцентристского подхода к управлению современным муниципальным лицеем. Необходимость учитывать человеческую индивидуальность является в менеджменте одним из положений концепции ситуативного управления. Предметом его исследования служит конкретная ситуация и влияющие на нее внутренние и внешние переменные. Число переменных, влияющих на организацию, великое множество.

Таблица 15

Управление с учетом особенностей характеристик «человеческой переменной»

(по Т.И. Шамовой)

Индивидуальные характеристики личности	Особенности управления
1. **Способности** – умение качественно выполнить определенную работу	Имеют большое значение при распределении заданий и участков работы. Отбор человека для определенной работы осуществляется по способностям, при этом ожидается, что он будет выполнять порученную ему работу лучше остальных сотрудников. Однако это не всегда так, т. к. на поведение человека, раскрытие его способностей могут влиять и другие факторы, например, межличностные отношения. Расширить способности человека можно его обучением, т.к. это та характеристика, которая легче всего поддается изменениям
2. **Одаренность или предрасположенность –** имеющийся в человеке потенциал для выполнения какой-то работы. Связана со способностями, но в отличие от них, складывается не только на основе обучения и приобретенного опыта, но и врожденных качеств	Важно правильно определять предрасположенность, иначе усилия по обучению сотрудника будут затрачены напрасно
3. **Потребности** – внутреннее состояние ощущения недостаточности чего-либо. Делятся на базисные и приобретенные	Если потребности человека не удовлетворены, то он бессознательно будет стремиться к их удовлетворению. С точки зрения управления это означает, что руководство современного муниципального лицея должно постоянно создавать такие ситуации, в которых удовлетворение потребностей его работников вело бы к реализации целей современного муниципального лицея
4. **Ожидания** относительно своего поведения складываются на основе прошлого опыта и оценки текущей ситуации. Сознательно или бессознательно люди решают, насколько вероятно или насколько нереально свершение чего-либо значимо для них	Ожидания оказывают серьезное влияние на поведение человека. Если работник не ожидает, что поведение, которое ждет от него организация, приведет к достижению желаемых для него целей или удовлетворению личных потребностей, он, вероятно, не будет стремиться работать эффективно. Пассивность или негативное отношение к работе может являться реакцией на неоднократно обманутые ожидания. Руководителям современного муниципального лицея важно не просто знать каковы ожидания их сотрудников, но и информировать о возможных последствиях в результате качественно и некачественно выполненной работы, т.е. формировать ожидания

5. **Восприятие** – интеллектуальное осознание стимулов, получаемых от ощущений. Через восприятие определяется «реальность индивида». Люди реагируют не на то, что действительно происходит в их окружении, а на то, что они воспринимают как происходящее	Различия в восприятии одного и того же факта разными людьми могут быть значительными. Восприятие сильно влияет на ожидания. Выявление восприятия сотрудников путем установления обратной связи (в том числе и в отношении самих руководителей) и преодоление сильно искаженных и негативных восприятий возможно осуществить на основе доверия руководителем. Доверие создается атмосферой открытости, хорошей информированности сотрудников о намерениях руководства и системе стимулирования в современном муниципальном лицее
6. **Отношения** к чему-либо или **социальные установки** формируют наше необъективное восприятие окружаю-щей среды и тем самым влияют на поведение	Одно из главных отношений, которое изучает и развивает руководитель – это отношение к труду: условиям труда, стимулированию, режиму, объему нагрузки, самому характеру деятельности и престижности выполняемой работы. Руководитель должен создавать такую рабочую среду и систему стимулирования, при которых качественный труд становится выгодным
7. **Ценности –** в отличии от отношений, которые являются конкретными убеждениями, считаются общими убеждениями. Ценности предполагают ранжирование по значимости	Приобретаются обучением и тесно связаны с культурой конкретного общества. Кроме общих ценностей, имеется система ценностей организации, которая раскрывается в традициях коллектива, общем «педагогическом кредо». Ценности организации формируются не только сознательно ее руководством, но и складываются стихийно. Выявить ценности личности – значит понять жизненную философию человека. Ценности медленнее всего поддаются изменениям, для их развития нужны сильные стимулирующие средства

Таким образом, перечисленные характеристики определяют человеческую индивидуальность. Каждый человек имеет свой устойчивый набор внутренне согласованных характеристик, поэтому можно предвидеть определенный шаблон его поведения. Сочетание стабильных характеристик определяет нашу личность. В ней проявляется уникальный характер приспособления данного лица к окружающей среде. При этом, по словам Т.И. Шамовой, поведение человека зависит от ситуации. Изменениям подвержены даже такие базисные черты личности, как честность и способность вызывать доверие. Причем ситуация влияет на поведение человека сильнее, чем свойства личности.

Теоретики менеджмента еще далеки от того, чтобы полностью объяснить и спрогнозировать влияние рабочей среды на человека, однако в ней выделяют два наиболее значимых аспекта: это группы и лидерство.

Объединение в группы происходит на основе общих, разделяемых членами группы ценностей, ожиданий и т.д., которые проявляются в определенных нормах поведения. Нормами называются стандарты поведения,

признаваемые приемлемыми в данных условиях. Чем в большей степени человек ценит свою принадлежность к группе, тем в большей степени его поведение будет совпадать с групповыми нормами. Эти нормы могут как способствовать, так и противодействовать целям современного муниципального лицея. Оказать влияние на «вредные» для современного муниципального лицея нормы поведения группы способен лидер.

Чтобы быть эффективным менеджером, нужно быть эффективным лидером. Лидерство – это средство, с помощью которого руководитель влияет на поведение людей. В группах могут быть свои собственные лидеры.

Итак, поведение человека определяется его индивидуальными особенностями и влиянием рабочей среды: значимой группы и лидеров.

Выбор стиля управления педагогическим коллективом современного муниципального лицея

(МБОУ «Лицей № 27 имени Героя Советского Союза И.Е. Кустова»)

Программа микроисследования

Цели исследования:

- Определить соответствие стиля управления уровню зрелости педагогического коллектива современного муниципального лицея.
- Разработать на основе проведенного исследования меры по регулированию избранного стиля в целях его большей направленности на развитие самоуправленческих начал в коллективе современного муниципального лицея.

Обработка данных

По каждому указателю качеств рабочей группы проставляется количество процентов на основании представления отвечающего о том, насколько данное количество присуще группе. Аналогично отвечающий поступает с характеристиками функций руководителя современного муниципального лицея также оценивая их в процентах.

Затем проценты переносятся в таблицу или дискограмму. Дискограмма строится следующим образом: расстояние от центра соответствует 100%. Концы векторов соединяются и образуют два профиля:

- первый отражает представление отвечающего об уровне зрелости коллектива;
- второй – о стиле управления коллективом современного муни-

ципального лицея. На дискограмме можно показать «идеальные представления», а также представления других людей.

Анализ данных и разработка решения

Для анализа необходимо сопоставить уровень зрелости коллектива современного муниципального лицея и характеризующие его качества с избранным руководителем стилем выполнения своих функций.

В итоге делаются выводы.

Таблица 16

Уровень зрелости группы		**Соответствие стиля управления уровню зрелости группы**	
1. Уровень зрелости группы		1. Преобладает стиль управления группой	
2. Качества, которые развиты в группе		2. Характеристики стиля, соответствующие уровню зрелости группы и способствующие ее развитию	
3. Качества, которые недостаточно развиты или не развиты в группе		3. Характеристики стиля, соответствующие уровню зрелости группы и способствующие ее развитию	
4. Проблема: «Что препятствует развитию группы?		4. Проблема: «Что в стиле руководителя препятствует развитию группы?»	
5. Цель: «Что требуется развить в группе, чтобы повысить уровень ее зрелости?		5. Цель: «Что и как нужно менять в стиле управления, чтобы стимулировать развитие группы?»	

Таблица 17

Уровни зрелости и характеристики рабочих групп

(МБОУ «Лицей № 27 имени Героя Советского Союза И.Е. Кустова»)

Качества, характеризующие уровень зрелости рабочей группы	**Показатели качеств рабочей группы**			
	Неспособная и нежелающая работать (не может и не хочет)	**Восприимчивая, но неспособная (хочет, но не может)**	**Восприимчивая и и частично способная (может, но не хочет)**	**Полностью способная и желающая работать (хочет и может)**
1. Профессионализм, способность выполнять работу качественно	В группе много сотрудников, неспособных успешно справляться с работой и не желающих учиться	Группа старательна и трудолюбива, но ей еще многому нужно учиться	Группа обладает достаточным профессиональным уровнем, но не всегда берет на себя ответ-	Группа обладает высокой квалификацией и стремится посвятить свои силы хорошей работе

			ственность за результаты работы	
2. Ответственность за результаты своего труда и общее дело коллектива лицея	Группа не готова нести ответственность за общее дело	Группа проявляет инициативу, но не способна самостоятельно довести начатое дело до конца и получить хорошие результаты	Сотрудники ответственны, но группа не проявляет инициативы в решении назревших проблем в лицее	В группе развито высокое чувство ответственности за общее дело
3. Сплоченность группы	Сотрудники в основном заняты соответственными проблемами, равнодушны друг к другу и общим делам лицея	Сотрудники проявляют взаимный интерес друг к другу и желание создать сплоченный трудовой коллектив	Сотрудники дорожат местом своей работы и имеют устоявшиеся отношения в коллективе лицея	Сотрудники гордятся своей принадлежностью к лицею и коллективу, в котором работают
4. Открытость новому опыту и способность к саморазвитию	Группа инертна, не испытывает особого интереса к работе, скептически относится к новым идеям	Группа открыта новому опыту, но не в состоянии самостоятельно оценить и освоить его	В группе устоявшийся стиль работы, дающий неплохие результаты, сотрудники не ощущают потребности в обновлении своей деятельности	Коллектив способен самостоятельно выдвигать и реализовывать новые педагогические идеи и осваивать передовой опыт
5. Самоуправление в группе и развитие горизонтальных связей	Равнодушие, открытая недоброжелательность и зависть в отношениях между некоторыми сотрудниками не позволяют работать слаженно	В группе нет сложившихся устоявшихся отношений, возможно проявление недисциплинированности	В группе в основном развиты отношения подчинения, деловые взаимоотношения между рядовыми сотрудниками осуществляются редко, горизонтальные связи непрочные	В коллективе создана атмосфера открытости, искренности, доброжелательности, требовательного отношения друг к другу, развиты горизонтальные связи, отношения строятся на основе сотрудничества

Таблица 18

Развитие и характеристика стиля управления рабочей группой
(МБОУ «Лицей № 27 имени Героя Советского Союза И.Е. Кустова»)

Функции руководителя, характеризующие стиль управления группой	**Характеристика выполняемых руководителем функций**			
	Указывание (теория «X»)	**Распределение и стимулирование (теория «X»/»Y»)**	**Участие в принятии решений (теория «Y»)**	
1. Инструктирование и обучение сотрудников	Оказывает постоянную помощь и осуществляет опеку над неумелыми сотрудниками	Активен в указаниях и инструктировании сотрудников	Согласует свои указания со знающими сотрудниками и предоставляет им свободу действий	Поощряет самообразование и самостоятельность, опираясь на нее в своей деятельности
2. Контроль за работой сотрудников	Осуществляет постоянный контроль за работой сотрудников, указывает на выявленные недостатки и показывает способы их устранения	Осуществляет контроль за деятельностью сотрудников, стремясь придать ему стимулирующий характер	Обучает самоконтролю и самоанализу, поощряя самостоятельность в решении выявленных проблем	Всецело полагается на сотрудников; контроль осуществляют сами члены коллектива лицея
3. Развитие коллективистских начал	Организует взаимодействие между сотрудниками, поощряя развитие положительных межличностных отношений	Показывает роль в каждом общем деле	Поощряет проявление инициативы снизу и включает сотрудников в обсуждение и принятие решений	Передает коллективу право принятия решений и представительства от его имени в других организациях
4.Ориента-ции на освоение и создание нового опыта	Настойчиво учит и развивает сотрудников, показывая преимущества новых технологий	Выдвигает новые инициативы и добивается их освоения группой	Стимулирует и поощряет рождение и освоение в группе новых технологий	Создает условия для распространения в коллективе новых технологий с тем, чтобы сотрудники опирались на них в своей деятельности
5. Развитие самоуправления в	Устанавливает жесткие иерар-	Поддерживает и стимули-	Стремится поощрять ситуа-	Находится на позициях рав-

группе	хические связи подчинения руководителям	рует проявление инициативы рядовых сотрудников, ориентируя группу на развитие горизонтальных связей	ционное лидерство в группе, делегируя свои полномочия, развивает горизонтальные связи	ного партнерства с членами группы, опираясь в управлении на автономные структуры и координируя отношения между ними

Руководителю современного муниципального лицея для осуществления эффективного управления необходимо изучать особенности индивидуального поведения сотрудников, уметь объяснять их и оказывать на них влияние, направляя усилия на достижение целей современного муниципального лицея. В этом состоит содержание личностно ориентированного принципа управления с позиции теории менеджмента. Принцип поразному проявляется при выполнении руководителем различных функций управления современным муниципальным лицеем. Человеческая переменная особенно ощутима в процессе осуществления коммуникаций (информационная основа управления) при подготовке и принятии управленческих решений, а также в организационно-исполнительской деятельности.

В управленческой деятельности руководителя современного муниципального лицея большое место занимают межличностные коммуникации или устный обмен информацией. Эффективному обмену информацией могут препятствовать барьеры, обусловленные особенностями личности руководителя и подчиненного: восприятием, семантикой, невербальными преградами, некачественной обратной связью, плохим слушанием. Можно выделить две преграды на пути эффективного восприятия передаваемой информации:

- информация не соотносится с ранее имевшимся опытом или усвоенными понятиями и поэтому отторгается;
- информация не воспринимается полностью в силу отрицательной установки сотрудников друг на друга.

Коммуникационный процесс – *это обмен информацией между двумя или более людьми. Внешняя коммуникация* – получение информации о важных для организации изменениях внешней среды, а также сообщение важной для общественности информации об организации. *Внутренняя коммуникация* – передача и обмен информацией между подразделениями, сотрудниками, уровнями власти.

Элементы коммуникационного процесса:

- *отправитель* – лицо, создающее или собирающее информацию и передающее ее;
- *сообщение* – собственно информация, закодированная с помощью символов;
- *канал* – средство передачи информации;
- *получатель* – лицо, которому предназначена информация.

Этапы коммуникационного процесса:

- возникновение информации (зарождение идеи);
- кодирование и выбор средств передачи;
- передача сообщений;
- декодирование, т.е. перевод символов отправителя в мысли получателя.

Обратная связь и помехи:

- *обратная связь* – зависимость между результатом и действием, вызывающим этот результат;
- при наличии обратной связи отправитель и получатель меняются коммуникативными ролями. Изначальный получатель становится отправителем и проходит через все этапы процесса обмена информацией для передачи своего отклика начальному отправителю;
- *обратная связь* способствует значительному повышению эффективности обмена управленческой информацией. Двусторонний обмен информацией хотя и протекает медленнее, но более точен и повышает уверенность в правильности интерпретации сообщений;
- *обратная связь* повышает шансы на эффективный обмен информацией, позволяя обеим сторонам устранять ***помехи***.

Коммуникации между организацией и внешней средой:

- для коммуникаций предприятия с внешним миром используются различные средства. С потребителями оно сообщается с помощью рекламы и других программ продвижения товаров на рынок; кроме того, в рамках законодательства о защите прав потребителя существует также прямая обязанность предоставления строго оговоренной информации о предприятии и товаре и размещения ее в определенных местах;
- в сфере отношений с общественностью внимание уделяется созданию определенного образа организации на местном, общенациональном или международном уровне;
- организации контролируются государственными и муници-

пальными органами, сдают им налоговые и статистические отчеты, обязаны допускать сотрудников этих органов для проверок и предоставлять им документы.

- Коммуникации внутри организации:
- между членами коллектива;
- между коллективом и руководителем;
- между руководителем и менеджером;
- между руководителем и клиентами.

Основные причины возникновения коммуникационных проблем:

- неинформирование членами коллектива других сотрудников о своих основных достижениях;
- слабая информация;
- неудовлетворительный морально-нравственный климат;
- беспечность.

Хорошая коммуникация достигается при помощи:

- разговора с сотрудниками об их нуждах и заботах;
- регулярных совещаний между ключевыми фигурами коллектива;
- круглых столов;
- системы отчетности;
- поощрения горизонтальных структур.

Плохая коммуникация препятствует эффективному управлению коллективом.

Последствия плохой коммуникации:

- нечеткость целей;
- плохой контроль;
- недостаточная координация;
- неудовлетворительный ход выполнения работ.

Причины искажения смысла сообщений внутри организации:

- затруднения в межличностном общении могут привести к сознательному искажению информации в личных целях;
- фильтрация, упрощение большого объема сведений также дает искажение;
- желание получить одобрение руководства;
- страх перед наказанием и ощущение бесполезности дела.

Коммуникационные проблемы *могут быть связаны со структурой организации*. Если она выбрана неверно, либо недостаточно продумана,

возможности руководителя планировать, а также добиваться реализации поставленных целей, сужаются. Чем больше уровней управления на предприятии, тем более вероятны информационные искажения, поскольку каждый последующий уровень управления склонен корректировать и отфильтровывать сообщения.

Для устранения этих барьеров необходимо передавать информацию, действуя в рамках принятых организацией ценностей, и соотносить новую информацию с ними; стремиться к созданию атмосферы открытости, доверия и уважения между сотрудниками современного муниципального лицея.

Семантические барьеры в коммуникациях связаны с непониманием или различным истолкованием смысла сказанного, так как значение сказанного зависит от контекста и ситуации. Исследования показывают, что руководители и подчиненные, например, вкладывают неодинаковое значение в понятия «стимулы» и «сотрудничество». Для эффективного обмена информацией со своими работниками руководитель современного муниципального лицея должен стремиться использовать такие слова и синтаксические конструкции, которые понимаются исполнителями однозначно. Например, вместо «выполните эту работу как только будет время» использовать «выполните эту работу до среды и доложите о результатах на оперативном совещании».

Еще большие разночтения и двусмысленность толкования могут быть вызваны невербальными сигналами, так как через слова воспринимается только 7% информации. Нельзя допускать, чтобы смысл сказанного и цели передачи информации расходились со смыслом невербальных сигналов. Нужно стремиться к тому, чтобы они максимально соответствовали передаваемой руководителем современного муниципального лицея идее.

Для проверки понятого руководитель современного муниципального лицея должен установить обратную связь. Одним из способов установления связи является задавание вопросов, в которых руководитель современного муниципального лицея интересуется, с чего исполнитель начнет работу, просит его пересказать суть состоявшегося разговора. Можно, также проконтролировать первые результаты, установить политику открытых дверей и т.д.

Коммуникации возможны только тогда, когда руководитель современного муниципального лицея в равной мере с умением передавать информацию умеет слушать своего сотрудника.

Усовершенствовать межличностное общение помогут следующие правила (по Т.И. Шамовой):

- проясняйте свои идеи перед началом их передачи;
- исключайте из сообщений двусмысленные слова и утверждения;
- следите за языком собственных поз, жестов и интонаций и стремитесь увидеть себя глазами своего собеседника;
- излучайте эмпатию и открытость;
- добивайтесь установления обратной связи.

Пути улучшения системы коммуникаций:

1. ***Управленческое регулирование:***

• необходимо, чтобы менеджеры всех уровней организации имели правильное представление о потребностях в информации для себя, для начальников, коллег и подчиненных. Важна правильная оценка качественной и количественной стороны информационных потребностей, определение, что же такое «слишком много» и «слишком мало» в информационных обменах;

• информационный обмен совершенствуется в ходе планирования, реализации и контроля. В качестве конкретных действий менеджер применяет обсуждение и прояснение новых планов, вариантов стратегии, целей, контроль хода работ, отчеты по результатам контроля.

2. ***Система обратной связи*** – непременная часть системы контрольно-управленческой информационной системы в организации – ***системы обратной связи***. Используются такие варианты, как *опросы* и *перемещение* сотрудников из одного подразделения организации в другое с целью обсуждения определенных вопросов. В ходе опросов выясняют у работников следующее:

• четко ли доведены до них цели их деятельности;

• с какими потенциальными или реальными проблемами они сталкиваются или могут столкнуться:

• точность и своевременность получения информации, необходимой для работы:

• открытость руководителя для предложений; информированность о грядущих переменах, которые отразятся на их работе.

3. ***Использование систем сбора предложений.*** Системы сбора предложений разработаны с целью облегчения поступления информации наверх. Все работники фирмы получают возможность генерировать идеи,

касающиеся совершенствования любого аспекта деятельности организации. ***Цель*** систем – снижение тенденции фильтрации или игнорирования идей на пути снизу вверх.

4. ***Практика информационных сообщений.*** Крупные организации, как правило, издают ежемесячные бюллетени, которые содержат информацию для всех работников. В подобные публикации входят статьи с обзором предложений по поводу управления, на тему охраны здоровья работающих в фирме, нового контракта, нового вида продукции, ответы руководства на вопросы сотрудников.

5. ***Применение современных информационных технологий.*** Последние достижения в области информационной технологии могут значительно способствовать совершенствованию обмена информацией в организациях. Так, *электронной почта* дает возможность направлять письменные сообщения любому человеку в организации, вне ее, что должно уменьшить неиссякаемый поток телефонных разговоров. *Видеоконференции* способствуют обсуждению различных проблем людьми, находящимися в разных местах.

Таким образом, **своевременное и достоверное информационное обеспечение предприятия необходимо для успешного функционирования его аппарата управления.** В организациях используется самая современная техника для передачи информации на всех уровнях, применяются различные информационные технологии. Содержание информационных сообщений определяется потребностями управленческих звеньев и вырабатываемых решений

Человеческая переменная оказывает значительное влияние на выбор решения. Все управленческие решения строятся на фундаменте чьих-то ценностей: руководителя, разработчиков, исполнителей или тех, для кого решения принимаются. Руководитель современного муниципального лицея должен прояснять ценности и отдавать себе отчет в том, чьи социальные установки отражает решение; насколько они соответствуют духу времени, ценностям лицеистов; ориентироваться в управлении современным муниципальным лицеем на гуманистические общечеловеческие ценности в противовес ценностям отдельных групп.

В организационно-исполнительской деятельности современного муниципального лицея реализация личностно ориентированного подхода важна для эффективного осуществления делегирования:

- с одной стороны, при делегировании необходимо учесть спо-

собности, предрасположенность работника, его отношение к труду, межличностные отношения и принадлежность к группе, качества лидера;

- с другой – необходимо помнить, что если основные функциональные обязанности распределены, то делегирование полномочий осуществляется должности, а не индивиду.

Теоретики менеджмента немалое внимание уделяли определению идеальной нормы управляемости. Современные исследования показывают, что норма подчиненных на одного руководителя зависит от уровня управления, выполняемых задач, характеристик подчиненных и способностей руководителя современного муниципального лицея.

Таким образом, исследование бихевористской школы, привлекшей внимание к поведению человека, обогащает теорию внутрилицейского управления следующими положениями (по Т.И. Шамовой):

- путь к успеху организации лежит через индивидуальный успех ее сотрудников, в основе которого находятся высшие человеческие потребности; они удовлетворяются с помощью специальных методов;
- создание ситуации успеха возможно на основе выявления и объяснения индивидуальных характеристик и поведения личности в конкретной ситуации;
- поддаются измерению и влиянию следующие характеристики личности: способности, одаренность, потребности, ожидания, восприятие, отношения, ценности:
- проявление человеческой индивидуальности ситуативно; на поведение человека оказывает влияние рабочая среда: группы и лидеры; человеческие переменные особенно ярко проявляются и поэтому должны учитываться в процессе коммуникаций, при принятии решений и делегировании полномочий.

Данные положения составляют содержание человекоцентристского подхода в управлении современным муниципальным лицеем.

Глава 6. Менеджеры в системе образования

Практика развития современного российского образования показывает, что хотя и медленно, но достаточно устойчиво идет осознание управленческой деятельности как профессиональной. В связи с этим появляется необходимость рассмотреть вопрос о содержании деятельности лицейских управленцев всех уровней, о предъявляемых к ним требованиях, о том новом, чем можно обогатить их деятельность.

Современный управленец – это человек, который не просто реагирует на некоторые внешние события, воздействующие на него, он активно влияет на эти события, актуализируя себя, свои способности управлять собой и другими людьми в любой ситуации. Самоактуализация – это именно то, что составляет ядро, основу любого действия менеджера – профессионала.

Менеджер образования – работник, профессионально осуществляющий функции управления образованием на основе современных научных методов руководства. Существуют три группы (уровня) менеджеров образования (по П.И. Пидкасистому):

- к первой (высшей) группе относится административный персонал образовательной организации (современного муниципального лицея) и органов управления образованием;
- вторую группу (средний уровень) составляют руководители методических, юридических, финансово-экономических и других служб системы образования (современного муниципального лицея);
- третья группа – учитель современного муниципального лицея как субъект управления учебно-познавательной деятельности лицеистов.

Менеджер – это профессиональный руководитель; человек, профессионально осуществляющий функции управления. Его профессионализм заключается: в знании рынка и его законов, в умении прогнозировать развитие и создавать все необходимые условия для достижения его целей; в способности управлять ресурсами и их развитием путем постоянного обновления содержания и технологии управления современным муниципальным лицеем.

Менеджер должен владеть искусством управления людьми и отношениями между ними (по Т.И. Шамовой):

- сплачивать людей вокруг общих целей;
- развивать в людях профессиональные потребности и создавать условия для их удовлетворения;

• подготовить каждого члена коллектива к совместной деятельности на основе постоянного профессионального развития и саморазвития, устанавливать необходимые деловые отношения, мотивировать и стимулировать труд;

• создавать в коллективе атмосферу уважения, доверия и успеха.

Требования к профессиональной компетенции менеджеров можно разделить на две группы.

Первую группу составляют ***знания и умения выполнять профессиональную работу в управлении.*** *Они включают:*

- умение обосновывать и принимать решения в ситуациях, для которых характерны высокая динамичность и неопределенность;
- информированность по вопросам развития отрасли, в которой работает предприятие: состояние исследований, техники, технологии, конкуренции, динамики спроса на продукцию;
- знакомство с опытом менеджмента в других организациях и отраслях;
- способность управлять ресурсами, прогнозировать и планировать работу предприятия, владение способами повышения эффективности управления;
- умение использовать современную информационную технологию, средства коммуникации и связи.

Вторая группа требований связана со ***способностью менеджеров работать с людьми и управлять самими собой.*** *В данную группу входят*:

- высокое чувство долга и преданность делу;
- честность в отношениях с людьми и доверие к партнерам;
- умение четко выражать свои мысли и убеждать;
- уважительное отношение к людям вне зависимости от их положения в организационной иерархии;
- способность быстро восстанавливать свои физические и душевные силы и критически оценивать собственную деятельность.

В современных условиях менеджер должен быть организатором инновационного процесса, то есть **инновационным менеджером.**

Инновационный менеджер – лицо, способное решать необычную, нестандартную проблему. Инновация как средство осуществления долгосрочных целей и решения выявленных проблем является необходимым содержанием его деятельности.

Инновация – это конечный результат внедрения новшества с целью

улучшения объекта управления и получения экономического, социального, экологического научно-технического или другого вида эффекта:

- ***инновационная деятельность*** – это деятельность по созданию (разработке), производственному освоению и распространению (реализации) инноваций. Осуществление (ведение) и развитие инновационной деятельности предполагает ее организацию, регулирование, поддержку, стимулирование, контроль. Для организации процесса управления инновационной деятельностью необходимо четко сформулировать цель управления (реализация идеи, решение проблемы и т.д.), оценить свои возможности, сильные и слабые стороны, методы управления, разработать организационную и производственную структуры и решить ряд других вопросов;
- ***инновационный менеджмент*** – способ управления, ориентирующийся на основные направления научно-технической и производственной деятельности предприятия в следующих областях: разработка и внедрение новой продукции; модернизация и усовершенствование выпускаемой продукции; дальнейшее развитие производства традиционных видов продукции; снятие с производства устаревшей продукции. НИОКР и управление ими (инновационный менеджмент) тесно связаны с теорией и практикой общего менеджмента фирмы, маркетингом, производственным менеджментом, логистикой, стратегическим менеджментом, финансовым менеджментом предприятия.
- ***Инновационной (внедренческой)*** считается деятельность по созданию и использованию интеллектуального продукта, доведению новых оригинальных идей до реализации их в виде готового товара на рынке. К этой деятельности относится, в частности, совокупность или сочетание следующих направлений научно-технических и посреднических работ.

Инновация – это объект, внедренный в производство, конечный результат внедрения новшества с целью улучшения объекта управления и получения экономического, социального, экологического, научно-технического или другого вида эффекта. Понятие «инновация» используется во всех сферах деятельности применительно к любым усовершенствованиям

Содержание инновационного производства:

- разработка проектов и программ инновационной деятельности;
- контроль за ходом разработки новой продукции и ее внедрением;
- рассмотрение проектов создания новых продуктов;

- проведение единой инновационной политики (координация деятельности в производственных подразделениях);
- финансовое и материальное обеспечение проектов инновационной деятельности;
- подготовка к инновационной деятельности обученного персонала;
- формирование временных целевых групп для комплексного решения инновационных проблем.

Таким образом, глубина проработки проблем инновационного менеджмента и обоснованность управленческого решения определяются количеством и качеством применяемых научных подходов, принципов и методов менеджмента. Чем проще процесс разработки и реализации управленческого решения, тем выше неопределенность (поле допуска) его результатов. Поэтому объективные законы конкуренции и экономии времени требуют увеличения затрат на повышение качества стратегических решений на ранних стадиях жизненного цикла товаров ради многократной экономии на последующих стадиях.

Цели процесса инновации:

- нахождение нового технического решения задачи, т.е. создание изобретения;
- проведение НИОКР;
- налаживание серийного производства продукции;
- одновременная подготовка и организация сбыта;
- закрепление на новых рынках с помощью совершенствования технологии, повышения конкурентноспособности товара;
- Основные этапы процесса инновации:
- систематизация поступающих идей;
- отбор выявленных идей и выработка идей нового продукта;
- анализ экономической эффективности нового продукта, разработка программы маркетинга;
- создание нового продукта;
- тестирование на рынке;
- внедрение нового изделия в производство на основе программы маркетинга по продукту.

Исследование, проведенное М. Вудкоком и Д. Фрэнсисом, позволило выделить основные факторы, влияющие на эффективное управление, и на основе этого сформулировать основные требования к менеджеру и их зна-

ниям.

Управленческое решение – акт выбора предпочтительного варианта развертывания событий, в котором руководитель полностью отвечает за влияние выбранных вариантов действия (или бездействия) на результат (Б.М. Бим-Бад).

Таблица 19

Факторы, влияющие на эффективное управление и зависящие от самого руководителя современного муниципального лицея

Факторы	Требования к руководителю
1. Стрессы	1.Способность управлять собой и своим временем
2.Разрушение традиционных ценностей (потеря ценностных ориентиров)	2.Разумные личные ценности
3.Широкая возможность выбора	3. Четкие личные цели
4.Существующие системы обучения руководителей не в состоянии обеспечить все возможности для повышения их профессионального роста	4.Поддерживание постоянного личного роста и развития разными путями
5.Увеличение и усложнение проблем при ограничении имеющихся средств их решения	5.Владение умением эффективного решения проблем
6.Постоянная состязательность требует поиска новых решений, инноваций	6.Способность к инновациям
7. Сложившаяся иерархия отношений меняется, отношения затрудняются	7. Способность влиять на окружающих
8.Многие подходы к управлению устарели	8.Знание современных управленческих подходов
9 Большие затраты и трудности с использованием наемных работников (контракт)	9.Способность руководить (умело использовать людские ресурсы)
10.Возрастающие изменения требуют освоения новых умений, борьбы с возможностью «устаревания» собственной УД	10.Умение обучать и развивать подчиненных
11.Усложнение проблем требует коллективных решений	11. Способность формировать развивать рабочие группы

Остановимся на раскрытии сущности каждого из перечисленных выше требований и тем самым определим их основные качественные характеристики (по Т.И. Шамовой):

Способность управлять собой и своим временем – интегративная способность. Она включает в себя: равновесие между личностными и профессиональными запросами и потребностями; рациональное и результа-

тивное использование времени, вообще, и рабочего, в частности; эффективное ранжирование дел; целесообразное общение с окружающими; наличие чувства собственного достоинства; умелый уход от стрессов.

Разумные личные ценности – это основные жизненные позиции, которые позволяют менеджеру выносить правильные суждения о том, что важно, а что нет, принимать правильные управленческие решения.

Четкие личные цели ориентируют менеджера, руководителя на конкретные дела и их результаты, дают возможность ранжировать силы, время и другие ресурсы его управленческой деятельности.

Поддержание постоянного личного роста и развития разными путями на основе знания себя и своих индивидуальных возможностей обеспечивает: выделение времени для развития и рефлексирования; положительное отношение к препятствиям и оценка собственного опыта; вера в свой потенциал и исследование собственных чувств; реагирование на изменения в карьере и управление профессиональным развитием.

Владение умением эффективного решения проблем предполагает: постоянство в решении проблем; выбор адекватных методов; использование системного подхода; четкое определение ответственных за проблему; ясное определение цели в работе каждого; установление четких критериев для определения успеха; умелое обращение с информацией; эффективное планирование; выделение времени на анализ; эффективное координирование работы коллектива.

Способность к инновациям – интегративная способность менеджера. Она включает: положительную оценку творческого подхода в других людях; веру в свои творческие способности; умение выявлять факторы, препятствующие творчеству; настойчивость в выполнении задач; умение порвать с традициями; стремление уменьшить воздействие стрессов; потребность в переменах; способность принимать идеи и использовать возможности, системный подход к решению проблем и отбору новаторских идей по их решению; умение учиться на ошибках; стремление к риску.

Способность влиять на окружающих характеризуется: высоким оцениванием окружающих и значительным воздействием на них, пониманием процесса влечения и умением устанавливать хорошие взаимоотношения; ясным изложением собственных мыслей и реалистичным представлением собственного «Я»; уверенностью поведения и стремлением быть настойчивым; эффективным прислушиванием к другим.

Знание современных управленческих подходов – это хорошее

знание стилей управления и собственного стиля; изменение стиля управления в зависимости от потребности; знание и умение добиться от людей всего, что они могут дать.

Способность руководить (умело использовать людские ресурсы) – формируемая и развиваемая способность менеджера. Она включает понимание собственной роли и факторов, влияющих на выполнение им своей роли; приспосабливание стиля управления к переменам в обществе; системный подход к анализу работы; квалифицированная передача полномочий и создание позитивной обратной связи; поиск способов максимизации вклада в работу сотрудников и критериев успеха их деятельности и собственной деятельности.

Умение обучать и развивать – особое умение менеджера, связанное с его воспитательными функциями. А потому менеджер, умеющий обучать и развивать коллектив, стремится создать в коллективе положительную среду для учебы; анализировать потребности сотрудников в обучении; систематически оценивать сотрудников; знать сильные и слабые стороны подчиненных; ставить цели, требующие усилий; использовать возможности развития в процессе работы.

Способность формировать и развивать рабочие группы характеризуется: наличием прочных навыков управления; созданием положительного климата; заинтересованностью в результатах работы; правильным подбором работников и четким распределением между ними обязанностей; поддержкой их личного развития; формированием положительных внутриколлективных отношений; использованием конфликтов в конструктивных целях; поощрением идущих на риск; предъявлением высоких требований.

Теоретиками менеджмента была выделена совокупность индивидуальных качеств для эффективного управления людьми (по Т.И. Шамовой):

Адаптационная мобильность – склонность к творческим формам деятельности, непрерывному углублению знаний; нетерпимость к косности, консервативным проявлениям; стремление учить других; желание качественных изменений в организации и содержании собственной деятельности; готовность к обоснованному риску, стремление нововведениям; расширение круга своих полномочий; самообладание, предприимчивость и др.

Контактность – общительность, экстравертность (направленность на внешний мир и деятельность в нем); интерес к людям; высокий уровень

притязаний в сфере межличностных отношений, способность располагать к себе людей, видеть себя со стороны, выслушивать, понимать и убеждать людей; умение взглянуть на конфликтную ситуацию глазами собеседника.

Стрессоустойчивость – интеллектуальная и эмоциональная защищенность в проблемных ситуациях; самообладание и трезвость мышления при принятии коллективных решений.

Доминантность – властность, честолюбие, стремление к личной независимости, лидерству в любых обстоятельствах и любой ценой; готовность к бескомпромиссной борьбе за свои права; игнорирование авторитетов; самоуважение, соседствующее с высокой самооценкой, завышенным уровнем притязаний; смелость, волевой характер.

Свою практическую деятельность директор современного муниципального лицея и менеджер организуют в соответствии с едиными научными закономерностями теории управления, имеющей общие истоки. Это дает основание считать руководителя современного муниципального лицея – профессиональным руководителем, лицейским менеджером.

Управленческая культура руководителя современного муниципального лицея представляет собой меру и способ творческой самореализации личности руководителя современного муниципального лицея в разнообразных видах управленческой деятельности, направленной на освоение, передачу и создание ценностей и технологий в управлении современным муниципальным лицеем. Компонентами управленческой культуры являются: аксиологический, технологический и личностно-творческий (по В.А. Сластенину):

Аксиологический компонент управленческой культуры руководителя современного муниципального лицея образован совокупностью управленческо-педагогических ценностей, имеющих значение и смысл в руководстве современным муниципальным лицеем. В процессе управленческой деятельности руководитель современного муниципального лицея усваивает новые теории и концепции управления, овладевает умениями и навыками, и в зависимости от степени их приложения в практической деятельности они оцениваются им как более или менее значимые. Имеющие в настоящий момент большую значимость для эффективного управления современным муниципальным лицеем знания, идеи, концепции и выступают в качестве управленческо-педагогических ценностей.

Технологический компонент управленческой культуры директора современного муниципального лицея включает в себя способы и приемы

управления педагогическим процессом. Технология внутрилицейского управления предполагает решение специфических педагогических задач. Решение данных задач основывается на умениях руководителя-менеджера в области педагогического анализа и планирования, организации, контроля и регулирования педагогического процесса современного муниципального лицея. Уровень управленческой культуры директора современного муниципального лицея зависит от уровня овладения приемами и способами решения указанных типов задач.

Личностно-творческий компонент управленческой культуры директора современного муниципального лицея раскрывает управление педагогическими системами как творческий акт. При всей заданности, алгоритмичности управления деятельность руководителя современного муниципального лицея является творческой. Осваивая ценности и технологии управления, руководитель-менеджер преобразует, интерпретирует их, что определяется как личностными особенностями руководителя, так и особенностями объекта управления. Становится очевидным, что управление педагогическими системами является сферой приложения и реализации способностей личности. В управленческой деятельности директор современного муниципального лицея самореализуется как личность, как руководитель, организатор и воспитатель.

В соответствии с Законом «Об образовании» назначение и соответственно увольнение руководителя образовательного учреждения может осуществляться по-разному.

Руководитель государственного и муниципального образовательного учреждения в соответствии с уставом современного муниципального лицея может быть:

- избран коллективом современного муниципального лицея;
- избран коллективом современного муниципального лицея при предварительном согласовании кандидатуры (кандидатур) с учредителем;
- избран коллективом современного муниципального лицея с последующим утверждением учредителем;
- назначен учредителем с предоставлением совету современного муниципального лицея права вето;
- назначен учредителем;
- нанят учредителем.

Управление учебным заведением осуществляют директор и его заме-

стители, функциональные обязанности, порядок назначения или избрания которых определяется Уставом современного муниципального лицея.

Первостепенная роль в управлении учебно-воспитательным процессом принадлежит директору современного муниципального лицея, как правило имеющему опыт педагогической работы не менее трех лет, положительно зарекомендовавшему себя на учительской должности и обладающему необходимыми организаторскими способностями. Директор современного муниципального лицея стремится:

- создать новое видение социально-педагогических процессов, происходящих в современном муниципальном лицее, и на основе этого спрогнозировать развитие этих процессов и всего современного муниципального лицея в целом;
- обеспечить такое преобразование учебно-воспитательного процесса в современном муниципальном лицее, при котором каждый член лицейского коллектива осознает потребность в улучшении своей деятельности;
- создать научно-методическое обеспечение обновления и успеха всех преобразований. Такие задачи по плечу только менеджеру-лидеру.

Директор современного муниципального лицея выполняет следующие функциональные обязанности (из опыта МБОУ «Лицей №27 имени Героя Советского Союза И.Е. Кустова»):

- несет ответственность перед государством и обществом за соблюдение требований охраны прав детей, планирует и организует учебно-воспитательный процесс современного муниципального лицея, осуществляет контроль за его ходом и результатами, отвечает за качество и эффективность работы современного муниципального лицея;
- представляет интересы современного муниципального лицея в государственных и общественных органах;
- создает необходимые условия для организации внелицейской и внеклассной работы;
- проводит подбор заместителей директора современного муниципального лицея, определяет их функциональные обязанности, осуществляет расстановку педагогических кадров современного муниципального лицея с учетом мнения педагогического коллектива, лицеистов и родителей (лиц, их заменяющих), назначает классных руководителей;
- принимает на работу и увольняет педагогический, административный, учебно-воспитательный и обслуживающий персонал современно-

го муниципального лицея;

- организует в установленном порядке рациональное использование выделяемых современному муниципальному лицею бюджетных ассигнований;
- по согласованию с советом современного муниципального лицея устанавливает надбавки к заработной плате творчески работающим учителям;
- создает условия для творческого роста педагогических работников современного муниципального лицея, применения ими передовых форм и методов обучения и воспитания, осуществления педагогических экспериментов;
- несет ответственность за свою деятельность перед соответствующим органом управления образованием.

На том же (первом) уровне в системе внутрилицейского управления осуществляют свою деятельность все заместители директора современного муниципального лицея, которые в отличие от менеджера-лидера выполняют несколько иные функции.

Заместители директора современного муниципального лицея по учебно-воспитательной работе отвечают за организацию педагогического процесса, за выполнение образовательных программ и государственных образовательных стандартов; осуществляют контроль за качеством знаний лицеистов и их поведением; регулируют учебную нагрузку учителей и лицеистов, составляют расписание занятий; руководят методической работой в современном муниципальном лицее, внедрением педагогических инноваций, стимулируют деятельность учителей по повышению педагогической культуры. Обязанности заместителей директора современного муниципального лицея определены в Уставе современного муниципального лицея, где обосновывается, в свою очередь, распределение функциональных обязанностей между несколькими заместителями по учебно-воспитательной работе.

В круг обязанностей *организатора внеклассной и внелицейской работы* (на правах заместителя директора современного муниципального лицея) входит установление связей с учреждениями дополнительного образования – дворцами и домами детского творчества, станциями юных натуралистов, юных техников, клубами, другими детскими объединениями; работа с классными руководителями по совершенствованию содержания, форм и методов внеклассной воспитательной работы, оказание им ме-

тодической помощи, организация работы с лицеистами по месту жительства, оказание помощи и поддержки детским общественным организациям, действующим в соответствии с требованиями Конвенции ООН о правах ребенка.

Завуч-исследователь – научное обеспечение УВП:

1. **Исследует состояние УВП** в современном муниципальном лицее **и его результативность**, т.е.:

- вычленяет проблемы исследования;
- определяет объект и предмет исследования;
- формулирует цели исследования и его задачи;
- определяет методы исследования;
- разрабатывает программу под цели исследования;
- проводит исследования и на основе их определяет пути (способы и средства) решения проблемы в современном муниципальном лицее.

2. **Анализирует работу** современного муниципального лицея и формирует на этой основе **цели и задачи** функционирования.

3. **Разрабатывает комплексно-целевую программу** развития современного муниципального лицея как системы.

4. Определяет направления **опытно-экспериментальной работы** в современном муниципальном лицее и теоретически обосновывает цели, содержание, формы и методы ее осуществления.

5. Осуществляет регулирование опытно-экспериментальной работы в современном муниципальном лицее и оценивает ее результаты.

6. Устанавливает и регулирует связь современного муници-пального лицея с научно-педагогическими организациями.

7. Разрабатывает (или обеспечивает использование) научно- обоснованные показатели оценки деятельности лицеистов коллектива, аттестации педагогических кадров.

8. Координирует деятельность лицейского и педагогического советов современного муниципального лицея.

9. Участвует в расстановке и аттестации педагогических кадров современного муниципального лицея и их тарификации.

10. Совместно с психологом современного муниципального лицея разрабатывает (подбирают из научной литературы) материалы по диагностике деятельности учителя и лицеистов.

11. Осуществляет научное руководство работой психолога по диагностированию уровня воспитанности и развития лицеистов и работой за-

вуча-методиста по диагностированию профессиональной деятельности учителя современного муниципального лицея.

12. Осуществляет в современном муниципальном лицее работу теоретических семинаров по различным педагогическим проблемам.

13. Организует в современном муниципальном лицее работу теоретических семинаров по различным педагогическим проблемам.

14. Организует работу научных обществ лицеистов.

Завуч-методист: методическое обеспечение УВП:

1. **Осуществляет диагностику профессиональной деятель-ности учителя** современного муниципального лицея.

2. Организует методическую учебу, переподготовку и повышение квалификации учителей в современном муниципальном лицее, ГИМЦ, БИПКРО на основе диагностики профессиональной деятельности учителя.

3. Анализирует состояние и результативность методической работы с педкадрами современного муниципального лицея и на этой основе определяет ее цели и задачи ее совершенствования; содержание, формы и методы работы с педкадрами по повышению уровня их профессиональной подготовки.

4. Участвует в исследовании УВП в современном муниципальном лицее и осуществляет на этой основе оценку результативности педагогического труда в современном муниципальном лицее, уровня образования, воспитания и развития лицеистов.

5. Участвует в разработке комплексно-целевой программы развития современного муниципального лицея как системы.

6. Организует разработку и использование дидактических и методических материалов в соответствии с направлениями опытно-экспериментальной работы в современном муниципальном лицее.

7. Участвует в оценке методического обеспечения опытно-экспериментальной работы в современном муниципальном лицее и ее результатов.

8. Устанавливает и регулирует связи современного муниципального лицея методическими службами ГИМЦ, БИПКРО.

9. Планирует и организует работу методсовета современного муниципального лицея

10. Осуществляет аттестацию учителей современного муниципального лицея.

11. Участвует в расстановке педкадров и их тарификации.

12. Участвует в разработке (подборе) материалов по диагностике деятельности учителя и лицеистов.

13. Проводит инструктивно-методические совещания.

14. Осуществляет подготовку и проводит лицейские педагогические чтения.

15. Организует работу семинаров-практикумов, ШМО, ШПО, ШМУ.

16. Организует работу педагогического лектория для родителей и лицеистов, ориентированных на профессию учителя.

17. Создает лицейский методкабинет и организует на его базе работу с педкадрами современного муниципального лицея.

Завуч-диспетчер – организационное обеспечение УВП современного муниципального лицея:

1. Осуществляет комплектование классов, ГПД, групп лечебной физкультуры на основе диагностики развития лицеистов.

2. Участвует в расстановке педкадров и их тарификации.

3. Составляет и корректирует в соответствии с потребностями современного муниципального лицея и условиями его функционирования **расписание** учебных занятий, кружков, клубов, экзаменов и т.д.

4. Участвует в аттестации учителей и их тарификации.

5. Организует дежурство по современному муниципальному лицею.

6. Устанавливает и регулирует связи современного муниципального лицея с учителями-совместителями, учебными цехами по производственному обучению лицеистов.

7. Регулирует учебную нагрузку лицеистов и работу учебных кабинетов современного муниципального лицея.

8. Осуществляет подготовку и проводит организационно-оперативные совещания.

9. Анализирует состояние и результативность организации труда учителя и лицеистов в современном муниципальном лицее.

10. Участвует в разработке комплексно-целевой программы развития современного муниципального лицея.

11. Организует работу семинаров для учителей и лицеистов по организации труда.

12. Работа с табелем.

Анализ направлений и содержания их деятельности свидетельствуют

о том, что хотя они, как и директор современного муниципального лицея являются руководителями высшего звена (отвечают за управленческие решения современного муниципального лицея в целом или отдельных ее подсистем) и наравне с ним несут ответственность за результаты деятельности современного муниципального лицея, и поэтому должны обладать лидерскими качествами. Зам. директора, как и лицейский менеджер, организует учебно-воспитательный процесс в современном муниципальном лицее и его научно-методическое обеспечение.

Основные задачи завуча, как менеджера:

- Обеспечить жизнедеятельность лицейского коллектива на основе четкой организации труда;
- изыскать возможности для обновления организованного учебно-воспитательного процесса современного муниципального лицея в соответствии с прогнозируемыми преобразованиями путем диагностики его состояния и результатов;
- организовать работу методической службы современного муниципального лицея, направленную на развитие профессионального мастерства учителей и инноваций в деятельности педагогического коллектива современного муниципального лицея.

Таким образом, эффективность управленческой деятельности директора современного муниципального лицея во многом зависит от целесообразности, четкости распределения прав и обязанностей представителей администрации современного муниципального лицея. По мере необходимости директор современного муниципального лицея проводит инструктивные или оперативные совещания, в определенные дни проводит совещания при директоре, заседания педагогических советов и др.

Менеджерами второго уровня в современном муниципальном лицее могут быть названы руководители методических и различных творческих объединений, учителей. Деятельность руководителей объединений учителей современного муниципального лицея более конкретна, реалистична и предметно глубока, т. к. приближена к объекту управления, его запросам и не несет в себе административной власти. А потому уровень ее практичности и мобильности должен быть выше, чем менеджеров первого уровня. Высокая коммуникабельность и профессиональная компетентность для успеха деятельности менеджера II уровня крайне необходимы.

Особое место среди профессиональных лидеров (лицейских менеджеров) в системе внутрилицейского управления занимает учитель совре-

менного муниципального лицея. Деятельность учителя – это деятельность по управлению учебно-познавательной деятельностью лицеистов. Учитель не просто ставит цели собственной деятельности, но стремится к тому, чтобы эти цели были осознаны и приняты лицеистами. Он не просто ищет способа достижения поставленных целей, но и работает над ними, чтобы эти способы были освоены лицеистами, стали для них своими. Следовательно, объектом его деятельности, объектом управления является лицеист, деятельность лицеистов. Деятельность учителя можно назвать и иначе – это «управление процессом управления», которое осуществляет лицеист как объект и субъект управления. Такого рода процессы в психологии называют рефлексивными процессами (отображение учителем внутреннего мира лицеиста, преобразование его). Более того, «учитель должен не только иметь собственное представление об изучаемом объекте, но и знать какими представлениями об этом объекте располагает лицеист. А потому управленческую деятельность учителя современного муниципального лицея можно назвать рефлексивным управлением, в котором цели деятельности педагога являются в конечном итоге целями развития лицеистов.

Рефлексивным является и управление, которое осуществляет директор современного муниципального лицея, заместители директора современного муниципального лицея, руководители объединений учителей, но в той деятельности осуществляется непосредственное управление деятельностью учителей современного муниципального лицея, а управление деятельностью лицеистов опосредствованно. Лишь учитель выходит на рефлексивное управление непосредственной деятельностью лицеистов.

В связи с этим чрезвычайно важно выделить те особые качества, которыми должен обладать человек, осуществляющий этот вид деятельности, т.е. учитель.

В свое время Гоноболин Ф.Н. в «Книге об учителе» выделил следующие профессионально-личностные особенности учителя: способность понимать лицеиста и доступно излагать материал, способность убеждать людей и быстро, гибко реагировать на педагогические ситуации, способность к данному предмету и творческой работе, организаторские способности, способность заинтересовать лицеистов и предвидеть результаты своего взаимодействия с ними.

Педагогическая деятельность учителя современного муниципального лицея имеет гуманистическую направленность. А потому профессионально значимыми для педагога – профессионального руководителя (менедже-

ра) учебно-познавательная деятельность лицеистов являются следующие качества:

- эмпатия (способность понимать внутренний мир другого человека);
- динамизм личности (способность к активному воздействию на лицеиста);
- эмоциональная устойчивость (способность «владеть собой»);
- профессиональное самосознание;
- коммуникативность;
- профессиональная зоркость;
- педагогическая интуиция.

Управленческая деятельность учителя современного муниципального лицея социальна по своей природе. Развивающееся общество, развивающаяся личность всегда эту деятельность делали инновационной, А потому учитель современного муниципального лицея всегда в творческом поиске. Он активно ищет новые формы и методы организации учебно-познавательной деятельности лицеистов, средства мотивации и активизации учения каждого лицеиста, а найденное пробует применить на практике. Учитель-менеджер особого типа, ибо не только ищет новые возможности реализации своих педагогических идей, но и добровольно принимает на себя риск, вводя постоянные изменения и усовершенствования в свою управленческую деятельность.

Таким образом, наличие в системе внутрилицейского управления менеджеров трех уровней способно сделать управление современным муниципальным лицеем не только прогностическим, но и развивающимся.

Важную роль в деятельности директора современного муниципального лицея играет умение принимать управленческое решение.

Управленческое решение – это результат конкретной управленческой деятельности менеджмента. Принятие решений является основой управления. Выработка и принятие решений – это творческий процесс в деятельности руководителей любого уровня, включающий:

- выработку и постановку цели;
- изучение проблемы на основе полученной информации;
- выбор и обоснование критериев эффективности (результативности) и возможных последствий принимаемого решения;
- обсуждение со специалистами различных вариантов решения проблемы (задачи); выбор и формулирование оптимального решения; при-

нятие решения;

- конкретизацию решения для его исполнителей;

Технология менеджмента рассматривает управленческое решение как процесс, состоящий из трех стадий:

- ***стадии подготовки*** управленческого решения – экономический анализ ситуации на микро – и макроуровне, включающий поиск, сбор и обработку информации, выявление проблем, требующих решения;
- ***стадия принятия решения*** – разработка и оценка альтернативных решений и курсов действий, проводимых на основе многовариантных расчетов; отбор критериев выбора оптимального решения; выбор и принятие наилучшего решения;
- ***стадия реализации решения*** – принятие мер для конкретизации решения и доведения его до исполнителей, осуществление контроля за ходом его выполнения, внесение корректив, оценка полученного результата. Каждое управленческое решение имеет свой конкретный результат, поэтому целью управленческой деятельности является нахождение таких форм, методов, средств и инструментов, которые могли бы способствовать достижению оптимального результата в конкретных условиях и обстоятельствах.

Основные роли, связанные с принятием решений:

- менеджер как руководитель высшего звена определяет направление роста организации, ее стратегию и политику. Для этого он изыскивает возможности как внутри организации, гак и за ее пределами; разрабатывает и запускает проекты по совершенствованию; контролирует разработку определенных проектов. От него зависит распределение финансовых, интеллектуальных, технических и всех прочих ресурсов предприятия;
- решение организационно-управленческих проблем (в первую очередь выбор основных производственных фондов) – задача менеджеров. Грамотный менеджер должен определить эффективную технику и технологию, применяемые на предприятии;
- корректировка ошибок, своевременность изменений в политике организации входят в обязанности менеджера – руководителя высшего звена. Внешние связи организации – заключение важнейших контрактов, вступление в ассоциации и т.д. – также в пределах компетенции менеджера.

Информационные роли:

- основным требованием для принятия эффективного объектив-

ного решения или даже для понимания истинных масштабов проблемы является наличие адекватной точной информации. К менеджеру поступает текущая информация специализированного характера о внешней и внутренней среде организации;

- на нем лежат обязанности по анализу этой информации, выделению главного, распределению результатов анализа в виде выводов и фактов между подчиненными, разъяснение политики и основных целей организации;
- менеджер решает, какая часть информации необходима для внешних контактов организации относительно планов, политики, действий, результатов ее работы; действует в качестве эксперта по вопросам данной отрасли; обеспечивает работу сети внешних контактов и источников, которые предоставляют информацию и оказывают услуги.

Межличностные роли:

- в обязанности менеджера входит выполнение обычных обязанностей правового или социального характера. Менеджер отвечает за мотивацию и активизацию подчиненных на достижение целей организации, координирует их усилия, отвечает за набор, подготовку работников;
- большое значение имеет своевременность принятия решений об аттестации, организации курсов повышения квалификации;
- психологический климат в коллективе должен находиться под постоянным контролем менеджеров.

Специфические особенности управленческого труда:

- это системный умственный труд, его составляющие: организационно-административная и воспитательная деятельность, аналитическая и конструктивная, информационно-техническая;
- участвует в создании материальных благ и оказании услуг опосредованно, через труд других работников;
- предмет труда – информация;
- средство труда – организационная и вычислительная техника;
- результат труда – управленческое решение.

Хороший руководитель:

- обладает высокой сопротивляемостью к фрустрации, то есть состояниям, возникающим при столкновении с препятствиями, кажущимися непреодолимыми;
- умеет общаться с людьми;
- способен отказаться от своей точки зрения, если подчиненные

докажут, что она не оптимальна;

- обсуждает свои качества, принимает критику, но при этом сохраняет уверенность в себе;
- выдержанно принимает и победы и поражения;
- проигрывает без чувства поражения, немедленно принимаясь за новые проблемы;
- энергичен, с высоким уровнем усилий;
- компетентен в проблемах управления;
- любит управлять, организовывать дело;
- способен вызвать расположение к себе;
- способен видеть изменения и внутри организации, и вне ее;
- готов к изменениям и готов их начать;
- способен нести ответственность за решения;
- умеет продуктивно использовать свое время.

Принципы управления А. Файоля:

- *разделение труда.* Целью разделения является выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству при тех же усилиях за счет сокращения числа целей. Возможно лишь до определенного предела, за которым эффективность снижается;
- *неотделимость власти от ответственности*. Полномочия дают право отдавать приказ, ответственность означает готовность отвечать за результаты его исполнения;
- *дисциплина.* Предполагает послушание и уважение к договоренности между предприятием и его сотрудниками. Дисциплина обязательна для работников всех уровней и предусматривает справедливое применение санкций;
- *единоначалие (единство распоряжения).* Работник должен получать приказы только от одного, непосредственного руководителя:
- *единство направления.* Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя;
- *подчиненность индивидуальных интересов общим.* Интересы одного работника, даже руководителя, не должны превалировать над интересами компании;
- *вознаграждение персонала по справедливости*;
- *централизация.* Необходимо обеспечить наиболее правильное соотношение между централизацией и децентрализацией в зависимости от

конкретных условий;

- *иерархия (скалярная цепь),* то есть ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего самое высокое положение, – вниз, до руководителя низового звена;
- *порядок.* Место – для всего и все – на своем месте;
- *справедливость* – доброта, основанная на объективности;
- *стабильность рабочего места для персонала;*
- *инициатива;*
- *корпоративный дух.* Общность интересов работников дает в результате гармонию персонала и коллективизм.

Методы принятия решений, направленных на достижение целей, могут быть различными:

- метод, основанный на интуиции управляющего, которая обусловлена наличием у него ранее накопленного опыта и суммы знаний в конкретной области деятельности, что помогает выбрать и принять правильное решение;
- метод, основанный на понятии «здравого смысла», когда управляющий, принимая решения, обосновывает их последовательными доказательствами, содержание которых опирается на накопленный им практический опыт;
- метод, основанный на научно-практическом подходе, предполагающий выбор оптимальных решений на основе переработки больших количеств информации, помогающий обосновать принимаемые решения. Этот метод требует применения современных технических средств и, прежде всего, электронно-вычислительной техники. Проблема выбора руководителем решения – одна из важнейших в современной науке управления. Она предполагает необходимость всесторонней оценки самим руководителем конкретной обстановки и самостоятельность принятия им одного из нескольких вариантов возможных решений.

Особенности принятых решений:

- поскольку руководитель имеет возможность выбирать решения, он несет ответственность за их исполнение:
- принятые решения поступают в исполнительные органы и подлежат контролю за их реализацией. Поэтому управление должно быть целенаправленным, должна быть известна цель управления.
- в системе управления обязательно должен соблюдаться принцип выбора принимаемого решения из определенного набора решений.

Чем больше выбор, тем эффективнее управление.

Требования к выбору управленческого решения:

- обоснованность решения;
- оптимальность выбора;
- правомочность решения;
- краткость и ясность;
- конкретность во времени;
- адресность к исполнителям;
- оперативность выполнения.

Методы принятия решений:

- на этапе разработки вариантов решений подбирают такие управленческие действия, применение которых способно решить проблему. Менеджеры и специалисты не только собирают и обрабатывают необходимые данные, но и используют свой творческий потенциал, знания и умения для разработки вариантов решений;
- при групповой работе раскрытию творческих способностей и неординарного мышления способствуют такие методы, как метод ***номинальной групповой техники***, метод ***Дельфы*** и метод ***мозговой атаки.***

Методы разработки вариантов решений:

- на этапе выбора решения необходимо определить ***методы формирования критериев выбора.*** Наиболее полно они разработаны для хорошо структурированных решений, где возможно использование методов количественного анализа и электронной обработки данных;
- при решении управленческих проблем часто применяют ***экономико-математические методы***, которые позволяют использовать в качестве критерия выбора целевую функцию, которую обычно надо максимизировать или минимизировать. Такой выбор называют ***оптимизационным***. Примерами оптимизационных критериев являются: максимум прибыли, доходов, производительности; минимум затрат, потерь от брака;
- для оценки вариантов *слабо структурированных* решений применяют систему *взвешенных критериев.* Часто используется модель, позволяющая принимать не оптимальное, а ***удовлетворительное*** решение, которое считается «достаточно хорошим», так как отвечает поставленным ограничениям и обеспечивает улучшение проблемной ситуации.

Методы организации выполнения решения:

- методом доведения принятого решения до исполнителей чаше всего является составление ***плана реализации***, которым предусматривает-

ся система мер, обеспечивающих успешное достижение поставленных целей;

- наряду *с методами прямого воздействия* (приказ, распоряжение, указание) используются *методы материального стимулирования*, проводятся встречи работников с руководством, разъясняется суть принятых решений. Все они направлены на преодоление сопротивления нововведениям, на повышение заинтересованности работников в получении запланированного результата;
- большое значение имеет использование методов контроля выполнения работ, связанных с реализацией решения.

Метод номинальной групповой техники:

- *метод номинальной групповой техники* ***ограничивает межличностные коммуникации***, поэтому все члены группы, собравшиеся для принятия решения, на начальном этапе излагают в письменном виде свои предложения самостоятельно и независимо от других,
- затем каждый участник докладывает суть своего проекта; представленные варианты оцениваются в письменном виде каждым участником. Проект, получивший наивысшую оценку, принимается за основу решения;
- достоинством данной техники признается возможность индивидуального мышления и обоснования каждым участником своего варианта решения.

Метод Делъфы часто используют в случаях, когда сбор группы невозможен. Более того, в соответствии с методикой для обеспечения *независимости членам группы не разрешается встречаться и обмениваться мнениями по поводу решаемой проблемы.* Однако затраты времени на разработку решений существенно растут. Разработка осуществляется в следующей ***последовательности***:

- членам группы предлагается ответить на детально сформулированный перечень вопросов по рассматриваемой проблеме;
- каждый участник отвечает на вопросы независимо и анонимно;
- результаты ответов собираются в центре, и на их основании составляется интегральный документ, содержащий все предлагаемые варианты решений;
- каждый член группы получает копию этого материала;
- ознакомление с предложениями других участников может изменить мнение по поводу возможных вариантов решения;

- повторение предыдущих двух шагов столько раз, сколько необходимо для достижения согласованного решения.

Метод мозговой атаки:

- когда применяют метод мозговой атаки, то собирают всю группу в одном помещении. До обсуждения все участники должны быть осведомлены о проблеме;
- суть метода заключается в предоставлении каждому участнику группы права высказывать самые различные идеи по поводу вариантов решения проблемы вне зависимости от их обоснованности, осуществимости и логичности. Чем больше разных предложений, тем лучше;
- предложения не критикуются и не оцениваются во время обсуждения, а анализируются потом централизованно на основе сделанных записей. В результате формируется список, в котором все представленные предложения структурируются по определенным параметрам-ограничениям, а также по их результативности.

Современный подход к оценке качества требует исходить из следующих постулатов (по М.М. Поташнику):

- оценка должна выноситься только в результате многостороннего исследования работы современного муниципального лицея и ее руководителей; отсюда следует отказ от порочной установки проверить и оценить как можно большее число школ за меньшее время в пользу противоположного подхода: оценить меньшее число школ и только качественно, что возможно за большее, чем сейчас принято, время;
- оценка должна производиться только всесторонне, то есть по комплексу управленческих показателей (мы не отрицаем теоретическую возможность найти какой-то интегративный показатель вместо тех, что мы предлагаем, но пока его никто не нашел);
- оценка должна производиться на основе дифференцированного подхода к руководителям: требования, определенные для одного, могут быть неприемлемы для других (либо занижены, либо завышены) и потому для каждого учреждения или их группы определяется свой уровень требований.

Исходя из этих постулатов, мы предлагаем рассмотреть шесть *взаимосвязанных* групп показателей:

I	II	III	IV	V	VI

I – показатели оптимальности имеющихся (или созданных) условий;
II – показатели оптимальности проекта управления;
III – показатели оптимальности процесса управления;
IV – показатели оптимальности текущих результатов управления;
V – показатели оптимальности конечных результатов управления;
VI – показатели оптимальности отдаленных результатов управления.

Глава 7. Эффективный стиль управления современным муниципальным лицеем

Многие убеждены, что для того, чтобы успешно руководить людьми, нужно обладать какими-то особыми личностными качествами. Поиски таких качеств, начиная с середины 1930-х годов, велись многие десятилетия (и все еще ведутся). За это время были проведены сотни исследований. Обобщив результаты многих из них, американский ученый Р. Стогдилл сделал принципиально важный вывод: что хотя во многих случаях эффективные руководители отличались интеллектом, знаниями, ответственностью, активностью, надежностью, социальным участием, однако человек не становится лидером только благодаря тому, что он обладает набором каких-то личных свойств, иначе говоря, ***нет личностных качеств, однозначно связанных с эффективностью деятельности человека в роли лидера***. Ни ум, ни решительность, ни воля, ни какое-то другое качество, ни их комбинации не являются гарантами успеха, так же как и недостаток каких-то качеств не ведет обязательно к неуспеху.

Неудачные попытки определить черты успешного руководителя привели к идее, что важно не то, какими качествами обладает руководитель, а что и как он делает, какова его манера взаимодействия с подчиненными, его «управленческий почерк» – стиль. Данная идея оказалась более продуктивной. Были предложены разные классификации стилей руководствами и проведены исследования, имевшие целью проверить гипотезу о существовании связи между стилем руководства и эффективностью совместной деятельности. Предполагалось, что существует один лучший стиль, применяя который, руководитель всегда будет успешным. Однако исследования не подтвердили эту гипотезу. Основной вывод, к которому пришли исследователи, состоял в том, ***одного лучшего стиля не существует***. Всякий стиль руководства может быть эффективным и неэффективным в зависимости от ситуации деятельности.

Под ***лидерством*** понимается способность влиять на людей, побуждая их к работе для достижения целей организации. Лидерство изучается учеными-бихевиористами с трех позиций:

- личных качеств лидера;
- поведения лидера по отношению к своим подчиненным;
- ситуаций, в которых действует лидер.

Эти три фактора: личные качества, поведение и ситуации – считаются значимыми для эффективности лидерства. Под ***стилем*** руководства в

контексте управления современным муниципальным лицеем понимается ***привычная манера поведения*** руководителя современного муниципального лицея по отношению к подчиненным, служащая для оказания на них влияния и побуждающая их к достижению ***целей*** современного муниципального лицея.

Лидерство – это способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей современного муниципального лицея различными средствами.

Чтобы быть эффективным, руководство современного муниципального лицея должно быть ситуационным, гибким. Выбор способов воздействия на подчиненных должен базироваться на понимании того, когда какой стиль руководства более предпочтителен. Основные факторы, которые при этом следует учитывать, – это возможности применения различных форм власти, степень структурированности решаемых задач (возможности их разделения на относительно автономные части), уровень развития (зрелости) коллектива современного муниципального лицея.

Руководитель современного муниципального лицея должен уметь выбирать и использовать те формы воздействия на поведение подчиненных, которые наиболее эффективны в соответствующей ситуации. Но, чтобы делать такой выбор обоснованно, нужно иметь соответствующие ориентиры.

Классификация стилей лидерства составлена на основе того, как руководитель ведет себя с подчиненными. Поведение руководителя изучалось с разных позиций. В приводимой в приложении таблице мы представили наиболее известные варианты классификации стилей лидерства.

Таблица 20

Классификация стилей лидерства в менеджменте

№ п/п	Основание для классификации стилей лидерства	Исследователи	Виды стилей	Характерные признаки стилей
I.	Восприятие руководителем подчиненных	Дуглас Мак Грегор Курт Левин	Теория «Х» Авторитарный	Руководитель исходит из следующего восприятия подчиненных: • Люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы. • У людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими ру-

				ководили • Чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания • Больше всего люди хотят защищенности
		Дуглас Мак Грегор Курт Левин	Теория «Y» Демократический	Руководитель исходит из следующего восприятия подчиненных: • Труд – процесс естественный, он также необходим человеку, как игра или даже отдых • Если условия благоприятные, люди не только примут на себя ответственность, они будут стремиться к ней. Приобщение к делам организации является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели • Если люди приобщены к организационным делам, они будут использовать самоуправление и самоконтроль • Способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично
		Уильям Оучи Курт Левин	Теория «Z» Либеральный	Руководитель исходит из следующего восприятия подчиненных: • Люди в большинстве своем трудолюбивы, стремятся к достижению высоких результатов и полной самостоятельности в труде • Руководитель может всецело положиться на разум и профессионализм людей и предоставить им «самим делать свои дела», а «делам идти своим чередом» • Роль руководителя сводится к созданию условий для качествен-ной работы людей и координации отношений между самостоятельными подсистемами
II.	Ориентация руководителя на различные интересы	Рэнсис Лайкерт (Фред Фидлер)	Ориентированный на задачу сосредоточен на работе и	Стиль близок к авторитарному, руководитель заботится о достижении целей организации и разрабатывает систему вознаграждений за хорошую работу, направляя на это все усилия и не заботясь специально о человеческих отношениях Стиль близок к де-

			интересах организации Ориентированный на человека, сосредоточен на человеке и его интересах	мократическому. Руководитель считает первейшей своей задачей заботиться о состоянии людей. Он добивается повышения производительности их труда через повышение степени удовлетворенности сотрудников, он мотивирует их на решение задач, создает комфортные условия для общения, стремится находить способы сочетания интересов организации с личными интересами подчиненных
III.	Организация руководителем принятия решений	Виктор Брум и Филипп Йеттом		• Руководитель сам решает проблему на основе имеющейся у него информации • Руководитель сам решает проблему, получая необходимую информацию у своих подчиненных • Руководитель сам принимает решения, выслушивая по очереди идеи своих подчиненных, в решении может отразиться их влияние • Руководитель сам принимает решение после обсуждения всех идей и предложений в коллективе, в решении может отразиться влияние подчиненных • Решение принимает группа, в которой руководитель выполняет роль председательствующего
IV.	Отношение руководителя к этическим нормам и закону	А. Кэррол	Имморальный менеджмент Аморальный менеджмент Моральный менеджмент	Руководитель отрицает этику и правовые нормы, оправдывает свои действия интересами и целями собственной организации, для достижения которых использует любую подходящую возможность Руководитель не рассматривает и не оценивает свою управленческую деятельность и принимаемые решения с позиции их нравственного содержания и негативных последствий для людей, оправдывая их законностью; закон – этика руководителя Руководитель в своих действиях руководствуется буквой закона, который дополняется этикой, в том числе профессиональной; он берет на себя функцию лидера в решении возникающих этических проблем

Известно, что лидера характеризуют не качества, а поступки! Но надо отметить, что определение и интерпретация лидерства не исчерпывается одним подходом. Позволим остановить свой взгляд на наиболее популярных современных теориях лидерства.

Таблица 21

Современные теории лидерства

Направление теории	Основные положения	Достоинства	Недостатки
Теория «горнила»	Человек, который становится лидером, переживает бурные и критические события, изменяющие его определенным образом	Содержит гипотезу о том, как люди становятся лидерами	Не проводит различий между лидерами организаций и личностью лидера.
	Независимо от формы, которую принимает путь становления лидера (ученичество, тяжелое испытание, трагедия и т.д.), – это формирующий опыт, «путешествие»: одновременно шанс и испытание, когда высвобождаются способности, принимаются судьбоносные решения и открывается видение	Описывает процесс развития лидера	Не дает конкретных ответов, почему одинаковые события по- разному влияют на людей и как различные события влияют на процесс становления и личность лидера
	Лидеры извлекают пользу из тех событий и отношений, которые опустошают не лидеров. Они анализируют те же события, которые выводят из строя менее умелых и удачливых, и находят в них что- то полезное для себя, а иногда и план действий. Лидеры способны заставить работать на себя даже негативные явления	Проводит различия между лидерами и не лидерами, дает представления о мышлении и поведении лидеров в критических ситуациях	Не описывает закономерности действий лидеров в процессе извлечения пользы
	Основная характеристика лидеров – это способность приспосабливаться, умение перерабатывать новый опыт, извлекать из него смысл и использовать его в жизни	Опирается в своих основаниях на деятельностный подход, включая такую составляющую, как рефлексия	Делает акцент в большей степени на интеллектуальной стороне деятельности и не уделяет внимания эмоциональной
	Основное преимущество лидеров – неотения. Это – сохранение прекрасных свойств,	Связывает свойства лидеров с их досто-	Идеализирует лидеров

	которые присущи юности: любознательность, веселье, энтузиазм, тепло, энергия. Лидеры открыты, готовы рисковать, жаждут новых знаний и опыта, храбры и с нетерпением заглядывают в будущее	инствами. Объясняет, чем отличаются люди, добившиеся успеха, от всех остальных	
Теория «Вдохновляй, освобождай, достигай»	Три главных слова в работе лидера – «Я не знаю»	Показан способ высвобождения талантов других людей	Не дает рекомендаций, как превратить способ «я не знаю» в демонстрацию силы, а не в признание слабости – когда и в каких случаях его использовать
	Лидеры редко бывают лучшими исполнителями	Делает акцент на недостатках лидеров	Не объясняет, почему способность вести за собой... увлекать и заводить людей... редко совпадает с вершиной... индивидуального сопровождения
	Лидерство – это не просто искусство, но и искусство парадоксов	Рассматривает лидерство на основе противоречий	Представляет размытый взгляд на феномен
	Лидеры: любят беспорядок; знают, когда нужно ждать; сердятся; улыбаются – источают чувство уверенности и решимости; задают параметры велико-го дизайна; уважают мятежников; общаются с чудаками; ошибаются; сильно ошибаются; создают культуры, в которых никого не винят; воспитывают других лидеров; налаживают отношения; подчиняют организации себе; лучшие ученики и отличные актеры	Наиболее полно описывает поведение лидеров. На этой основе можно ставить «диагноз» человеку	Не совсем ясно, почему перечисленные образцы поведения относятся именно к лидерам
Теория полновластного присутствия	Базовые умения лидеров – это стратегическое планирование, руководство проектами, осуществление обратной связи, улаживание функциональных конфликтов и эффективное взаимодействие во времена	Выявлены наиболее существенные компетенции, которые позволяют руководителю преодолевать	Ограниченный перечень умений и способностей

	перемен, способность выбирать правильную линию поведения, применять ее в нужное время и разумно использовать свою власть, умение сделать правильный выбор	неопределенность	
	Не сделав шаг назад, трудно заметить свой путь, идеальное течение людей, деятельности, времени и энергии Сначала лидер замедляет шаг и даже останавливается, чтобы разглядеть в хаотичном нагромождении обстоятельств свой беспрепятственный путь	Позволяет понять причины успехов и неудач	Акцент на ошибках, а не на успешном опыте
	Полновластное присутствие включает отстраненность от конечного результата; настройку на свой радар; двойственную манеру действий, сочетающую ясность намерений с гибкостью реакций	Дает представление о тактиках поведения лидера	Не раскрывает проблему оптимального применения техник в различных ситуациях

Считаем, что в каждой из теорий лидерство рассматривается по-разному. Однако есть и общее. Лидерами не становятся сразу. Для этого человек проходит путь, на протяжении которого он растет профессионально. В результате складывается поведение, которое его характеризует. Объединяет эти теории и деятельностный подход.

Более детальное представление о том, кто такой лидер, дает сравнительный анализ поведения лидеров в прошлом и настоящем,

Таблица 22

Контрасты лидерства

Было	Есть
Концентрируется на одном задании	Удерживает в памяти одновременно несколько заданий
Издает приказы	Задает вопросы
Изменяет людей	Воодушевляет людей
Властвует и контролирует	Создает «атмосферу»
Грандиозно мыслит	Смело действует
Строит планы	Игра, игра, игра. Играет
Спокоен и невозмутим	Упрям и яростен
Ценит ясность	Ценит парадокс
В коммуникации подтверждает: «Меня не волнует» («...что вы думаете»)	Не боится сказать: «Я не знаю»

«Трансформирует» людей	Открывает возможности
Хватается за все подряд	Делегирует полномочия
Беспокоится об имидже	Пробуждает воображение
«Поправляет» людей	Объединяет людей
Председательствует	Толкает
Делает деньги	Оставляет след
Выдвигает жесткие требования	Использует в управлении тонкие намеки
Говорит: «Нужно знать»	Говорит: «Хочу поделиться»
Издает приказы	Ищет и вознаграждает героев
Управляет во всем до мелочей	Обучает персонал
Повышает в должности по старшинству	Достижения и успехи
Указывает людям, что делать	Рассказывает поучительные истории

Несложно заметить, что на самом деле «было» и «есть» – это два разных представления об управлении людьми. На подобном подходе строится современная классификация руководителей. В ее основе лежат главным образом различные представления об управлении и подходах к этому процессу. Иными словами, директоров образовательных организаций можно условно разделить на две группы – лидеры и администраторы. Каждая из них характеризуется особыми поступками и поведением.

Предлагается список, который описывает лидеров и администраторов:

Таблица 23

Администраторы	Лидеры
1. Подражают – действуют «по шаблону», следуя чужим методикам, «сценариям», идеям	1.Вводят новшества – предлагают новые идеи и внедряют их на практике
2. Ограничивают выбор – предпочитают «хочу» педагога свое «надо»	2.Основное внимание уделяют людям – общаются, наблюдают за поведением, выявляют таланты, склонности, способности
3. Видят целесообразность – выигрыши и проигрыши, при реализации той или иной методики	3.Создают возможности – предлагают участвовать педагогам в конкурсах мастерства, разрабатывать авторские программы и т.п.
4. Поддерживают статус-кво – следят за соблюдением ролей и негативно относятся к нарушению должностных инструкций	4. Помогают раскрыть потенциал – предлагают различные роли: организовать и провести семинар для коллег, поработать в качестве классного руководителя в различных параллелях, спеть на день учителя в кругу педагогов и учащихся
5. Реагируют – дают оценку произошедшему	5. Говорят то, что думают
6.Скрупулезны – любят детали, требуют четких планов	6. Мечтают – летают в облаках, кажется, что здесь, но не с нами
7. Недальновидны	
8. Основное внимание уделяют соблюдению правил	

Методическую основу для проведения изменений в современном муниципальном лицее и принятия соответствующего решения обеспечивают технические, политические и культурные проблемы лидерства. Решение технологических проблем им осуществляется путем стратегического планирования, целеполагания, организационного проектирования и создания гибкой системы управления современным муниципальным лицеем. Политические проблемы разрешаются им на основе четкого определения власти и ресурсов (кто должен быть привлечен в процесс решений; что и как они должны осуществлять; как распределить время, средства и т.д.). Культурные проблемы разрешаются им на основе формирования определенных ценностей коллектива современного муниципального лицея, которые способны соединить цели современного муниципального лицея с целями отдельных членов коллектива, поскольку культура – это воплощение человеческих убеждений, норм и ценностей.

Менеджеру-лидеру всегда непросто, т.к. ему приходится (по Т.И. Шамовой):

- вступать в борьбу с теми, кто ориентирован только на стабильность и противостояние изменениям;
- разрешать массу конфликтов между отрицанием и осознанием реальности;
- разрушать устаревшие и неспособные к действию формы организации жизнедеятельности до того, как какая-то новая возникает и становится доминирующей.

Особенности социально-педагогических процессов, происходящих в современном муниципальном лицее, состоят в том, что объект управления в нем одновременно является и субъектом управления. Например, педагог в системе «руководитель современного муниципального лицея – учитель» – объект управления, а в системе «учитель – лицеист – субъект управления. Это же относится ко всем заместителям директора современного муниципального лицея, руководителям методических объединений учителей и различных творческих объединений учителей, руководителей кружков и т.п.

Более того, человек как субъект деятельности вступает в двоякого рода отношения: «субъектно-объектные» отношения – в отношении к объекту своей деятельности и «субъектно-субъектные» отношения – в отношении к другим людям, совместно с которыми он осуществляет свою деятельность

То же можно сказать и о деятельности учителя современного муниципального лицея в отношении руководителя методического объединения учителей в отношении учителей.

Руководитель современного муниципального лицея (лицейский менеджер) стремится к тому, чтобы сформировать у каждого учителя такие профессиональные знания и умения, убеждения и потребности, которые позволили бы ему в дальнейшем самостоятельно управлять своей деятельностью. К этому стремится и учитель современного муниципального лицея, организуя учебно-познавательную деятельность лицеистов, и руководитель творческого объединения учителей, создавая условия для профессионального роста педагогов современного муниципального лицея. Следовательно, их стратегические цели едины, а именно: создать условия, обеспечивающие эффективный переход объекта управления к самоуправлению, от развития к саморазвитию. Но задачи и средства достижения этих целей, содержание управленческой деятельности у них различны и соответствуют уровню управления современным муниципальным лицеем.

В отечественных исследованиях по социальной психологии Р.Х. Шакуров дает такое **определение стиля**: это постоянно повторяющаяся система способов деятельности, обладающая внутренней гармонией и целостностью и обеспечивающая эффективное осуществление функций управления в данных конкретных условиях. То есть под эффективным мы будем понимать стиль, не только удовлетворяющий подчиненных, но и повышающий производительность их труда в конкретных условиях. Поэтому понятие эффективный в данном случае близко по смыслу с понятием оптимальный.

Ситуативная теория эффективного лидерства находит в последнее время все большее число сторонников как среди теоретиков, так и практиков. Ее сущность, на наш взгляд, наиболее точно выражена Арджирисом, который лучшим стилем называет **«адаптивный» или стиль, «ориентированный на реальность».** По его мнению, эффективные руководители – это те, которые могут вести себя по-разному – в зависимости от требований реальности. Применение адаптивного стиля особенно целесообразно в динамических, вероятностных системах, каким и является современный муниципальный лицей.

Для удобства анализа все возможные переменные, от которых зависит выбор эффективного стиля управления, мы разделим на **три группы: переменные,** связанные с особенностями самого **лидера, переменные си-**

туации и переменные, характеризующие **взаимодействие лидера с коллективом.**

Таблица 24

Ситуационные переменные выбора эффективного стиля лидерства

Виды переменных	Характеристики переменных
1. Личностная переменная лидера	1. Тип личности лидера (авторитарный, демократичный) 2. Адаптивность личности лидера 3. Ценностные ориентации личности лидера
2. Ситуативная переменная	1. **Внешние** социальные, политические, экономические условия 2. **Культурные** традиции и национальные особенности коллектива лицея 3. **Отраслевые** факторы: • характер деятельности сотрудников, • цена нарушений нормативных установок, • фактор времени 4. **Особенности** управляемого коллектива лицея: • уровень зрелости коллектива лицея, • преобладание в коллективе лицея авторитарных или демократических типов личности
3. Переменная взаимодействия лидера с коллективом лицея	1. **Авторитет и престиж** лидера в коллективе 2. Отношения лидера с коллективом лицея

Первая группа переменных. Естественным, а потому вызывающим доверие подчиненных, выглядит тот стиль, который руководитель избирает, исходя из особенностей своей личности. Среди **индивидуальных характеристик** мы выбрали три, особо значимые для выявления и выбора своего стиля управления: **адаптивность, эмоциональный склад (степень тревожности), ценностные ориентации личности.**

Под адаптивностью мы понимаем способность личности меняться в соответствии с изменением внешних условий. Адаптация может происходить как на основе развития самой личности, обновления прежних взглядов, ценностей, черт характера, открытости новому, так и на основе развитой эмпатии: способности «чувствовать» и понимать позицию другого. Адаптивность также обусловлена умениями быстро анализировать возникающую ситуацию, предвидеть ход событий, последствия принимаемых управленческих решений.

Вторая индивидуальная характеристика – это **эмоциональный склад личности**. Наиболее разнящиеся типы руководителей – это автократ и демократ. Некоторые американские исследователи отмечают, что авто-

ритарные черты личности связаны не только с социальными установками, но и с эмоциональным складом индивида, **степенью его тревожности**. Тревожному типу руководителя современного муниципального лицея в большей мере присущи агрессивность и недоверие к окружающим, а следовательно, и авторитарные способы руководства. Авторитарный руководитель современного муниципального лицея более щепетилен в отношении морали, поэтому строго придерживается устоявшихся норм и традиций, более дисциплинирован, чаще бывает активным, а иногда и агрессивным защитником морального стиля управления. Вместе с тем тревожность снижает интеллектуальные способности руководителя современного муниципального лицея, не позволяет ему объективно оценивать складывающиеся ситуации. Такой тип лидера, как правило, негибок, не склонен к использованию адаптивного стиля управления современным муниципальным лицеем.

Третья особенность личности, отражающаяся на избранном стиле, – это **иерархия ценностных ориентаций** руководителя современного муниципального лицея. Среди всех наиболее важны те, которые определяют отношения руководителя современного муниципального лицея к людям, делу (целям организации), самому себе, морали, закону. Чтобы найти свой эффективный стиль лидерства, руководитель должен выявить и прояснить те ценности, которыми он руководствуется в управлении современным муниципальным лицеем, ибо способ подготовки и выбор принимаемых им решений осуществляется с позиций конкретных ценностных ориентаций. Необходимо также соотнести свои ценности с целями современного муниципального лицея и ценностями подчиненных. В степени их соответствия друг к другу могут быть заложены как основы успеха, так и причины неудач руководителя современного муниципального лицея.

Итак, **в современном муниципальном лицее наиболее успешно будет действовать адаптивный демократичный** тип руководителя, **выражающий в своих управленческих решениях** не только свои собственные ценности, но и **ценности своего коллектива, интересы** современного муниципального лицея.

К **ситуативным переменным** мы относим внешние по отношению к руководителю условия. Среди всего их многообразия мы выделим четыре, необходимость учета которых важна для определения оптимального стиля лидерства:

- социальные условия;

- культурные и национальные традиции;
- отраслевые факторы;
- особенности руководимого коллектива.

Значение данных переменных изучалось в отечественных и зарубежных исследованиях по теории управления. На связь избираемого стиля с внешними социальными условиями указывает Р. Х. Шакуров. Общество как бы создает предпосылки для проявления определенных индивидуальных стилей управления. Если стиль руководителя противоречит сложившейся социальной обстановке, то его действия мало успешны.

Исследования показывают огромные различия между стилями руководства предпочтительными для разных стран. Они объясняются разницей в культурных традициях и наличием национальных особенностей.

В понятие отраслевых факторов, определяющих выбор оптимального стиля, входит характер деятельности, цена нарушений инструкций и фактор времени. Р. Х. Шакуров пишет, что в зависимости от того, в какой отрасли действует руководитель, существенно меняются требования к его стилю.

Лидерство – это непрерывная работа, которая проявляется в основных управленческих умениях и конкретной деятельности. Теперь задумайтесь исключительно о своем поведении в конкретных ситуациях или обстоятельствах, выберите один из пяти вариантов ответов.

Таблица 25

Лидерство в действии

№ п/п	Умения руководителя	Никогда или почти никогда	Редко	Иногда	Часто	Почти всегда
1.	Я ясно представляю себе будущие направления развития организации	1	2	3	4	5
2.	Я использую символику и метафоры, объясняя, что необходимо выполнить	1	2	3	4	5
3.	Я внушаю другим оптимизм	1	2	3	4	5
4.	Я поддерживаю свои жизненные силы здоровым сном, физическими упражнениями и правильным питанием					
5.	Я часто напоминаю о необходимости сплочения команды	1	2	3	4	5

6.	Я выражаю готовность заняться работой, не соответствующей моему формальному статусу	1	2	3	4	5
7.	Я ослабляю напряжение, улаживая конфликты на начальной стадии	1	2	3	4	5
8.	Я нахожу поводы для праздников даже в напряженных ситуациях	1	2	3	4	5
9.	Я демонстрирую готовность пойти на оправданный риск	1	2	3	4	5
10.	Я проявляю упорство, сталкиваясь с трудностями	1	2	3	4	5
11.	Я ясно объясняю другим будущие направления развития организации	1	2	3	4	5
12.	Я использую личный пример, чтобы подчеркнуть важность ключевых действий	1	2	3	4	5
13.	Я реалистично оцениваю ситуацию (как угрожающую, так и благоприятную)	1	2	3	4	5
14.	Я не переживаю о допущенных ошибках	1	2	3	4	5
15.	Я демонстрирую важность вклада каждого члена коллектива в общее дело	1	2	3	4	5
16.	Я борюсь с привилегиями, порождающими статусные различия между членами команды	1	2	3	4	5
17.	Я пресекаю борьбу за власть, убеждая людей сосредоточиться на проблемах, а не на личностях	1	2	3	4	5
18.	Я использую юмор как средство снятия напряжения	1	2	3	4	5
19.	Я поощряю экспериментирование и выдвижение свежих идей	1	2	3	4	5
20.	Я вселяю в других надежду на будущее	1	2	3	4	5
21.	Я направляю энергию других на достижение реальных краткосрочных целей	1	2	3	4	5
22.	Я использую метафоры и истории из жизни для выражения своих идей	1	2	3	4	5
23.	Я осознаю пользу противоречивых или негативных точек зрения	1	2	3	4	5
24.	Я регулярно прибегаю к обновлению и отдыху в повседневной жизни	1	2	3	4	5
25.	Я собираю весь коллектив на совещания и особые мероприятия	1	2	3	4	5
26.	Я проявляю искреннее уважение к другим и заботу о них	1	2	3	4	5
27.	Я поддерживаю контакты с нарушителями спокойствия и «инакомыслящими»	1	2	3	4	5
28.	Я предоставляю возможности для регулярной общественной деятельности	1	2	3	4	5
29.	Я подчеркиваю необходимость учиться на ошибках	1	2	3	4	5
30.	Я поощряю изобретательность, сталкиваясь со сложными проблемами	1	2	3	4	5

Таблица включает десять основных групп умений и навыков лидера. Каждой группе соответствуют три вопроса: группе «Дальновидность и быстрые победы» – вопросы №№ 1, 11, 21, группе «Наглядность и личный

пример» – №№ 2,12, 22. Вопросы №№ 3,13,23 соответствуют группе «Оптимизм и реальность». «Жизненные силы» оцениваются утверждениями №№ 4, 14, 24. «Сплоченность команды» – №№ 5, 15, 25. Шестая группа «Главные ценности» – №№ 6, 16, 26. Группы семь – «Конфликты» и восемь – «Улыбнитесь» соответственно №№7, 17, 27 и №№8, 18, 28. «Риск» – №№ 9, 19, 29, а «Приверженность изобретательности» – №№ 10, 20, 30.

Заполните предложенную таблицу, вписывая в соответствующие графы показатели суммы из предыдущей таблицы.

Таблица 26

Мой лидерский потенциал

Группы умений, составляющие поведение лидера	**Баллы**														
2															
3															
4															
5															
6															
7															
8															
9															
10															

Проанализируем результаты

Оказались ли для вас какие-либо оценки основных умений руководителя-лидера – высокие или низкие – неожиданными и непонятными?

Если да, еще раз продумайте свои ответы на вопросы, составляющие каждую из десяти тем (соответствующих десяти группам). Помогло ли это вам объяснить полученные результаты? Какими из десяти групп умений вы пользуетесь наиболее активно и эффективно?

Какие из десяти групп нужно развивать и использовать более часто?

Отправляясь в путь развития своего лидерского потенциала, при себе желательно иметь карту. Эта карта – ваш собственный индивидуальный маршрут профессионального развития. Она отражает методический процесс, состоящий из пяти стадий:

Оценка. Кем вы являетесь сейчас? Насколько вы разделяете философию лидерства и следуете десяти способам поведения лидера?

Цель. Кем вы хотите стать? Что вам необходимо изменить или развить в себе, чтобы достичь цели?

Преодоление препятствий. Какие препятствия стоят на вашем пути и как они могут быть преодолены?

Какими навыками вы хотели бы овладеть.

Действия. Каковы ваши главные шаги, необходимые для достижения цели? Что вы будете предпринимать, чтобы развить свой лидерский потенциал.

Поддержка. Как вы справляетесь с неудачами и сохраняете импульс движения вперед? Что заставляет вас двигаться к цели?

Эти стадии, конечно же, являются всего лишь ориентирами, и процесс развития далеко не всегда разворачивается в единственном направлении.

Режим работы современного муниципального лицея не ставит людей в жесткие, ограничивающие временные рамки, позволяет обдумать и детально разработать значимые управленческие решения, поощряя участие в этом процессе самих исполнителей. Стиль коллективной выработки управленческих решений соответствует и характеру разрешаемых в современном муниципальном лицее проблем, требующих высокого уровня компетентности в конкретных областях педагогической деятельности.

Наибольшие сложности связаны у руководителей современного муниципального лицея *с адаптацией своего стиля к уровню зрелости и особенностям сотрудников управляемого коллектива*. Это объясняется тем, что лицейский коллектив неоднороден по составу, является педагогическим и способен к интенсивному развитию и саморазвитию.

Поль Херси и Кен Бланшар выделили четыре стиля лидерства, соответствующих различным уровням зрелости исполнителей. Под зрелостью понимается готовность исполнителей нести ответственность за свое поведение, желание достичь поставленных целей, а также уровень компетентности в решаемой задаче. Поэтому зрелость определяется ситуационно.

Первый стиль называется **«давать указания».** Он требует, чтобы руководитель современного муниципального лицея сочетал большую степень ориентации на задачу и малую на человеческие отношения. Этот стиль годится для подчиненных с «неким уровнем зрелости и уместен потому, что подчиненные либо не хотят, либо не могут отвечать за конкретную задачу и нуждаются в инструкциях и контроле руководителя современного муниципального лицея. Использование в отношении таких со-

трудников стиля привлечения к принятию решений не находит у них поддержки, так как не соответствует их реальным потребностям.

Второй стиль – «продавать» – предполагает, что руководитель современного муниципального лицея в равной и высокой степени ориентирован как на задачу, так и на человеческие отношения. Подчиненные обладают средним уровнем зрелости: хотят работать эффективнее; но не могут в силу недостатка способностей или компетентности. Избираемый руководителем стиль более демократичен, чем предыдущий. Он обеспечивает поддержку энтузиазма подчиненных и необходимое обучение.

Третий стиль применяется в отношении исполнителен, которые могут, но не хотят отвечать за выполненные задачи. В этой ситуации целесообразна их мотивация путем привлечения к принятию решений, стиль **«участвовать» –** ориентирован на человеческие отношения.

Четвертый стиль – «делегирование» – предоставляет исполнителям максимальную свободу действий. Он применим в зрелых группах. В этой ситуации руководитель современного муниципального лицея может быть ориентирован на задачу без ущерба для человеческих отношений или может предоставить ее решение самим исполнителям, то есть использовать либеральный стиль (невмешательств

Лидеров условно можно разделить на четыре типа (по Т.И. Шамовой):

Политик. Он опирается главным образом на власть. Климат современного муниципального лицея, которым управляет такой лидер, держится на лести и интригах. Педагоги могут часто устраивать заговоры друг против друга, чтобы доказать преданность своему руководителю. Карьера в современном муниципальном лицее, возглавляемом политиком, зависит от того, насколько человек способен удовлетворить тщеславие первого лица. Задачи интересуют политика, только если они совпадают с его личными целями.

Дипломат. Это лидер, ориентированный на результат. Но он не только стремится добиться результата, но и прийти к согласию по поводу наилучших путей его достижения. Вместе с тем управление процессом решения задачи концентрируется в одних руках. Такой директор современного муниципального лицея очень четко понимает, что решение задач невозможно без заинтересованности педагогов и их преданности делу. Его девиз в работе: «Вместе можно добиться большего!» По служебной лест-

нице в современном муниципальном лицее, который возглавляет дипломат, продвигают педагогов по способностям. Там царит деловая атмосфера.

Капитан ориентирован главным образом на взаимоотношения. Такой лидер уделяет много внимания команде сотрудников. По службе продвигается тот, кто умеет работать в группе. В современном муниципальном лицее, которым руководит капитан, царит неформальная атмосфера, а педагоги получают в современном муниципальном лицее большую свободу в профессиональной деятельности.

Диктатор. Это лидер, который опирается на власть, а задачи ставит во главу угла. Главным критерием в поведении педагогов современного муниципального лицея для него выступает то, насколько они справляются со своими обязанностями, и послушание. Его девиз: «Лучшего средства управления, чем приказ, человечество еще не изобрело!» Климат в современном муниципальном лицее, где властвует диктатор, формальный и напряженный, а педагоги работают в рамках жесткого порядка.

Педагогический коллектив современного муниципального лицея неоднороден, поэтому успешность управления им будет зависеть от точности выделения различных по уровню зрелости исполнителей и применения в работе с ними названных вариантов стилей.

Р. С. Немовым выделена ***закономерность в восприятии*** различными по степени зрелости коллективами своих руководителей и руководителями собственного стиля управления.

Опыт деятельности МБОУ «Лицей № 27 имени Героя Советского Союза И.Е. Кустова» показывает, что помимо зрелости, при выборе оптимального стиля управления современным муниципальным лицеем нужно учитывать ***тип личности учителей, связанный с преобладанием у них демократических или авторитарных черт характера.***

Таким образом, эффективность стиля зависит от его соответствия социальным условиям, национальным и культурным особенностям, характеру педагогической деятельности, уровню зрелости коллектива современного муниципального лицея и индивидуальным характеристикам его сотрудников.

Третья группа переменных характеризует **взаимодействие руководителя современного муниципального лицея с управляемым коллективом, к ним мы отнесли авторитет, престиж и отношения.** Данные переменные могут рассматриваться и как следствие применяемого стиля,

мы же рассмотрим их как условия, определяющие его выбор.

Авторитет переводится как власть (лат.). Он дается руководителю самой должностью, в которой определяются виды и границы власти и полномочий. **Престиж** руководителя современного муниципального лицея – это добровольное признание сотрудниками его превосходства в профессиональном, интеллектуальном, нравственном и др. отношениях. Различные сочетания уровней авторитета и престижа лидера ставят его в коллективе современного муниципального лицея в разные положения.

В стиле в определенной степени раскрываются отношения руководителя современного муниципального лицея к своим подчиненным, прежде всего оценка их деловых качеств. Вместе с тем подчиненные в процессе взаимодействия с руководителем также формируют к нему свое отношение. Они все время стоят перед выбором: поддержать руководителя, вступить с ним в конфронтацию или остаться в тени.

Исследования в области отечественной социальной психологии показали, что отношения подчиненных к руководителю можно классифицировать по четырем видам направленности микрогрупп: положительно относящихся к руководителю современного муниципального лицея, отрицательно, нейтрально (внешнее проявление отношения отсутствует) и ситуативно (направленность отношения зависит от ситуации). Каждый тип микрогруппы отличается внешним отражением отношения в поведении, установками на руководителя современного муниципального лицея, мотивами, функциями, ролью в формировании коллективного мнения о руководителе современного муниципального лицея. Выявлена также связь между направленностью отношения подчиненных к руководителю современного муниципального лицея и их психофизиологическими и индивидуально-личностными характеристиками.

Таблица 27

Характеристика отношений подчиненных к руководителю современного муниципального лицея

Виды микрогрупп по отношению к руководителю	Отличительные признаки микрогрупп			Индивидуально-личностные характеристики членов микрогрупп
	Установка на руководителя и мотивы поведения	Функции по отношению к руководителю	Роль микрогруппы в формировании коллективного мнения о руководителе	
Положительная направленность 32–21% групп	Мотивами являются эффективность и содержание работы, взаимоотношения с руководителем; не переносят личных неудач на руководителя и изъяны производства	Опора руководителя, проводники его политики	В большинстве случаев играют первостепенную ведущую роль в формировании коллективного мнения о руководителе	Ориентированы «на задачу», наименьший среди всех уровень притязаний, склонны к компромиссам, наиболее общительны, свойственна экстравертность, конформны, но при этом обладают ярко выраженным «Я», настойчивостью, приверженностью к моральным нормам и принципам, склонны к коллективному стилю управления с подчиненными своего уровня
Отрицательная направленность 11–19% групп	Ведущий мотив поведения – зарплата: неверная, несправедливая оценка их труда; негативные реакции вызваны единоличным принятием решений руководителем, которое расходится	Негативно настроены по отношению к руководителю и открыто или завуалированно конфликтуют с ним	В ряде случаев играют ведущую роль в формировании коллективного мнения о руководителе	Ориентированы «на себя», развит эгоцентризм, сильная нервная система, низкая абсолютная чувствительность; флегматики, склонны к «избеганию» конфликтов, имеют самый высокий уровень притязаний личности, более тревожны, чем остальные, подозрительны, склон-

	с их мнением; обвиняют в своих неудачах руководителя			ны к попустительскому стилю управления с подчиненными своего уровня
Нейтральная направленность 13–17% групп	Мотивы расплывчаты; цель – бесконфликтность с руководителем и коллегами, основная потребность – благополучие	Смягчают взаимоотношения, делают более статичной динамику коллектива, служат «буфером» в столкновении полюсных групп, пополняют микрогруппы других типов	Роль в формировании коллективного мнения о руководителе незначительна	
Ситуативная направленность 44–49% групп	Мотивы различны, основным регулятором поведения является настроение. Ведущий мотив обусловливает направленность к положительным или отрицательным группам	Как поддерживают, так и дискредитируют авторитет руководителя, пополняют микрогруппы других типов	Играют второстепенную роль (после положительных и отрицательных) в формировании коллективного мнения о руководителе	Средние показатели по ориентации на себя и задачу, наименее среди всех склонны к компромиссам, занимают промежуточное положение по общительности и ряду других показателей

Выявление мотивов поведения лидеров и членов групп ситуативной направленности позволит руководителю современного муниципального лицея прогнозировать развитие отношений, складывающихся у него с подчиненными. Для установления прогноза, а также регулирования этих отношений руководителю современного муниципального лицея также важно знать, что причинами, изменяющими их направленность являются:

- изменение мотивов поведения;
- изменение отношений (по форме или по существу) руководи-

теля к подчиненному;

- конфликт подчиненного с лидером или членами своей группы;
- крушение ожиданий подчиненного;
- ухудшение бытовых условий и проецирование этой неудовлетворенности на личность руководителя современного муниципального лицея.

Первые четыре причины могут изменить отношения подчиненного к руководителю современного муниципального лицея как в положительном, так и в отрицательном направлениях. Две последние ведут к ухудшению отношений.

Полученные данные можно использовать и при управлении современным муниципальным лицеем для выявления и прогнозирования отношений, складывающихся у руководителей с коллективом, чтобы затем проводить их коррекцию, а также избирать оптимальный стиль управления подчиненными.

Итак, перечислим вопросы, на которые должен ответить руководитель современного муниципального лицея, чтобы выбрать эффективный стиль управления коллективом современного муниципального лицея.

1. Какой стиль лидерства соответствует особенностям моей личности?

- Способен ли я меняться и использовать гибкий стиль управления современным муниципальным лицеем?
- Какие черты характера личности, авторитарные или демократические, присущи мне как руководителю?
- Какими ценностями я руководствуюсь в управлении современным муниципальным лицеем, какому стилю они свойственны и как соотносятся с целями современного муниципального лицея и ценностями управляемого коллектива современного муниципального лицея?

2. Какой стиль управления эффективен в коллективе современного муниципального лицея?

- Какое влияние оказывают социальные условия на сотрудников моего современного муниципального лицея, и какой стиль в связи с этим будет восприниматься ими с большей степенью готовности?
- Какие способы влияния на людей будут оптимально учитывать особенности национального характера сотрудников моего современного муниципального лицея?
- Какой стиль будет соответствовать уровню зрелости коллекти-

ва современного муниципального лицея и индивидуальным особенностям его сотрудников?

3. Каков уровень моего авторитета и престижа в коллективе современного муниципального лицея?

4. Смогу ли я быть эффективным лидером своего коллектива современного муниципального лицея и что для этого от меня требуется?

Таблица 28

Методика оценки уровня демократизации управления по стилевым характеристикам – УДсх

Компонентные эксперты пользуются десятью парами характеристик-параметров.

1.Ориентация руководителя и педагогов на экспериментирование, здоровую конкуренцию идей и мнений	1. Осторожное отношение к рискованным действиям, склонность к спокойным отношениям в коллективе
2. Побудительный характер воздействий через мотивационную сферу, личный пример, поощрение	2. Воздействия преимущественно через приказы, распоряжения, наказания
3. Учет индивидуальных особенностей и желаний членов коллектива, делегирование им тех функций, которые ведут к развитию их личности.	3. Делегирование подчиненным только тех полномочий, которые учитывают их функциональные особенности
4. Децентрализация власти и информационных потоков, представление свободы в выборе процедур деятельности, развитие различных форм самоуправления в коллективе	4. Централизация всей власти, всей информации на себя. Строгая регламентация обязанностей процедур, сроков и контроль за ходом выполнения
5.Лояльное отношение к ошибкам. В первую очередь поиск причин ошибок, невыполнения задания и путей их устранения	5. Непримеримое отношение к ошибкам, срывам, промахам. В первую очередь наказание виновного
6. Контактное отношение с подчиненными, позиция руководителя внутри группы (МЫ). Общение неформальное, выходящее за рамки производственных вопросов	6. Позиция руководителя вне группы (Я и ОНИ). Отношения с подчиненными дистанционные и только по поводу производственных вопросов
7. Производственные и социальные вопросы признаются равноценными. Но в решении производственных проблем главными являются социальные ценности	7. Основными являются производственные задачи
8.Поощряется независимость мнений и критика в адрес руководства	8. Поощряются исполнительские качества и дисциплинированность подчиненных

9. Поощряются конструктивные предложения коллег по улучшению работы и соответствующее участие в их реализации	9. Конструктивные предложения подчиненных рассматриваются как посягательство на авторитет руководителя
10.Решения принимаются коллегиально	10. Решения принимаются единолично

Для каждого значения параметра по левому и правому столбцам определяются таким образом, чтобы сумма была равна единице. Например, по первому параметру доля значения характеристики в левом столбце определяется 0,4, тогда для значения характеристики в правом столбце равняется 0,6. В бланк ответов записывается только значение того выражения параметра, который расположен слева.

В данном случае: 1. 0,4.

Сумма всех оценок параметров по левому столбцу складывается и соотносится со стандартной уровневой шкалой «0–10» (10,9 – оптимальный уровень: 3, 2, 1, 0 – недопустимый уровень).

Таблица 29

Методика оценки уровня социально-психологического климата коллектива по полярным профилям
3 2 1 0 – 1 – 2 – 3

1. Преобладает бодрый, жизнерадостный тон настроения	1. Преобладает подавленное настроение
2. Доброжелательность в отношениях, взаимные симпатии	2. Конфликтность в отношениях и антипатии
3. В отношениях между группировками внутри коллектива существует взаимное расположение, понимание	3. Группировки конфликтуют между собой
4. Членам коллектива нравится вместе проводить время, участвовать в совместной деятельности	4. Проявляют безразличие к более тесному общению, выражают отрицательное отношение к совместной деятельности
5. Успехи или неудачи товарищей вызывают сопереживание, искреннее участие всех членов коллектива	5. Успехи или неудачи товарищей оставляют равнодушными или вызывают зависть, злорадство
6. С уважением относятся к мнению друг друга	6. Каждый считает свое мнение главным, нетерпим к мнению товарищей
7. Достижения и неудачи коллектива переживаются как свои собственные	7. Достижения и неудачи коллектива не находят отклика у членов коллектива
8. В трудные минуты для коллектива происходит эмоциональное единение «один за всех, и все за одного»	8. В трудные минуты коллектив: «раскисает», возникают растерянность, ссоры, взаимные обвинения
9. Чувство гордости за коллектив, если его отмечают руководители	9. К похвалам и поощрениям коллектива здесь относятся равнодушно

10. Коллектив активен, полон энергии	10. Коллектив инертен и пассивен
11. Участливо и доброжелательно относятся к новым членам коллектива, помогают им освоиться в коллективе	11. Новички чувствуют себя чужими, к ним часто проявляют враждебность
12. Совместные дела увлекают всех, велико желание работать коллективно	12. Коллектив невозможно поднять на совместное дело, каждый думает о своих интересах
13. В коллективе существует справедливое отношение ко всем членам, поддерживают слабых, выступают в их защиту	13. Коллектив заметно разделяет-ся на «привилегированных»; пренебрежительное отношение к слабым

Оцените, пожалуйста, как проявляются перечисленные свойства психологического климата в Вашем коллективе.

Прочтите сначала предложенные слева, затем – справа и после этого знаком «+» отметьте в средней части листа ту оценку, которая соответствует истине, по Вашему мнению.

Оценки

3 – свойство проявляется в коллективе всегда;

2 – свойство проявляется в большинстве случаев;

1 – свойство проявляется нередко;

0 – проявляется в одинаковой степени и то, и другое свойство.

Обработка полученных данных осуществляется в несколько этапов.

Первый этап: необходимо сложить все абсолютные величины сначала (+), потом (-) оценок, данных каждым участником опроса. Затем из большей величины вычесть меньшую. Получается цифра с положительным или отрицательным знаком. Так обрабатывают ответы каждого члена коллектива.

Второй этап: все цифры, полученные после обработки ответов каждого ученика (педагога) необходимо сложить и разделить на количество отвечающих. Затем полученную цифру сравнивают с «ключом» методики: +22 и более – это высокая степень благоприятности социально-психологического климата; от 8 до 22 – средняя степень благоприятности социально-психологического климата; от 0 до 8 – низкая степень (незначительная) благоприятности; от 0 до (-8) начальная неблагоприятность социально-психологического климата; от (-8) до (-10) средняя неблагоприятность; от (-10) и ниже в отрицательную сторону – сильная неблагоприятность.

Такой подсчет можно сделать по каждому свойству:

- записать, а затем сложить оценки, данные отдельному свойству каждым участником опроса;

- полученную цифру разделить на число участников. Когда будут подсчитаны индексы по каждому свойству, выстраивают ранжированный ряд из этих цифр, по степени убывания их величины. Таким образом, мы выявляем свойства, способствующие как сплочению коллектива (положительные), так и его разобщению (свойства с отрицательным знаком).

Описанная методика диагностирует уровень сформированности группы как коллектива и позволяет (при многократном исследовании) проследить динамику его развития (тех свойств, которые «заложены» в опросном листе).

Опыт деятельности МБОУ «Лицей № 27 имени Героя Советского Союза И.Е. Кустова» показывает, что со временем современный муниципальный лицей вырабатывает характерные верования, ценности и образцы для подражания. Большинство из них бессознательны и принимаются как данность. В символах кроется то, что видно внешнему наблюдателю, но понятно только представителю современного муниципального лицея. Или, наконец, профессионалу-аналитику лицейской жизни. С точки зрения символики удачные характеристики организационной культуры выделил Торренс Дил:

- самое важное – не то, что происходит, а что это значит;
- деятельность и значение слабо связаны; события имеют множественные смыслы, поскольку люди интерпретируют опыт по-разному;
- перед лицом неопределенности и неоднозначности люди создают символы, чтобы разобраться в путанице, повысить предсказуемость событий, найти направление и обрести опору для надежды и веры;

- многие события и процессы важны скорее тем, что они выражают, чем тем, что они порождают;
- культура – это связующее звено, скрепляющее организацию и объединяющее людей вокруг общих ценностей и убеждений.

Надо признаться, что символы в нашем понимании – это не только то, что выражено материально. Поведение лидера также весьма символично. Символы выражаются в различной форме. В свою очередь, каждая форма выражает собой ценности организации.

Таблица 30

Символы – формы и ценности

(МБОУ «Лицей № 27 имени Героя Советского Союза И.Е. Кустова»)

Форма символа	Пример из практики	Поведение в организации	Ценность
Обычай	Директор собирает 9 мая педагогов-ветеранов – участников Великой Отечественной войны	Лицеисты вместе с педагогами готовят поздравление, дарят цветы	Уважение к истории, дань традициям, память о труде учителей прошлых лет
Ритуал	Посвящение в лицеисты	Организация торжественной части, директор вручает персонально каждому символ лицея в виде значка, исполняется гимн	Принадлежность к лицею с особым статусом, привилегированность
Герои и героини	Стенд с фотографиями медалистов	Усердный труд педагогов, 100% выполнение учебного плана учеником	Знание – сила!
Истории и сказки	Рассказ о девочке, которая поступила без помощи репетиторов в МГУ им. М.В. Ломоносова	Поощрение педагогами учебной деятельности лицеистов, постоянные разговоры о том, что внеклассная работа – второстепенна	Высокий уровень обучения в университете
Метафора	Лицей – это часы	От исправности каждого зависит исправность всего механизма. Следование четко выработанным процедурам	Существование в лицее коллективизма, компетентности, взаимоподдержки
Юмор	В мире два самых распространенных элемента – водород и глупость	Все читают	Высокий уровень интеллекта
Игра	Зачет-незачет	Регулирование отношений учитель-лицеист на основе положения о промежуточной аттестации лицеистов;	Взаимодоверие

Обычаи, ритуалы, истории и сказки закрепляют ценности организации. Ценности же поддерживают те качества, которые достойны уважения и приверженности сами по себе.

Какие действия руководителя современного муниципального лицея

приводят к тому, что его воспринимают как лидера, а в современном муниципальном лицее формируется определенный тип организационной культуры современного муниципального лицея.

Таблица 31

Лидеры и организационная культура современного муниципального лицея

(МБОУ «Лицей № 27 имени Героя Советского Союза И.Е. Кустова»)

Тип лидера	Действия, присущие руководителю	Основные признаки организационной культуры	Поведение, которое можно наблюдать в организации
«Диктатор»	Вызвать в кабинет и дать оценку труда с акцентом на ошибки и непрофессионализм, воспринимать хорошую работу подчиненного как должное	Держаться на расстоянии от начальства, избегать с ним встреч	Педагоги стремятся избегать ошибок и неудач
	Дать инструкцию или указание, потребовать их четкого выполнения	Монологический характер общения управленца и педагога	Согласование любого шага с лидером организации
	Негативное отношение к любого рода обсуждению профессиональных проблем	Большое количество официальных документов на информационном стенде в учительской по сравнению с информацией неформального характера	Учителя неохотно вступают в общение с внешними посетителями -родителями, коллегами, не стремятся обмениваться опытом, демонстрируют статус-кво
«Капитан»	Общительность, манера управления на основе проявления внимания к подчиненному, его настроению интересу к делу	Живая аура лицея, открытые лица педагогов и лицеистов, диалогичная манера общения на всех уровнях (двусторонний характер взаимодействия)	Педагоги достаточно эмоциональны, приветливы, охотно рассказы-вают о своей профессиональной деятельности, не скрывают проблем и готовы к их обсуждению
	Негативное отношение к любого рода решениям, принятым без обсуждения с другими людьми	Диспут, дискуссия, групповые формы работы	Согласование, учет и ссылка на мнение коллег, решение, принятое коллективным способом

	Положительное отношение к инициативе снизу	«Я так считаю», «на мой взгляд» – часто встречающиеся слова в школе	Выдвижение собственных идей, критическое отношение к идеям других
«Политик»	Принимать во внимание точку зрения подчиненных, в которой отражена положительная оценка руководителя	Улыбка при похвале	В организацию приходят на работу – попытки расспросить о содержании профессиональной деятельности вызывают ироническое отношение
	Поддержка доносчиков	Ощущение неясности, недоговоренности, загадки	Педагоги общаются отстраненно, с намеками и полутонами
	Давать оценку происходящему в организации исключительно со своей колокольни	Руководитель предлагает высказаться подчиненным, но зачастую принимает противоположное по сути решение	Рассогласование слов и дела
«Дипломат»	Давать оценку профессионального поведения с точки зрения поступков, а не личности	Проектный способ работы	Разговор в духе уважения личности (упоминание кого-либо по имени отчеству или имени и фамилии в полной форме)
	Видеть и озвучивать положительное и отрицательное в деле, рассматривать происходящее как процесс на основе процедуры рефлексии	Проведение профессиональных совещаний в перекрестной форме, расстановка мебели в форме круга	Соответствие содержания профессионального общения вопросам: что происходило, как происходило, почему именно так, как улучшить ситуацию, что думает по конкретному вопросу конкретный человек, с чем он согласен и с чем нет?
	Диалог как коллективное и персональное средство управления во взаимодействии с педагогами	Юмор и шутки, управление посредством иносказания	Свободная форма одежды, но нередко «костюм без галстука»

Понимая нормы поведения в современном муниципальном лицее, лидер регулирует стратегию управления современным муниципальным лицеем. Управлять организационной культурой означает еще и понимание того, какие из существующих норм сегодня противоречат идее, которую

планируется внедрять завтра. Совпадение и различие первого и второго определяет стратегию, главной составляющей которой является философия.

Вот ее основные постулаты (из опыта работы МБОУ «Лицей № 27 имени Героя Советского Союза И.Е. Кустова»):

- самостоятельность и независимость – главные ценности в работе;
- оценивать человека целесообразно не по личным качествам, а по результатам, которых он достигает;
- люди терпят неудачу из-за того, что слабо представляют себе цели;
- для того чтобы судить об успехе, следует четко определить его признаки;
- и скромный прогресс – основание для удовольствия;
- успехи и достижения, обусловленные личной эффективностью, вызывают зависть и враждебность, и к этому надо относиться терпимо;
- каждый – творец своей удачи;
- лучше выбрать риск, чем предпочесть безопасность;
- наблюдать и учиться стоит у тех, кто лучше и успешнее;
- немногословие и скромность достойнее публичных рассуждений о собственной значимости;
- неудачи и ошибки – это обратная связь с практикой и полезный ресурс для развития;
- если прав другой человек, его мнение достойно признания;
- быть созидателем лучше;
- если говорить о чем-либо, то четко и просто;
- коммуникация – это двустороннее взаимодействие лицом к лицу;
- вознаграждению подлежит не деятельность, а результат;
- уровень успеха организации напрямую зависит от способности сотрудников понимать и влиять на показатели, на которых основано их вознаграждение;
- чтобы работать с людьми, нужно знать их притязания, потребности и мотивацию;
- сочетание эмоций, интеллекта и деловых качеств позволяет добиваться большего успеха;
- различие мнений важно;

- долгосрочная перспектива предпочтительнее краткосрочных планов;
- беспорядок – это здорово;
- приказы, которые нельзя выполнить, ничего не стоят;
- больше вопросов на переговорах – это нормально;
- неопределенность заводит;
- без импровизаций управление невозможно;
- с течением времени мнение может меняться;
- для выполнения задачи целесообразно привлекать самых разных людей;
- генофонд школы требует постоянного обновления;
- лучше излучать энтузиазм, чем все время пребывать в унынии;
- нелепо скрывать эмоции;
- рассказывать истории – это так естественно;
- мир можно изменить;
- прислушиваться к окружающим следует, но не всегда стоит делать то, что требует окружение;
- гораздо выгоднее окружать себя людьми, которые умнее тебя;
- невозможно знать ответы на все вопросы;
- конфликты не могут вызывать страх;
- поставить себя на место другого – это умение, без которого не может быть эффективного управления;
- при взаимодействии эмоции через интонацию, темп и динамику речи говорят больше, чем слова;
- управлять – это значит действовать из соображения «Давайте, я вам помогу!»

Если же вы хотите получить более широкую картину, то в этот список можно включить следующие дополнительные положения:

- лидер ценит самостоятельность и независимость;
- ставит лицеисту оценку не за личные качества, а за результаты, которые им достигнуты;
- находит в себе силы признавать, что прав лицеист;
- сочетает эмоции, интеллект и деловые качества;
- прислушивается к идеям и советам учеников, но далеко не всегда следует им;
- лидер – это созидатель;
- может вести обучение через диалог;

- может поставить себя на место лицеиста;
- не скрывает от лицеистов, что он (а) чего-то не знает;
- излучает энтузиазм;
- может изменить мнение об ученике со временем – с худшего на лучшее.

Вот несколько шагов, которые позволяют изменить себя и добиться победы:

- начинайте, представляя конечную цель;
- сначала сделайте то, что необходимо делать сначала;
- управляйте собой и доверяйте своим ощущениям;
- управляйте грамотно временем;
- выполняйте разные роли и планируйте время на каждую из них (руководитель, общественный деятель, мать/отец, сын/дочь, консультант, ученик и т.д.);
- сначала стремитесь понять, а потом быть понятыми;
- пополняйте свой эмоциональный банковский счет;
- думайте в духе выиграл/выиграл;
- достигайте собственных целей в работе сообща с другими людьми.

Управление сегодня становится одной из проблем лидера современного муниципального лицея.

При этом важным становится и умение управлять временем.

Таблица 32

Матрица управления временем

(МБОУ «Лицей № 27 имени Героя Советского Союза И.Е. Кустова»)

	Срочные дела	**Несрочные дела**
	1. Критические ситуации. Неотложные проблемы. Проекты с горящим сроком исполнения	2. Профилактические действия, поддержание рабочего состояния. Установление связей. Поиск новых возможностей. Планирование. Восстановление сил.
	3. Посторонние разговоры и телефонные звонки. Какая-то корреспонденция, какие-то сообщения. Некоторые встречи. Предстоящие неотложные дела. Распространенные виды деятельности	4. Мелочи, отнимающие время. Корреспонденция. Звонки. Пустая потеря времени. Праздное времяпровождение

3 .

Как видно из матрицы, четыре группы дел носят совершенно разный характер.

Выберите квадрант, который бы наиболее полно характеризовал вашу деятельность. Как вы считаете, к какому типу дел можно отнести встречу с будущими молодыми педагогами? А разработку миссии современного муниципального лицея?

Ответы на эти вопросы и задания позволяет вам понять ряд проблем, с которыми вы постоянно сталкиваетесь. Каждый квадрант приводит к определенным результатам.

Таблица 33

Результаты деятельности директора современного муниципального лицея в аспекте срочно/несрочно – важно/неважно

(МБОУ «Лицей № 27 имени Героя Советского Союза И.Е. Кустова»)

1. Стресс, профессиональное выгорание, управление в условиях кризиса, катастрофа и вечный бой	2. Видение, перспектива, равновесие, дисциплинированность, контроль, редкое возникновение кризисных ситуаций
3. Концентрация на краткосрочном, репутация хамелеона, ощущение жертвы, не владеющей собой, слабые или разорванные отношения с педагогами	4. Безответственность, зависимость в основных вопросах от других лиц или организаций

Первый квадрант – это не что иное, как кризис. Лидер из квадранта № 1 не проводит границы между срочным и важным. В действительности срочность дел у него связана с приоритетами и ожиданиями других людей. Единственное, на что приходится уповать, так это на квадрант № 4. Квадранты № 2 и № 3 занимают у него незначительное время. Образ жизни руководителя современного муниципального лицея, который выбирает квадранты № 3 и № 4 можно назвать праздным. Эффективные люди держатся подальше от этих квадратов. Квадрант № 2 – это область для эффективного руководителя современного муниципального лицея. Директор современного муниципального лицея, которого можно отнести к этому квадранту, руководствуется принципом – важно, но не срочно. Сюда относятся действия, которые, как правило, считаются нужными, но не срочными: выработка миссии, стратегическое планирование, выстраивание отношений с родителями, педагогами, представителями управления образованием, лицеистами. И именно потому, что их считают несрочными, они часто не попадают в поле зрения.

Назовите что-то одно, что вы можете делать регулярно и что могло бы привести к позитивным переменам.

Очевидно, что, когда вы изучали матрицу управления, у вас могли возникнуть одновременно возражение и вопрос: но ведь приходится находиться в различных квадрантах! Какое соотношение дел из квадрантов №№ 1, 2, 3, 4 на рабочем месте приводит к наиболее эффективным результатам труда? Ответ на этот вопрос подсказывает принцип Парето: 80% результатов проистекает из 20% усилий.

К квадранту № 2, без которого невозможно эффективно управлять, приходят не сразу. Вначале ресурсы для него – квадранты № 3 и № 4. Не следует игнорировать и квадрант № 1, но его удельный вес будет сокращаться, поскольку постепенно вы уделяете время предупредительным и подготовительным действиям квадранта № 2. Далее на вас могут оказывать влияние 1-й и 3-й квадраты. Чтобы перейти в большей степени к квадранту № 2 и важным приоритетам, скажите «нет» даже самым срочным делам.

Таблица 34

Матрица приоритетов

(МБОУ «Лицей №27 имени Героя Советского Союза И.Е. Кустова»)

Расписание на неделю		Дни недели	воскресенье	понедельник	вторник	среда	четверг	пятница	суббота
Роли	Цели	Приоритеты на неделю	Приоритеты на сегодня						
				Договоренности/обязательства – распределение дел в течение дня					
			8^{00}	8^{00}	8^{00}	8^{00}	8^{00}	8^{00}	8^{00}
			9^{00}	9^{00}	9^{00}	9^{00}	9^{00}	9^{00}	9^{00}
			10^{00}	10^{00}	10^{00}	10^{00}	10^{00}	10^{00}	10^{00}
			11^{00}	11^{00}	11^{00}	11^{00}	11^{00}	11^{00}	11^{00}
			12^{00}	12^{00}	12^{00}	12^{00}	12^{00}	12^{00}	12^{00}
			13^{00}	13^{00}	13^{00}	13^{00}	13^{00}	13^{00}	13^{00}
			14^{00}	14^{00}	14^{00}	14^{00}	14^{00}	14^{00}	14^{00}

			15^{00}	15^{00}	15^{00}	15^{00}	15^{00}	15^{00}	15^{00}
			16^{00}	16^{00}	16^{00}	16^{00}	16^{00}	16^{00}	16^{00}
			17^{00}	17^{00}	17^{00}	17^{00}	17^{00}	17^{00}	17^{00}
			18^{00}	18^{00}	18^{00}	18^{00}	18^{00}	18^{00}	18^{00}
			19^{00}	19^{00}	19^{00}	19^{00}	19^{00}	19^{00}	19^{00}
			20^{00}	20^{00}	20^{00}	20^{00}	20^{00}	20^{00}	20^{00}
			Вечер	Вечер	Вечер	Вечер	Вечер	Вечер	Вечер

Матрица управления современным муниципальным лицеем позволяет, более разумно подходить к организации рабочего времени. Экономия же времени позволяет решить дополнительные проблемы.

Деятельность руководителя на 85% его рабочего времени состоит из общения с людьми. Встречи, публичные выступления, совещания, переговоры составляют основную, если не главную, часть рабочего времени директора. Поэтому успех во многом зависит не столько от уровня его интеллекта (IQ) и способности производить сложные расчеты, сколько от знания человеческой природы и умения работать с людьми, что, в свою очередь, требует способности понимать себя и других людей, предвидеть их поведение, контролировать свои и чужие эмоции, умения принимать решение, формировать и мотивировать команду на достижение цели и т.д. В 1996 году Дэниэл Гоулман впервые обратил внимание на значение эмоциональной сферы работы руководителя. Этот феномен он назвал «эмоциональный интеллект» (EQ).

В понятии «эмоциональный интеллект» выделяют пять составляющих:

- *понимание себя* (самоосознанность);
- *эффективное взаимодействие с самим собой* (саморегуляция);
- *мотивация* (стимул к труду или социальное сознание);
- *эмпатия;*
- *коммуникабельность* (понимание других людей, эффективное взаимодействие с другими, умение принимать решение, или менеджмент взаимоотношений).

Каждый из компонентов эмоционального интеллекта имеет свои признаки.

Таблица 35

Структура эмоционального интеллекта

Компоненты	Признаки
Самоосознанность	Уверенность в себе, реалистическая самооценка, самоирония
Саморегуляция	Цельность натуры и надежность, терпимое отношение к неопределенности, открытость к переменам
Мотивация	Побуждение добиваться целей по причинам, лежащим за пределами денег и статуса, оптимизм перед лицом неудачи, преданность делу
Эмпатия	Умение поддерживать и развивать таланты, чувствительность к культурным различиям, служение «подчиненным»
Коммуникабельность	Умение уговаривать работников и производить изменения, способность создавать и вести команды

Базовая составляющая эмоционального интеллекта – понимание себя, способность «слышать» и «читать» собственные чувства, мысли, мотивы.

Используя пятибалльную шкалу, оцените в какой мере вы обладаете каждой из указанных ниже способностей. Прежде чем выставлять оценку, вспомните реальные ситуации, в которых вы проявляли это качество.

Обвести в таблице 36 те значения, которые соответствуют вашей позиции: 1 балл, если качество отсутствует; 2 балла – проявляется в незначительной степени; 3 – проявляется в средней степени; 4 – проявляется в значительной степени; 5 баллов – присутствует постоянно.

Таблица 36

Эмоциональный интеллект в работе

1.	Я связываю внутренние психологические состояния с различными эмоциями	1	2	3	4	5
2.	Я умею снять внутреннее напряжение, находясь сложных ситуациях	1	2	3	4	5
3.	Я знаю, как мое поведение влияет на других людей	1	2	3	4	5
4.	При возникновении конфликта я стремлюсь первым разрешить его	1	2	3	4	5
5.	Когда меня охватывает гнев, я могу быстро взять себя в руки	1	2	3	4	5
6.	Я замечаю, когда у человека начинает проявляться негативный настрой	1	2	3	4	5
7.	Я вижу, когда человек испытывает стресс	1	2	3	4	5
8.	Я достигаю консенсуса с другими людьми	1	2	3	4	5
9.	Я распознаю эмоции других людей	1	2	3	4	5
10.	При выполнении неинтересной работы я умею найти мотивацию	1	2	3	4	5
11.	Я помогаю другим овладеть своими чувствами	1	2	3	4	5

12.	Я помогаю другим почувствовать себя комфортно	1	2	3	4	5
13.	Я замечаю, когда у собеседника меняется настроение	1	2	3	4	5
14.	Я сохраняю спокойствие, когда собеседник начинает относиться ко мне негативно	1	2	3	4	5
15.	Я могу поставить себя на место другого	1	2	3	4	5
16.	При необходимости я могу дать совет и оказать эмоциональную поддержку другим людям	1	2	3	4	5
17.	Я замечаю, когда собеседник начинает занимать оборонительную позицию	1	2	3	4	5
18.	Я могу оценить, насколько поступки человека соответствуют его словам	1	2	3	4	5
19.	Я веду доверительные беседы с другими людьми	1	2	3	4	5
20.	Я отвечаю человеку точно теми же чувствами, которые он проявляет по отношению ко мне	1	2	3	4	5

Подсчитайте сумму баллов по всем двадцати пунктам, чтобы определить общий уровень эмоционального интеллекта. Самосознание оценивается пунктами №№ 1, 6, 13, 17 анкеты; саморегуляция – пунктами №№ 2, 5, 10, 14 и 18; социальное сознание – пунктами №№ 3, 7, 11, 15 и 19.; менеджмент взаимоотношений – пунктами №№ 4, 8, 12, 16 и 20. Если вы набрали более 80 баллов, у вас высокий уровень эмоционального интеллекта. Если 50-80 баллов, у вас есть прочный фундамент для развития эмоционального интеллекта и задатков лидера. Сумма ниже 50 указывает, что вы обладаете эмоциональным интеллектом ниже среднего. Для каждого из компонентов результат более 20 является высоким, а менее 10 – низким. Можно ли повысить свой собственный уровень эмоционального интеллекта? Да. Для этого нужно оценить свой уникальный ресурс. Это главная опора любого человека. Если у вас достаточно хорошо развита интуиция, не стоит опираться при принятии решения на разум. Пусть вашим коньком станет преимущество, которое отличает вас от других руководителей.

Если первые три составляющие эмоционального интеллекта – это навыки владения собой, то эмпатия и коммуникабельность связаны со способностями управлять взаимоотношениями с другими. Эффективность управления современным муниципальным лицеем, особенно когда мы осваиваем новые идеи вместе, зависит часто от того, насколько лидер способен понять своих подчиненных, войти с ними в контакт и наладить взаимодействие. Часто эмпатию считают синонимом сопереживания. Да, она предполагает в определенной степени проникновение во внутренний мир другого человека. Но это не означает мягкотелости, а лидеру не обязательно принимать чужие эмоции как свои, и пытаться нравиться всем. Эмпатия, скорее, означает, что лидер учитывает чувства сотрудников в процессе

принятия решений.

Существует достаточно много типологий людей. Самой популярной является классификация по темпераменту. Нам представляется наиболее интересной и практичной типология Карла Юнга, которая включает ответы на четыре вопроса.

Таблица 37

Мы такие разные

Откуда человек берет энергию?	
Экстраверт (из внешнего мира – людей, вещей)	**Интроверт** (из своего внутреннего мира – мнений, эмоций, впечатлений)
Легко знакомится с людьми, дружелюбен, общителен, открыто выражает свои эмоции, нуждается во взаимоотношениях, действует, потом размышляет	Замкнут, закрыт, сосредоточен, скрывает свои эмоции, нуждается в личном пространстве
Как человек собирает информацию?	
Сенсор	**Интуитивист**
Прислушивается к фактам, данным поступающей информации. Для него важны закономерности. Предпочитает измеримые вещи, конкретен и практичен. Для такого сотрудника важно начинать дело с самого начала, продвигаться шаг за шагом, необходимы инструкции Он замечает конкретные детали, любит устанавливать процедуры и правила, предпочитает решать практические вопросы, живет настоящим	Учитывает возможные общие модели, перспективы, для него важны концептуальность, вдохновение, фантазия. Такой человек может включаться в дело на любом этапе, он любит разнообразие и изменения. Живет будущим и нередко воспринимается окружающими как непрактичный мечтатель
Как человек предпочитает решать проблемы?	
Мыслитель	**Чувствитель**
Руководствуется логикой, объективными законами, схемами. Представляет четкие, структурированные, построенные на анализе выводы. Решает головой	Мало интересуется конкретными фактами. Руководствуется личным убеждением. Главный аргумент при принятии решения – «может быть», «мне так кажется». Решает сердцем
Как относится к внешнему миру и жизни в целом?	
Решающий	**Воспринимающий**
Ориентирован на результат. Для него важно структурировать, управлять, планировать, решать, завершать дела. Он собран, организован, решителен, любит порядок и точные сроки. Этому человеку важно, чтобы жизнь была под контролем	Ориентирован на процесс. Чувствует себя более комфортно, оставляя вопрос открытым. Склонен к гибкому стилю жизни и любит следовать ее течению. Предпочитает спонтанно возникающие события, к которым легко приспосабливается

Запишите на листе бумаги имена двух любых пришедших вам на ум первыми педагогов современного муниципального лицея. Соотнесите их поведение с типологией К. Юнга. Какие из принимаемых вами решений в отношении этих людей срабатывали, а какие вызывали наибольшее сопротивление? Как вы считаете, почему?

Таблица 38

	Ф.И.О. учитель 1	**Ф.И.О. учитель 2**
Описание	По типологии К. Юнга	По типологии К. Юнга
Решение сработало	Какое? Причина	Какое? Причина
Решение не сработало	Какое? Причина	Какое? Причина

Опишите, опираясь на типологию Юнга, людей, занимающих различные позиции в современном муниципальном лицее, например: секретаря, социального педагога, заместителей директора по воспитательной и научной работе в современном муниципальном лицее.

Таблица 39

Позиция в организации	**Каков человек?**
Секретарь	
Социальный педагог	
…	

Нам представляется, что неудачи многих решений происходят оттого, что руководитель не видит различий между людьми, не умеет слушать их (не слышит их).

Проведите оценку вашего собственного умения слушать. Дайте утвердительный или отрицательный ответ («да» или «нет») на каждый пункт следующей анкеты. Отвечайте соответственно вашему поведению во время нескольких последних бесед.

Анкета

1. Я постоянно стараюсь услышать несколько реплик, звучащих одновременно. _____

2. Я предпочитаю, чтобы собеседник сообщал мне только факты, а затем выслушивал мое мнение._____
_____

3. Иногда я только делаю вид, что обращаю внимание на собеседника. _____

4. Я считаю, что хорошо разбираюсь в невербальной коммуникации.
_____

5. Обычно я заранее знаю, что хочет сказать собеседник. _____
_____

6. Обычно я прерываю неинтересный мне разговор, переставая уделять внимание собеседнику. _____
_____

7. Я всегда даю понять собеседнику, какие чувства испытываю по отношению к услышанному. _____
_____

8. После того как собеседник заканчивает сообщение, я сразу же высказываю свое отношение к услышанному. _____
_____

9. Я оцениваю слова собеседника в момент их произнесения. _____
_____

10. Я обычно формулирую свой ответ, пока собеседник продолжает говорить. _____
_____

11. Стиль говорящего постоянно отвлекает меня от содержания сообщения. _____

12. Если сообщение не совсем понятно мне, я обычно не пытаюсь догадаться, в чем его смысл, а прошу собеседника сделать разъяснения.
_____

13. Я прилагаю усилия к тому, чтобы понять собеседника. _____
_____

14. Часто я слышу то, что мне хочется услышать, а не то, о чем говорится на самом деле. _____

15. Многие мои собеседники признают, что я понимаю их точку зрения, даже когда выражаю свое несогласие. _____

Подведем итоги. Начислите по одному баллу за отрицательные ответы на вопросы №№ 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10,11, 14 и за положительные ответы на вопросы №№ 4,12,13,15.

Если вы набрали 13-15 баллов, значит, вы, исполняя роль лидера, в полной мере проявляете умение слушать собеседников. Сумма в 11–12 баллов свидетельствует, что вы – хороший слушатель, но вам недостает некоторых знаний и навыков в этой области. Если вы набрали 10 и менее баллов, значит, вы невнимательный слушатель и вам нужно приложить усилия, чтобы приобрести недостающие навыки общения. Слушание – это трудоемкий, но окупающий себя процесс. В процессе слушания передается с помощью слов только незначительная часть информации. Более 90% ее приходится на взгляды, жесты, мимику, интонацию, тембр, громкость и скорость речи. Эта информация более важна, и именно она может помочь понять, зачем человек приходил и что от вас в действительности хочет. Скрытые мотивы одного и того же поведения могут быть различны:

Первый, приходя к руководителю, может утверждаться и демонстрировать, что он разбирается в чем-то лучше других.

Второй хочет напомнить о себе.

Третий – показать окружающим, что он вхож к руководителю в любой момент, а истинный мотив – самоутверждение.

Четвертый стремится налаживать личный контакт, иначе он будет чувствовать себя некомфортно в организации.

Пятый просто верит, что его идея может дать хороший результат, ему безразличны мнение окружающих и отношения с ними. От того, насколько директору современного муниципального лицея удается понять, кому что надо, зависит эффективность взаимодействия и правильность принимаемых решений в условиях современного муниципального лицея.

Проверьте себя – в каком состоянии вы находитесь? Выразите свое отношение к утверждениям «согласен/на – не согласен/на».

Анкета – опросник

(по Р. Бояцису и Э. Макки)

1. Мне кажется, что я стал (а) работать более интенсивно, но менее продуктивно. _____

_____

2. Я стал (а) позже приходить домой или раньше уходить на работу.

_____

3. Я не чувствую себя отдохнувшим (-ей) даже после сна. _____

4. Я не могу заснуть или просыпаюсь среди ночи. _____

5. У меня не хватает (или вовсе нет) времени на занятия, которые доставляют мне радость. _____

6. Мне редко удается расслабиться или могу снять стресс, только используя антидепрессанты (медикаменты, алкоголь). _____

7. Я пью больше кофе. _____

8. Я замечаю, что больше не могу обсуждать свои проблемы с супругом (-ой). _____

9. Я не забочусь о своем питании, ем слишком много или слишком мало. _____

10. Я уже и не помню, когда в последний раз разговаривал по душам с близким другом или родственником. _____

11. Мои дети больше не приглашают меня на свои праздники, школьные спектакли или соревнования._____

12. Я больше не нахожу времени для спокойных размышлений о жизни. _____

13. Я стал (а) меньше работать физически._____

14. Я стал (а) реже улыбаться и смеяться._____

15. У меня частые головные боли, ломота в спине и прочие недомогания. _____

16. Я регулярно принимаю доступные без рецепта болеутоляющие средства и препараты, подавляющие кислотность желудка._____
_____

17. Я чувствую бессмысленность всего, что делаю, ощущаю безрезультатность своих усилий. _____

18. Никто, по-видимому, не понимает, какие у меня заботы и насколько я загружен (а)._____

19. Иногда я чувствую какое-то оцепенение или, наоборот, реагирую на события чересчур эмоционально._____

20. Я слишком занят, чтобы думать о свежих впечатлениях и идеях или осваивать новые методы работы. _____

21. Я часто мечтаю сбросить с себя груз обязанностей._____

Более половины ответов «согласен/на» свидетельствует о том, что вы находитесь в состоянии выживания. В этом случае стоит задуматься, не идете ли вы по ложному пути, что может привести к профессиональному выгоранию. Преобладающий ответ «не согласен/на» подтверждает, что вы

справляетесь с возникающими проблемами и находитесь в подавляющем большинстве случаев в состоянии действия, вас не подводит и эмоциональный интеллект, вы пребываете в хорошем расположении духа. Вы не столько уговариваете себя, сколько реализуете свой потенциал. Вам ничего не стоит для решения новой задачи подключить эмоциональный интеллект, опыт, установить отношения с окружающими, уловить их состояния, что вы успешно и делаете. В таком состоянии вам бывает трудно, но вы рассматриваете ситуацию всесторонне с точки зрения опыта, переносите тяготы и взвешенно подходите к принятию решений. В таком состоянии вы выполняете текущие дела и думаете о будущем.

Понять себя – значит прийти к собственной сущности. Кто я? Как воспринимают меня мои подчиненные? Разница между подлинными лидерами и руководителями без лица заключается в том, что у первых нет различий между собственным пониманием и тем, как воспринимают их педагоги. Быть самим собой – вот один из секретов искусства управления. Упражняйтесь в формировании собственной сущности. Для этого попытайтесь узнавать лучше себя и других, используя, например, следующие позиции и подходы (из опыта деятельности МБОУ «Лицей № 27 имени Героя Советского Союза И.Е. Кустова»):

- Отыщите причины, определившие вашу идентичность (это могут быть люди, города, события, которые оказали влияние на вашу личность), поделитесь своими наблюдениями с теми, у кого есть сходство с вами.
- Выделите часть личного времени для общения с людьми, которых вы знаете достаточно долго, отвлекитесь от рутины.
- Поверните на какое-то время привычный ход событий вспять.
- Добейтесь, чтобы окружающие – педагоги, знакомые, близкие – говорили вам то, что они о вас думают.
- Проведите исследование вашего окружения, стремитесь узнавать как можно больше о жизни, вкусах и интересах людей, которые вас окружают;
- Устанавливайте эмоциональные отношения с подчиненными, интересуйтесь тем, как они работают.
- Помогайте окружающим узнать больше об их собственных достоинствах и недостатках, проявляйте внимание и уважение к их происхождению.
- Не доверяйте первым впечатлениям о людях, опирайтесь на

собственное понимание себя и своего происхождения, сближаясь с людьми или, наоборот, отдаляясь от них.

- Стремитесь использовать любую возможность получить отличающийся социальный опыт (например, поездки в регионы с различными культурными традициями способствуют впоследствии выработке более терпимого отношения к людям, также, как поездки из села в город и наоборот).
- Уважайте ценности представителей других культур.
- В инокультурной среде вы обязательно совершите ошибки, используйте такие ситуации для анализа собственной системы ценностей, своих достоинств и недостатков.

Но так или иначе, размышляя об управленческом вдохновении, стоит подчеркнуть, что эмоциональную окраску или реакции лидера, которые возникают у него в ходе взаимодействия, диктует развитие событий – складывающийся контекст.

Исследования в области лидерства насчитывают немало десятилетий и имен. Однако особняком среди них стоит имя Кена Бланшара – гуру (эксперта в определенной области) одноминутного менеджмента. Изучая организационный мир вместе со своим коллегой П. Херси, он предположил, что реальная организация должна управляться, исходя из реальных условий. В результате его предположение обрело образ модели, которую он назвал ситуационным лидерством. Так мир получил идею – чтобы быть эффективным, руководитель современного муниципального лицея должен быть гибким, а поэтому выбирать разный стиль управления и демонстрировать разные формы поведения. Согласно этой модели лидер выбирает стиль управления и форму поведения в зависимости от готовности последователей – людей, которых он ведет вперед, решать задачу. Иными словами, принимая то или иное решение, руководитель современного муниципального лицея должен ответить себе на вопросы:

- почему я предлагаю это задание тем людям, с которыми работаю;
- насколько сильным будет желание людей выполнять задание, которое я хочу предложить им;
- какими способностями, талантами, квалификацией и опытом располагают люди для выполнения этого задания;
- какое поведение наиболее адекватно ситуации и возникающей задачи: говорю, указываю, направляю, устанавливаю, объясняю, проясняю,

убеждаю, участвую, поощряю, сотрудничаю, проявляю преданность, делегирую, наблюдаю, обслуживаю, завершаю?

Модель Кена Бланшара включает четыре стиля:

- Стиль первый. Мы называем его **указующий перст.** Он характеризуется тем, что лидер принимает решение, дает конкретные распоряжения и обеспечивает постоянный контроль за работой; применятся в случаях внедрения изменений или решения малознакомой последователям задачи.
- Стиль второй – **деловая депеша.** Лидер принимает решение после обсуждения, объясняет его и дает возможность для прояснения. Он не предполагает, как и первый, многословия последователей. Однако в этом случае последователям предоставляется лидером большая возможность задать вопросы и высказать суждения или мнения, чем при первом. Такой стиль адекватен условиям, при которых задача характеризуется определенной степенью новизны, а последователи обладают некоторым опытом или квалификацией для ее решения.
- Стиль третий – назван нами «**диалог**». Решение принимает лидер и последователи при поддержке лидера. Он делится идеями и выступает как фасилитатор при принятии решения. Понятно, что этот стиль предполагает диалог и требует от лидера высокого уровня дипломатического мастерства. Он также рассчитан на последователей, готовых идти за лидером, не раз реализовавшим на практике философию первых.
- Стиль четвертый – **самостоятельные действия.** При этом стиле решение принимают последователи, а лидер делегирует им за него ответственность. Этот стиль очень рискован. Первое условие его использования – относительная новизна вновь возникающей ситуации. Стиль оправдывает себя в том случае, когда процедуры, профессиональное взаимодействие и координация среди последователей отработаны ранее. Второе условие заключается в том, что в отношении последователей, которые вовлекаются в решение возникшей задачи, применялись прежде три вышеперечисленных стиля управления.

Оцените с помощью анкеты «стиль в управлении».

Для этого определите, в какой степени соответствует вашему поведению каждое из приводящихся ниже утверждений. Для оценки используйте пятибалльную шкалу:

1 – в незначительной степени; 2 – иногда; 3 – в средней степени; 4 – часто; 5 – в значительной степени.

Таблица 40

Стиль в управлении современным муниципальным лицеем
(МБОУ «Лицей № 27 имени Героя Советского Союза И.Е. Кустова»)

№ п/п	Утверждения	Оценка				
1.	Мои действия направлены более на удовлетворение потребностей других	1	2	3	4	5
2.	Я помогаю другим людям проявлять самостоятельность в работе	1	2	3	4	5
3.	Я сознательно передаю властные полномочия подчиненным	1	2	3	4	5
4.	Я перфекционист и стремлюсь быть в каждом своем действии совершенным	1	2	3	4	5
5.	Я стараюсь объединить людей	1	2	3	4	5
6.	Я объективно оцениваю потребности и возможности окружающих	1	2	3	4	5
7.	Я нахожу сферу применения навыкам и талантам других людей	1	2	3	4	5
8.	Я всегда уверен в том, что знаю, как нужно выполнять задания	1	2	3	4	5
9.	Я доверяю окружающим и признаю их заслуги	1	2	3	4	5
10.	Я верю словам людей	1	2	3	4	5
11.	Я рассказываю подчиненным о том, каким образом развитие навыков влияет на их работу.	1	2	3	4	5
12.	Я автоматически устанавливаю контроль над окружающими	1	2	3	4	5
13.	Я стимулирую рост подчиненных, не ожидая ответных вознаграждений	1	2	3	4	5
14.	Я ставлю сотрудничество выше конкуренции	1	2	3	4	5
15.	Я вовлекаю других людей в процесс планирования и определения целей	1	2	3	4	5
16.	Я стремлюсь заставить окружающих действовать так же, как я	1	2	3	4	5
17.	Мне нравится служить другим людям	1	2	3	4	5
18.	Я верю в хорошие намерения окружающих	1	2	3	4	5
19.	Я консультируюсь с другими людьми	1	2	3	4	5
20.	Я оказываю давление на окружающих	1	2	3	4	5

Анкета содержит четыре субшкалы, каждая из которых оценивает соответствующий стиль лидерства. Пункты 4, 8, 12, 16, 20 относятся к стилю «указующий перст»; пункты 2, 6, 10, 14, 18 – к стилю «диалог»; характеристики стиля «деловая депеша» оцениваются пунктами 3, 7, 11, 15, 19; характеристики лидера, использующего стиль «самостоятельные действия», – пунктами 1, 5, 9, 13, 17.

Результат более 20 баллов – высокий, менее 10 баллов – низкий, около 15 баллов – средний.

Сравните показатели по каждой из четырех шкал, чтобы оценить, в

какой мере ваше поведение соответствуют стилю «деловая депеша» и стилю «самостоятельные действия». По какой из четырех шкал вы хотели бы иметь самые высокие показатели, а по какой – самые низкие? Проанализируйте результаты, чтобы определить свои сильные и слабые стороны.

Слово «харизма» происходит из древнегреческого языка и означает «притягивать к себе внимание». Оно восходит к слову «хариты», которым в древнегреческой мифологии именовались три богини красоты и изящества. Еще в Древней Греции люди, обладавшие харизматическими качествами, считались любимцами богов, которые помогают своим избранникам добиваться необыкновенных успехов. Макс Вебер ввел в употребление формулировку «завоевание авторитета благодаря харизматическим качествам». Он противопоставил национальную основу патриотического лидерства основе бюрократической структуры.

Отличие харизматического лидера от обычного руководителя современного муниципального лицея заключается в том, что такая личность запрограммирована на достижение успеха, а мысленный настрой на достижение успеха становится привычкой. К харизматическим качествам относятся:

- личная магнетически притягательная сила: воодушевление, испытываемое от выполняемой жизненной задачи;
- отождествление себя с выполняемой работой (это производит впечатление – что человек находится на своем месте);
- раскрытие собственных способностей;
- уверенность в своих силах и душевное равновесие;
- умение сосредоточивать свое внимание на самом главном;
- коммуникабельность и умение устанавливать долговременные и прочные межличностные отношения;
- мотивировать себя и других;
- способность находить к людям правильный подход;
- умение ставить перед собой и другими четкие цели;
- обаяние;
- активность и энергичность;
- умение принимать решения;
- служить образцом для подражания;
- положительное восприятие жизни.

Современные исследования показывают, что такой тип лидеров отличают пять основных характеристик:

- Первое, у них есть определенная перспектива, то есть четкое представление о том, к чему следует стремиться.
- Второе, люди, наделенные харизмой, готовы идти на риск, чтобы достигнуть своей стратегической цели.
- Третье, лидеры такого типа чувствительны к ограничениям внешнего окружения.
- Четвертое, они также чувствительны к потребностям своих подчиненных.
- Пятое, харизматические лидеры демонстрируют поведенческие модели, не вписывающиеся в привычные рамки.

Как же действует харизма? За счет чего лидерам, которых считают наделенными харизмой, удается вести за собой людей?

Сведем вместе все особенности поведения харизматического лидера.

Таблица 41

Поведение харизматического лидера и его эффект
(по результатам международных исследований) (Ст. Роббинс)

Поведение лидера	Эффект у подчиненных
Формулирует стратегическую цель	Возникновение чувства последовательной смены событий, через которые связывается настоящее организации с его лучшим будущим
Излагает свои ожидания, связанные с улучшением показателей работы организации; выражает уверенность в том, что подчиненные смогут их оправдать	Укрепление чувства собственного достоинства и уверенность в собственных силах
Доводит до сведения своих подчиненных – посредством слов и собственных действий – новую совокупность ценностей и на личном примере демонстрирует образцы поведения, которым они должны следовать	Картина представлений о правильном поведении для достижения стратегической цели
Идет на какие-то личные жертвы и демонстрирует нестандартные модели поведения, выражая, таким образом, свою решительность и убежденность в правильном выборе стратегической цели	Повышение мотивации, высокая производительность, удовлетворенность трудом, любовь и уважение лидера

Проведите оценку своей харизматичности. Для этого отметьте ответы, которые лучше всего характеризуют вас (по П. Селлерс):

1. Я чувствую себя наиболее комфортно, когда думаю: а) об общих вопросах; б) о специфических проблемах.
2. Больше всего меня беспокоит: а) конкуренция сегодня; б) бу-

дущая конкуренция.

3. Я имею склонность концентрировать внимание: а) на возможностях, которые я упустил; б) на возможностях, которыми я воспользовался.

4. Я предпочитаю: а) поддерживать традиции и методы, которые принесли успех в прошлом; б) предлагать новые уникальные методы действий.

5. Я обычно спрашиваю: а) «как мы может сделать это лучше?»; б) «зачем мы вообще это делаем?»

6. Я считаю, что: а) всегда существует способ снизить риск; б) некоторые риски неоправданно высоки.

7. Я обычно убеждаю людей, используя: а) эмоции; б) логику.

8. Я предпочитаю: а) отстаивать традиционные ценности и способы мышления; б) утверждать новые убеждения и ценности.

9. Я бы предпочел/предпочла вести общение: а) в письменной форме; б) в устной форме.

10. Эта анкета кажется мне: а) нелепой; б) интересной.

С харизматическим лидерством связаны ответы: 1 а, 26, 3а, 46, 56, 6а, 7а, 86, 96, 106.

Если вы набрали 7 и более баллов, то обладаете сильной харизмой и потенциалом харизматического лидера. Если вы набрали 4 балла и менее, то обладаете слабой харизмой.

Несложно заметить, что одно из главных отличий обладателя харизмы – стратегическое мышление. Все харизматические лидеры – сильные стратеги. Вот почему среди военных – великих полководцев и адмиралов – так много обладателей харизмы, а наука побеждать лежит в основе любого театра военных действий.

В Древнем Китае благодаря полководцу и философу Сунь-цзы (313–239 гг. до н.э.) были систематизированы стратегии, которые применялись китайскими императорами и полководцами. Они дошли до нас, неся в себе мудрость веков, в «Трактате о военном искусстве» и получили название стратагем. Считается, что слово **стратагема** происходит от древнегреческого слова «strateqema» и обозначает военные хитрости. В предисловии к книге о стратагемах говорится, что «человеческая жизнь – это борьба, а в борьбе нужны стратагемы. Тот, кто умеет применять стратагемы, всегда удержит инициативу в своих руках... может мгновенно упорядочить хаотический мир и превратить безнадежную ситуацию в выигрыш-

ную».

Стратагемы были записаны 138 китайскими иероглифами. В переводе они звучат как короткие и наполненные глубоким смыслом выражения. Перечислим все 36 стратагем.

1. Обмануть императора, чтобы он переплыл море.

2. Осадить Вэй, чтобы спасти Чжао.

3. Убить чужим ножом.

4. В покое ожидать утомленного врага.

5. Грабить во время пожара.

6. На Востоке поднимать шум, на западе нападать.

7. Извлечь нечто из ничего.

8. Для вида чинить деревянные мостки, втайне выступить в Чэньцан.

9. Наблюдать за огнем с противоположного берега.

10. Скрывать за улыбкой кинжал.

11. Сливовое дерево засыхает вместо персикового.

12. Увести овцу легкой рукой.

13. Бить по траве, чтобы вспугнуть змею.

14. Позаимствовать труп, чтобы вернуть душу.

15. Сманить тигра с горы на равнину.

16. Если хочешь что-нибудь поймать, сначала отпусти.

17. Бросить кирпич, чтобы получить яшму.

18. Чтобы обезвредить разбойничью шайку, сначала надо поймать главаря.

19. Тайно подкладывать хворост под котел другого.

20. Ловить рыбу в мутной воде.

21. Цикада сбрасывает свою золотую кожицу.

22. Закрыть дверь и поймать врага.

23. Объединиться с дальним врагом, чтобы побить ближнего.

24. Объявив, что только собираешься пройти сквозь государство Го, захватить его.

25. Украсть балки и заменить их гнилыми подпорками.

26. Скрыть акацию и указать на тутовое дерево.

27. Делать безумные жесты, не теряя равновесия.

28. Заманить на крышу и убрать лестницу.

29. Украсить сухие деревья искусственными цветами.

30. Превратить роль гостя в роль хозяина.

31. Стратагема красотки.

32. Стратагема открытых городских ворот.

33. Стратагема сеяния раздора.

34. Стратагема самострела.

35. Стратагема цепи.

36. Бегство (при полной безнадежности) – лучшая стратагема.

На первый взгляд кажется, что стратагемы трудно увязываются с управлением современным муниципальным лицеем. Каким же образом можно применить стратагемы Сунь-цзы? Некоторые примеры представлены в таблице.

Таблица 42

Стратагемы в управлении современным муниципальным лицеем
(МБОУ «Лицей № 27 имени Героя Советского Союза И.Е. Кустова»)

Стратагема	Смысл стратагемы; поведение директора современного муниципального лицея
Если хочешь что-нибудь поймать, сначала отпусти	Чтобы лучше разглядеть потенциал и понять человеческий ресурс новичка в организации, на время оставить в стороне выводы о его профессионализме на основе рекомендаций и результаты личного собеседования. Предоставить педагогу право действовать согласно своим профессиональным убеждениям. Наблюдать за его поведением. Опереться на результаты труда, чтобы сделать достоинства и недостатки сотрудника опорой в работе
Убить чужим ножом.	Вести переговоры с вышестоящим руководством. Думать об интересах лицея. Опираться на решения, исходящие свыше. Быть корректным. Интерпретировать и направлять принятые вне лицея решения в интересах управляемой организации. Быть законопослушным.
Позаимствовать труп, чтобы вернуть душу	Внедрять изменения. Взять в качестве опоры имеющийся опыт (например, коллективный способ обучения или работу творческих групп в методобъединении или кафедре, чтобы внедрить демократическое управление или работу командой) и обеспечить таким образом стабильность. Наполнить новым смыслом прежний опыт работы
Скрыть акацию и указать на тутовое дерево.	Проходить проверку. Делать акцент на том, что выставляет лицей с выгодной стороны. Предоставить как можно больше документации, которая подтверждает его успешность. Утверждать, что управленческий и образовательный процессы имеют позитивную динамику
Стратагема красотки.	Организовать презентацию лицея. Показать родителям потенциальных лицеистов отличия организации и ее достоинства. Наладить связь со средствами массовой информации. Опубликовать статьи о победах и достижениях у лицеистов и учителей (в конкурсах, олимпиадах, конференциях) или уникальности лицея. Снять сюжет, чтобы показать по телевидению. Собирать и публиковать в единые сборники творческие работы лицеистов. Организовывать выставки детских работ. Делать акцент на результатах детского труда во время родительских собраний. Звонить родителям и сообщать об успехах их де-

	тей в учебной и других видах деятельности
Чтобы обезвредить разбойничью шайку, сначала надо поймать главаря.	Выявлять неформальных и потенциальных лидеров. Предоставить возможность «главарю» проявить себя на руководящей позиции (разработать и внедрить с участием других педагогов небольшой проект)

Универсальность и уникальность стратагем заключается в том, что их можно комбинировать, оценивая их эффективность, применяя на практике

Таблица 43

Сила стратагем

Комбинация стратагем	Варианты применения на практике
Сманить тигра с горы на равнину. Стратагема открытых городских ворот. Ловить рыбу в мутной воде	Организовать нечто уникальное (экспертизу лицея с участием общественности, выпускной вечер в виде яркого и красивого праздника и т.п.). Пригласить кого-нибудь из вышестоящего руководства. Зарекомендовать себя определенным образом (как директор, идущий на эксперименты, или директор, который легко находит общий язык с родителями и учителями и т.п.)
Наблюдать за огнем с противоположного берега. Объединиться с дальним врагом, чтобы побить ближнего, Объявив, что только собираешься пройти сквозь государство Го, захватить его	Наблюдать за поведением вышестоящего руководства и коллег по управленческому цеху на профессиональных совещаниях. Выделить основные идеи в стратегии «тигров с горы». Определить сторонников и противников предлагаемой стратегии. Соотнести основные идеи стратегии с опытом лицея. Заключить неформальный союз с коллегами. Найти идею из стратегии лицея, которая совпадает со стратегией «тигров» и уже сработала. Озвучить на очередном профессиональном совещании готовность следовать за вышестоящим руководством. Предоставить результаты работы по стратегическому направлению в более короткие сроки по сравнению с другими

Глава 8. Менеджмент и организационное развитие

Закон «Об образовании в РФ» предоставляет современному муниципальному лицею право выбирать подходы к оценке лицеистов. Да и само слово «ученик» приобрело новое значение. Теперь это не тот, кого учит учитель, а тот, кто сам постигает гранит науки и приобретает практические навыки. А еще и выбирает, основываясь на том, что ему интереснее.

От всего этого не становится легче только одному человеку в современном муниципальном лицее – директору. И неизвестно, что было бы с нашим образованием, если бы не директорский корпус. И очевидно, что было бы с нашим образованием, если бы все достижения за последние годы не легли на плечи директоров. Внедрение изменений – нелегкая задача, которую приходится решать руководителю в современных условиях. Нормативно-подушевое финансирование, ЕГЭ, профильная школа, безотметочное оценивание... Всего и не перечислить. Все это ложится еще и на плечи учителей. Без изменений плохо. Нет движения – школа не развивается. А в новых экономических условиях это означает, что школа теряет ученика и авторитет в местном сообществе. Как не пропасть в этих условиях неопределенности? Преодолению этого повседневного явления, которое вошло в нашу жизнь не так давно, способствует воплощение в реальность миссии современного муниципального лицея.

Под **изменениями** в организациях понимают решения руководства изменить одну или более внутренних составляющих организации, относящихся к целям, задачам, структуре, технологии, человеческому фактору, вызванные переменами во внешней или внутренней среде.

Общие положения:

- даже прекрасно спроектированная организационная структура с течением времени начинает становиться неадекватной внешней и внутренней среде. Возникает потребность в модификации организационной структуры;
- внешняя среда динамична и изменяется постоянно; внутренняя среда, будучи формализованной, не может меняться динамично, поэтому в ней приходится проводить изменения периодически, в дискретном режиме. Сразу после успешно проведенного изменения организационная структура полностью адекватна внешней и внутренней среде;
- однако на ее изменение были неизбежно затрачены средства. Изменения организационной структуры нельзя считать целесообразными до тех пор, пока не окупятся издержки на ее проведение. А издержки на

проведение окупаются постольку, поскольку неизмененная структура, будучи неадекватной внутренней и внешней среде, приносит убытки в виде упущенной выгоды.

Виды изменений:

1. По уровню проводимых изменений различают:

- изменения на индивидуальном уровне;
- на уровне группы;
- на уровне организации в целом;
- на более высоком уровне (отрасли, региона, государства).

По характеру изменений различают:

- ***структурные*** изменения, которые в первую очередь затрагивают систему распределения полномочий и ответственности, управленческой иерархии, баланс между централизацией и децентрализацией;
- изменения ***в технологии***. Они относятся к внедрению новых научных идей, оборудования (инновациям); изменениям нормативов, характера работы;
- изменения ***в персонале*** – подразумевают пересмотр позиций мотивации сотрудников, техническую и психологическую подготовку, повышение квалификации, внедрение программ по повышению удовлетворенности работой, повышению качества трудовой жизни.

Управление изменениями:

- сегодняшним лидерам и менеджерам приходится иметь дело с непрерывными, быстрыми изменениями. Менеджеры, столкнувшись с необходимостью принять важное решение, уже больше не могут ссылаться на разработанный ранее план;
- технологии управления должны постоянно ощущать изменения как в окружающем мире, так и в организации, определять эти изменения и управлять ими. Управление переменами предполагает не контроль над ними, а больше их понимание, подстраивание под них и проведение изменений тогда, когда это возможно;
- менеджеры не могут знать всего или определять ресурсы для каждой ситуации. Менеджеры должны больше прислушиваться и рассчитывать на своих сотрудников. В результате обычными становятся такие новые формы организации, как рабочие группы (worker-centered teams), самоорганизующиеся и самопроектирующиеся коллективы и т.д.;

Организационное развитие – это долгосрочная, поэтапная работа по повышению способности организации обновлять себя, решать возника-

ющие проблемы и быстро реагировать на внешние и внутренние перемены. Особое значение имеет эффективное управление культурой организации, главным образом в формальных рабочих группах, применение современных научных поведенческих методик.

Участие в организационном развитии представляет собой различные плановые мероприятия, в которых задействованы организация, подразделение, производственная группа, предназначенные для совершенствования функционирования организации.

Виды участия в организационном развитии:

- *диагностические меры.* Включают сбор информации о состоянии организации, подразделений при помощи интервью, совещаний, наблюдений, ознакомления с документами организаций;
- *меры по использованию результатов обследования.* Включают передачу информации, полученной в результате диагностики, членам организации и разработку планов действий на основе этой информации;
- *меры по обучению и повышению квалификации*;
- *меры по изменению техноструктуры или структуры.* Предназначены для усовершенствования организационной структуры или процедур выполнения решений;
- *консультирование по групповым процессам.* Предназначено для того, чтобы помочь членам организации более точно воспринимать и оценивать события в организации и действовать соответствующим образом;
- *меры по формированию эффективных групп;*
- *меры по эффективному межгрупповому взаимодействию*.

Условия успешного организационного развития:

- люди, занимающие ключевые посты, должны принимать участие в проведении исходных диагностических мер;
- привлечение консультанта по вопросам человеческого поведения по программе организационного развития;
- руководители более высокого уровня, чем тот, где осуществляется программа развития, должны поддерживать эту деятельность и участвовать в ней;
- использование следующей модели исследований: диагностирование состояния организации, предоставление собранной информации ее членам, составление планов действий на основе информации, диагноз;
- рабочие группы должны принимать участие наравне с мене-

джером группы;

- согласованность действий с кадровой политикой;
- эффективное управление процессом развития.

Конкурентоспособность – это способность выдерживать конкуренцию, отвечать требованиям рынка, потребностям общества. Различают конкурентоспособность товаров, компаний, профессий, отраслей промышленности, стран и т.д. При этом все эти понятия тесно взаимосвязаны и дополняют друг друга.

Неформальная организация – это спонтанно образовавшаяся группа людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенных целей. Как и у формальных организаций, эти цели являются причиной существования такой организации

Неформальные организации существуют в соответствии с *неписаными правилами* – нормами, которые служат эталонами поведения. Важнейшие причины вступления в группу – удовлетворение чувства принадлежности, взаимопомощь, зашита, тесное общение и симпатия. Неформальные организации существуют внутри формальных и оказывают некоторое воздействие на их деятельность.

Основные характеристики неформальных организаций, влияющие на эффективность формальной организации:

- *социальный контроль,* устанавливаемый посредством принятия группой определенных норм, обязательных для соблюдения каждым членом группы;
- *сопротивление переменам*, возникающее, когда члены группы усматривают в переменах угрозу существованию группы, их общему опыту, удовлетворению социальных нужд, общим интересам, положительным эмоциям;
- *неформальные лидеры*, выполняющие две функции: помощь группе в достижении ее целей, а также поддержание социального взаимодействия.

Таблица 44

Потенциальные трудности и выгоды, связанные с неформальными организациями:

Трудности	Выгоды
• социальный контроль, устанавливаемый посредством принятия группой определенных норм, которые обяза-	• опытный руководитель должен вовремя оценить, какие трудности в состоянии доставить существующая в его подразделении нефор-

тельны для соблюдения каждым членом группы;	мальная организация и какие выгоды можно извлечь из ее деятельности. Неформальные группы могут вести себя *непродуктивно* и мешать достижению формальных целей;
• *сопротивление переменам*, возникающее, когда члены группы усматривают в переменах угрозу существованию группы, их общему опыту, удовлетворению социальных нужд, общим интересам, положительным эмоциям;	• *распространение ложных слухов*, приводящих к возникновению отрицательного отношения к руководству, тенденция к *сопротивлению переменам* задерживают инновационный процесс;
• неформальные лидеры, выполняющие две функции: помощь группе в достижении се целей и поддержание социального взаимодействия	• *принятые группой нормы* могут приводить к снижению продуктивности. Следует учитывать, что чаще всего непродуктивное поведение является ответной реакцией на несправедливое отношение начальства к группе либо к лидеру группы

Исследователи утверждают, что необходимо признавать существование неформальных групп, осознавая, что их уничтожение приведет к уничтожению формальной организации. Необходимо выслушивать мнения членов и лидеров неформальных групп. Перед какими-либо действиями руководство должно просчитывать отрицательное воздействие на неформальную организацию.

Сунь-цзы писал: «Возможность победы заключена в противнике, непобедимость заключена в самом себе». Нестандартность мышления, инсайт (озарение), спонтанность соединений разных стратагем делает вас сильным и наполняет их собственным смыслом. Стратагемы работают главным образом тогда, когда у них появляется свое лицо. Это лицо позволяет вам воплотить простую истину «кто владеет собой, тот владеет ситуацией» и передает вам в руки власть. О власти ходит достаточно много легенд, и существуют самые различные точки зрения на нее. Социолог Макс Вебер писал, что власть означает любую закрепленную социальными отношениями возможность настаивать на своем. Философ Бертран Рассел считал показателем власти достижение намеченных эффектов.

Влияние – это поведение одного человека, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения другого человека. **Власть** – это право и возможность влиять на поведение других, управлять ими. Применительно к управлению **лидерство** – это способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации

Виды власти:

- должностная;
- политическая;
- профессиональная;
- информационно-аналитическая;
- материально-финансовая;
- духовно-нравственная;
- традиционная.

Власть нередко понимают очень ограниченно: как влияние, основанное на принуждении (угрозе применения силы). Но это лишь одна из форм властных отношений. Наряду с ней могут реализоваться иные формы власти:

- власть, основанная на вознаграждении;
- экспертная власть (власть знания);
- эталонная власть (власть примера);
- нормативная власть (законная власть, основанная на принимаемых подчиненными нормах и правилах, носителем и хранителем которых выступает руководитель);
- информационная власть (базируется на возможности доступа к какой-то информации, передача которой подчиненным может влиять на принимаемые ими решения).

Каждая форма властных отношений оказывает влияние на человека, поскольку воздействует на те или иные его потребности (по В.С. Лазареву):

- **Власть, основанная на принуждении**, – это влияние через страх, воздействие на потребность в безопасности. Там, где основным является этот способ воздействия на сотрудников, в большинстве случаев наблюдается высокая текучесть, низкая удовлетворенность, низкие производительность и качество работы. Но ***в определенных ситуациях этот метод может оказаться эффективным.***
- ***Обещание вознаграждения*** – один из наиболее часто используемых и эффективных методов влияния на поведение людей. Эффективность его применения зависит оттого, предлагаются ли людям действительно значимые для них ценности в ответ на ожидаемые от них действия и результаты. ***Но этот метод не безобиден.*** Вознаграждение – это внешнее стимулирование. Его отсутствие может вызывать сильную негативную реакцию у подчиненных и неадекватные интересам школы действия. Кро-

ме того, руководители далеко не всегда располагают значимыми для подчиненных ценностями.

- ***Власть эксперта*** – это власть человека, знаниям, опыту, умениям которого доверяют. Поэтому подчиненные верят, что следование советам и распоряжениям руководителя соответствует их интересам и ведет к лучшему. Они полагаются на его мнение как эксперта. Но, если подчиненные слишком привыкают доверяться мнению руководителя современного муниципального лицея, ***при групповом обсуждении проблем и поиске их решения это может оказаться сильным негативным фактором.***
- ***Власть примера*** – это харизматическая власть. Чтобы быть харизматическим лидером, ***руководителю современного муниципального лицея нужно обладать особыми личностными качествами, привлекательными для подчиненных и побуждающими их стремиться быть похожими на него.*** Это доступно не многим. Но эта форма власти способна компенсировать отсутствие возможностей для вознаграждения.
- ***Власть норм, традиций*** – одна из наиболее древних. Ее особенность в том, что она безлика. Но традиции действуют как регуляторы поведения, если есть их носители и эти носители способны влиять на тех, кто не следует им. Традиции трудно формируются, но от них трудно и отказаться. ***Это может стать сильным негативным фактором при осуществлении изменений.*** Но руководители должны придавать важное значение и прикладывать усилия ***к формированию традиций, соответствующих духу и целям современного муниципального лицея.***
- ***Власть информации*** основана на убеждении человека, что доступ к ней позволяет ему быть более успешным и не совершать ошибок, которые без нее могли бы быть совершены, или использовать возможности, которые без нужной информации не были бы использованы.

Не все из возможных форм власти доступны каждому руководителю. Немногие руководители современного муниципального лицея обладают качествами харизматического лидера. Далеко не все руководители могут использовать эталонную власть, т.е. служить примером для подчиненных и побуждать их по принципу «действуй, как я». Не всегда также руководители современного муниципального лицея обладают такими специальными знаниями, чтобы их мнение действительно принималось сотрудниками как экспертное. Но у руководителя современного муниципального лицея всегда есть административная власть и власть вознаграждения. Однако, чтобы пользоваться ими, нужно быть уверенным, что это будет эф-

фективным. Употребление административной власти далеко не всегда целесообразно, а эффективно применять вознаграждения, как это будет видно из следующего параграфа, не просто. Но и в том случае, ***когда руководителю доступны многие формы власти, их нужно использовать с учетом ситуации***.

Инструменты власти (по Т.И. Шамовой):

- *принуждение* – способность оказывать влияние на других, при условии контроля величины или формы наказания, которое может быть к ним применено;
- *вознаграждение* – основано на вере в возможность вознаградить или отказать в этом;
- *экспертная власть* – осуществляется, когда менеджер воспринимается как носитель специальных и полезных знаний, либо его мнение подкреплено мнением экспертов;
- *эталон (пример)* – обладание настолько привлекательными свойствами для исполнителя, что он хочет быть таким же;
- *легитимная (законная) власть* – основывается на праве человека руководить другими в силу соответствующего положения в организации.
-

Таблица 45

Дж. Френч и Б. Равен выделили пять источников власти

Источник	Содержание
1. Власть вознаграждения	Ее сила определяется ожиданием «В» того, в какой мере «А» в состоянии удовлетворить один из мотивов «В» и насколько «А» поставит это удовлетворение в зависимость от желательного для него поведения «В». Иными словами, директор школы поощряет материально определенное поведение сотрудника.
2. Власть принуждения или наказания	Ее сила определяется ожиданием «В», во-первых, способен ли «А» наказать его за нежелательные для него действия фрустрацией того или иного мотива, и, во-вторых, насколько. «А» сделает неудовлетворение мотива зависящим от нежелательного поведения «В». Принуждение здесь заключается в том, что пространство возможных действий «В» в результате угрозы наказания суживается. По-другому это звучит следующим образом: сотрудник не станет делать того, что не вознаграждается директором школы или будет осуждено в организации.
3. Нормативная власть	Речь идет об усвоенных «В» нормах, согласно которым «А» имеет право контролировать соблюдение определенных правил поведения и в случае необходимости настаивать на них. Это означает, что лучший способ для сотрудника избежать лишних проблем –

	изучить и следовать неформальным нормам и правилам поведения, которые приняты в организации. Лучший способ избежать лишних проблем для директора – формализовать принятые в организации нормы и правила.
4. Власть эталона	Основана на идентификации «В» с «А» и желании «В» быть похожим на «А». Легко описывается мыслью «У великих лидеров – великие подчиненные!» – «У сильных директоров школ – сильные педагоги!».
5. Власть знатока	Ее сила зависит от величины приписываемых «А» со стороны «В» особых знаний, интуиции или навыков, относящихся к сфере того поведения, о котором идет речь. Иначе это можно выразить аксиомой: быть экспертом и разбираться в чем-то – полезно! Знать больше и разбираться в нескольких профессиональных областях – никогда не поздно!
6. Информационная власть	Имеет место в тех случаях, когда «А» владеет информацией, способной заставить «В» увидеть последствия своего поведения в новом свете. Как говорится, кто владеет информацией, тот владеет миром!

По мере того, как способности исполнителя подошли вплотную к способностям руководителя, стала возрастать необходимость искать сотрудничества со стороны исполнителя, чтобы иметь возможность на него влиять. Две ***формы влияния***, которые могут побудить исполнителя к более активному сотрудничеству, – это убеждение и участие сотрудников в управлении.

На практике влияние эффективно действует только при соблюдении следующих условий:

- потребность, к которой апеллируют, должна быть активной и сильной (актуальной);
- человек, на которого влияют, должен рассматривать влияние как источник удовлетворения или неудовлетворения (в той или иной степени) какой- то потребности;
- человек, на которого влияют, должен ожидать с достаточно высокой вероятностью того, что исполнение приведет к удовлетворению или неудовлетворению его потребности;
- человек, на которого влияют, должен верить, что у его усилий есть хороший шанс оправдать ожидания руководителя.

Руководитель современного муниципального лицея может влиять на поведение подчиненных, не только используя те или иные формы власти, но и посредством убеждения, привлечения к управлению, влияния на окружение.

Анкета «Личностный профиль власти»

(по Дж. Пирсу, Дж. Ньюстрому)

Составьте свой собственный профиль власти.

Для этого познакомьтесь со списком утверждений, описывающих применение лидерами власти в современном муниципальном лицее.

Ознакомьтесь с каждым из утверждений и укажите свое отношение к нему, используя пятибалльную шкалу:

1 – полностью не согласен/а; 2 – не согласен/а; 3 – нейтральное отношение; 4 – согласен/а; 5 – полностью согласен/а

Таблица 46

Личный профиль власти

Чтобы оказывать влияние на людей, я бы предпочел/ла:

№ п/п	Утверждения	Оценка				
1.	Повысить уровень их зарплаты	1	2	3	4	5
2.	Дать им понять, что они представляют ценный ресурс для организации	1	2	3	4	5
3.	Дать задания, которые им неприятно выполнять					
4.	Дать им почувствовать, что я одобряю их действия	1	2	3	4	5
5.	Дать понять, что они имеют обязанности перед организацией	1	2	3	4	5
6.	Дать понять, что их личные заслуги получают общее признание	1	2	3	4	5
7.	Дать им понять свою значимость	1	2	3	4	5
8.	Дать им хорошие технические советы	1	2	3	4	5
9.	Сделать их работу тяжелой	1	2	3	4	5
10.	Поделиться с ними своими знаниями и опытом	1	2	3	4	5
11.	Способствовать повышению их зарплаты	1	2	3	4	5
12.	Сделать их работу неприятной	1	2	3	4	5
13.	Сделать их работу обезличенной	1	2	3	4	5
14.	Дать понять, что они смогут удовлетворить свои профессиональные запросы	1	2	3	4	5
15.	Дать им профессиональные советы	1	2	3	4	5
16.	Предоставить специальные льготы	1	2	3	4	5
17.	Обеспечить продвижение по службе	1	2	3	4	5
18.	Дать понять, что у них есть четкие обязанности	1	2	3	4	5
19.	Обеспечить условия для приобретения необходимых технических знаний	1	2	3	4	5
20.	Дать им понять, что они должны выполнять определенные задания					

Пункты №№ 1, 11, 16, 17 относятся к вознаграждающей власти; пункты №№ 3, 9, 12 и 13 – к принуждающей власти; пункты №№ 5, 14, 18 и 20 – к легитимной власти; пункты №№ 2, 4, 6 и 7 – к нормативной вла-

сти; пункты №№ 8, 10, 15и 19 – к власти знатока. Подсчитайте сумму баллов для каждого типа власти.

Результат от 16 до 20 баллов указывает, что вы предпочитаете использовать данный тип власти, чтобы оказать влияние на других людей. Результат 8 и менее баллов свидетельствует, что вы предпочитаете не использовать данный тип власти.

Лидеры обычно применяют несколько стратегий оказания влияния, и как более властные воспринимаются те руководители, что используют разнообразные тактики. Существует как минимум 4000 различных тактик оказания влияния. Все это разнообразие может быть сведено к шести основным категориям.

Таблица 47

Шесть принципов усиления влияния

№ п/п	Принцип	Вариант применения	
		Поведение сотрудника	**Поведение руководителя**
1.	Вызвать симпатию у окружающих	Педагоги выражают неудовлетворение неудачно составленным расписанием заместителем директора лицея	Переводит инцидент в шутку
2.	Следовать правилу взаимности	Учитель стремится сделать учебный процесс более интересным для лицеистов	Поддерживает разумную инициативу – поощряет словом и материально за достижения
3.	Формировать альянсы	Учителя неохотно поддерживают отдельные идеи руководителя	Заключает договоры с родителями, формирует творческие группы из числа инновационно-ориентированных учителей
4.	Просить то, что вы хотите получить	Психологическая служба лицея уделяет достаточно много внимания диагностической работе, чтобы снизить конфликтогенность отношений	Ставит задачу усилить консультационную работу по развитию коммуникационных умений как лицеистов, так и педагогов
5.	Не забывать о принципе ограниченности	Педагог выражает просьбу о приобретении нового методического комплекта	Не обещает больше, чем может сделать
6.	Расширять формаль-	Учитель испытывает	В личной беседе рекомендует

	ную власть, основываясь на собственных профессиональных знаниях и доверии окружающих	затруднения в установлении контакта с лицеистами определенного класса	обратить внимание на интересы детей

Обратите внимание, что в большинстве своем указанные принципы связаны с использованием личной, а не должностной власти:

- *Вызывать симпатию у окружающих.* Люди чаще соглашаются с симпатичным им человеком, чем с тем, который им не нравится. На дружеское расположение и знаки внимания склонны положительно реагировать все люди независимо от возраста, пола и опыта работы.
- *Следовать правилу взаимности.* Лучший способ приобрести влияние – поделиться с людьми тем, что вы имеете. Это могут быть ресурсы, время, услуга, эмоциональная поддержка. Люди отплатят вам той же монетой.
- *Формировать альянсы.* Принцип взаимности также играет огромную роль при формировании альянсов, куда входят люди, способные помочь лидеру в достижении желаемых целей. Для создания альянсов необходимо проводить неформальные встречи с коллегами, чтобы понять их потребности и объяснить собственную концепцию.
- *Просить то, что вы хотите получить.* Другой способ получить влияние заключается в ясном выражении собственных желаний и концепции. Политическая активность бывает эффективной только в случае понимания подчиненными требований и целей лидера.
- *Не забывать о принципе ограниченности*. Этот принцип заключается в следующем: люди обычно хотят больше того, что могут получить. Чем менее доступен объект, тем он желаннее.
- *Расширять формальную власть, основываясь на собственных профессиональных знаниях и доверии окружающих.* Последний принцип усиления влияния лидера связан с его легитимной властью, обеспечиваемой занимаемой должностью. Однако лидер сможет эффективно использовать формальную власть только в том случае, если обладает профессиональными знаниями и пользуется доверием и уважением подчиненных.

Эффективные руководители достаточно внимательно относятся к своей речи. Поделимся опытом работы МБОУ «Лицей № 27 имени Героя Советского Союза И.Е. Кустова» и обратим внимание: чтобы влиять на людей, имейте в виду следующее:

- Используйте ясный, простой язык, короткие слова и сжатые

предложения.

- Используйте короткие предложения. Подбирайте взамен сложных простые, знакомые слова. Избегайте ненужных выражений.
- Наполняйте глаголы действием. Люди охотнее идут за теми, кто знает не только, что необходимо сделать, но и как это сделать.
- Пишите так, как говорите. Слишком витиеватый или заумный язык – это скорее язык поэтов и ученых, а не руководителей.
- Используйте выражения, которые ваши подчиненные могут себе представить. Ассоциативное мышление в коммуникации работает эффективнее банальной эрудиции.
- Соотнесите стиль вашей речи и используемые слова с опытом подчиненных. В противном случае подчиненные составят о вас неправильное мнение.
- Используйте все многообразие слов. Пишите и говорите, чтобы выразить себя, а не произвести впечатление.
- Старайтесь использовать простой, прямой язык. Используйте как можно меньше в своей речи модные словечки не только на письме, но и в устной речи.

С одной стороны, грамотное использование в контексте того или иного слова, демонстрирует ваш профессионализм. А с другой – отдаляет вас от педагогов.

Чтобы эффективнее влиять с помощью слова, примените на практике следующие советы (из опыта МБОУ «Лицей № 27 имени Героя Советского Союза И.Е. Кустова»):

- Проведите аудит собственного лексикона – какие слова вы используете в общении с заместителями, коллегами, педагогами, вышестоящим руководством, лицеистами и их родителями? Как часто? Какую реакцию вызывает у людей использование вами того или иного слова? Понимают вас или только делают вид, чтобы не показаться глупыми.
- Проведите аудит лексикона современного муниципального лицея – какие слова используются администрацией и персоналом современного муниципального лицея в приказах, должностных инструкциях, локальных актах, поздравлениях, объявлениях и т.д.? Как воспринимаются эти слова людьми в современном муниципальном лицее?
- Вместе с потенциальными лидерами, учителями словесности, своими заместителями, а может быть, и лицеистами подберите как можно больше синонимов и антонимов к самым часто употребляемым словам в

вашем современном муниципальном лицее, дайте им несколько определений, составьте словарь современного муниципального лицея.

- Чтобы развивать письменную речь, организуйте переписку между вами и лицеистами. Так вы сможете еще полечить много информации о скрытых процессах и отношениях в современном муниципальном лицее. Главное, чтобы она не превратилась в кляузы и не стала достоянием общественности.
- Чтобы развить свою языковую лабильность (уметь играть словами, употреблять их в разном контексте и к месту) в один из свободных дней (в каникулы, в выходной ли, где-то на отдыхе) откройте программу по литературе для средней школы. Выберите из списка рекомендуемых для чтения детьми произведений по одному (наиболее короткому) произведению А. Чехова, В. Набокова, И. Тургенева и прочтите их друг за другом с небольшим перерывом. Когда вы выполните это задание, то убедитесь, что язык может быть очень разным: чистым, ясным и прозрачным, лаконичным и насыщенным, немного замысловатым и математически выверенным. Вы также почувствуете определенный прилив энергии и станете более осмысленно подходить к своей речи и словам других.

Существует несколько подходов к пониманию роли и поведения лидера в условиях внедрения изменений.

Одна из теорий, которая описывает процесс изменений так и называется – теория героя-реформатора. Суть ее в том, что от лидера ждут слишком много за слишком короткий промежуток времени. В течение последних 10 лет требования к руководителям и риски увеличились. Уровень требований к лидерам организаций в современных условиях нереальный, а интенсивность работы превосходит разумные границы. Ее главный недостаток состоит в том, что лидер-герой побуждает подчиненных к пассивному наблюдению.

При таком осуществлении перемен не остается места для взаимного уважения, доверия и сотрудничества.

Противники этой теории считают, что такой лидер-реформатор губительно воздействует на связи, которые необходимы между руководителем и его подчиненными, а ведь благодаря именно этим связям организация работает. Главный контраргумент этих людей: настоящее лидерство – это вовлеченность в процесс и связь с людьми. Оно скорее тихое и незаметное, а не героическое. Настоящее лидерство – это постепенное, осторожное и коллективное создание организации, создание современного муниципаль-

ного лицея.

Другая концепция: это теория практического лидерства. Основное положение этой теории: лидерство не является принадлежностью отдельной личности, это взаимодействие с другими людьми в определенном контексте в определенный момент. Положения, которых придерживаются сторонники этой теории, следующие:

- люди в современном муниципальном лицее испытывают высокий уровень доверия друг к другу, могут попросить о помощи;
- они говорят начистоту, откровенно;
- не соглашаются с личными нападками и допускают конфликты;
- в присутствии других высоко оценивают работу коллег;
- чувствуют, что лидер прислушивается к их мнению;
- внимательно слушают то, что говорят другие;
- интересуются мнением коллег.

Главный положительный тезис этой теории, на наш взгляд, заключается в том, что, прежде чем руководить людьми, надо установить с ними взаимоотношения. В этом случае ни к чему разговоры о доверии и уважении, не нужны и тренинги по сплочению команды. Самое главное – это то, как лидер ведет себя на работе и о чем он думает, продвигаясь к намеченной цели. При таком подходе лидер отказывается от мысли, что он наверху. Для установления хороших отношений с сотрудниками, лидер ощущает себя в середине, а не наверху.

Консультанты по лидерству рекомендуют, что, для того чтобы установить контакт с группой и выстроить доверительные отношения, целесообразно совместно решать общие проблемы.

Практическое лидерство предполагает, что руководитель современного муниципального лицея начинает с изучения особенностей обстановки, в которой он находится. И поскольку лидер и организация зависят друг от друга, он в первую очередь исследует существующий контекст – обстановку в современном муниципальном лицее и его культуру, сложившиеся стереотипы, нормы и правила – гласные и негласные

Внедрение изменений имеет две стороны – простую и сложную.

Простая заключается в том, что новшества в современном муниципальном лицее приводят к прогрессу. Без них неинтересно жить. Совершенствование учебного процесса, модель выпускника профильной школы, общественно-государственное управление, компетентностный подход –

все это отражает простую сторону изменений, которую можно выразить одним предложением: «Школа должна быть лучше!». Однако изменения имеют и обратную, сложную сторону – сопротивление новшествам.

Изменения нарушают принятый порядок. Как правило, услышав о новшествах или о том, что директора осенила какая-то новая идея, которую опять же внедрять педагогам, они начинают задавать вопросы: «А зачем это надо?», «Где взять информацию?», «Что мне за это будет?». И возникает масса проблем, которые совсем не входили в планы лидера.

Сами по себе перемены и взгляд на них также отличаются. Если заглянуть на страницы учебников по организационной культуре или поведению, то обнаружить такие различия не составит труда.

- Первый взгляд: современный муниципальный лицей – это большой корабль, который пересекает спокойное море. Капитан и его команда уже сотни раз совершили путь по одному и тому же маршруту. Однако время от времени корабль попадает в шторм, с которым нужно как-то бороться. Капитан корабля, каждый раз оказываясь в такой ситуации, должен принимать те или иные решения и вносить изменения. Меняя курс и маневрируя парусами, экипаж добирается до тихой гавани. Таким образом, перемены в организации рассматриваются как нарушение сложившегося положения вещей, допустимое лишь в исключительных случаях.
- Второй взгляд: современный муниципальный лицей – это, скорее, плот, который плывет по бурной реке, где буквально на каждом шагу встречаются коварные отмели, водовороты, водопады и подводные камни. Положение усугубляется тем, что на плоту находится десяток-другой людей, прежде никогда не плававших вместе (и тем более по этой сумасшедшей реке). Кроме того, большую часть плавания приходится совершать в кромешной тьме, а точный пункт назначения не известен никому. Время от времени плот причаливает к берегу, где часть команды сходит на берег, а на плот вступают новые люди. В этом случае перемены – это вполне естественное состояние, а управление ими осуществляется непрерывно.

Практика показывает, что ***сопротивление нововведениям – довольно частое явление.*** Формы такого сопротивления могут быть различными: от прямого отказа (под теми или иными предлогами) участвовать в нововведении до имитации активности с одновременной демонстрацией того, что новшество не дает позитивных результатов. В большинстве случаев сопротивление непросто распознать, поскольку оно строится так, что позволяет его носителям, с одной стороны, иметь надежную защиту от новов-

ведений, а с другой – обеспечить неуязвимость своей позиции.

В качестве основных причин сопротивления нововведениям в управленческой литературе называют неопределенность, ощущение потерь, убеждение, что перемены ничего хорошего не принесут, непонимание и отсутствие доверия, неадекватные системы вознаграждения (В.С. Лазарев).

Неопределенность может быть следствием плохой информированности или же объективной трудности предвидеть возможные последствия.

Хотя новшество может быть полезным для организации, те, кто работают в ней, могут полагать, что оно вредит их интересам. Независимо от того, соответствует ли это действительности или же такое мнение ошибочно, новшество не будет поддерживаться.

Сопротивление нововведениям нередко возникает из-за убеждения людей, что новшество бесполезно для современного муниципального лицея или даже противоречит его интересам. Они могут думать, что оно не решит проблем, а только умножит их.

Если руководители сталкиваются с сопротивлением нововведению, они должны, прежде всего, ***понять,*** в чем ***его причины*** и какие необходимые условия ими не были созданы.

Таблица 48

Сопротивление переменам

Особенности поведения педагогов		**Выражение реакции на изменения во времени**	
Выраженное	Скрытое	Немедленное	Отсроченное
Протест («я не хочу этого делать», «это не для нас»)	Утрата мотивации к работе (формальное отношение к труду и присутствие на рабочем месте)	Постановка встречных вопросов (а как это сделать по-новому, чем отличается то, что мы делаем сейчас, от того, что будет, правильно ли я понимаю, что...?)	Ссылка на некачественную деятельность других или попытка прикрыться группой («я ведь не могу работать все время один (одна)», «а что, это только моя ответственность?», «мы ведь работаем командой»)
Работа вполсилы (несоблюдение плана и должностных обязанностей, выполняемых прежде)	Повышение количества ошибок (несоответствие результатов видению)	Ссылка на имеющийся успешный опыт и результаты («у нас и так хорошая школа», «мы даем качественное образование учащимся», «мы так и	Апеллирование к отсутствию информации и собственному незнанию («я не знал (а)», «а когда об этом говорилось», «а что, это было обязательно де-

		делаем», «для чего нам смотреть на других?»	лать?»)
Шантаж по поводу смены места работы («меня приглашают работать в другую школу», «я напишу заявление об уходе»)	Опоздания, увеличение количества пропусков в том числе по болезни	Одобрение поведения лидера и предлагаемых новшеств («хорошая идея», «это правильно», «так и надо делать»)	Перекладывание ответственности на директора школы – делегирование полномочий наоборот («я ведь только учитель», «это не входит в мои должностные обязанности»)

Существуют три типа «совещательных грабителей», которые могут попытаться оспорить роль лидера (по М.М. Поташнику):

- *«Молчуны»* хранят во время совещаний гробовое молчание, усаживаются обычно позади всех и никогда не высказывают свое мнение по собственной инициативе. Если их спрашивают, они отвечают туманно и уклончиво, открыто не оспаривают высказываемые другими мнения, но всем и без того сразу становится ясно, что они категорически против предлагаемого решения. С завидным упорством «молчуны» идут к своей цели похоронить любые конкретные решения, подавляя энергию, необходимую команде для активных действий. Девиз «молчунов»: «Я смогу продержаться дольше любого из вас».
- *«Соглашатели»* представляют собой полную противоположность «молчунам». Они соглашаются с любым предложением руководителя. Со стороны кажутся заинтересованными и увлеченными членами команды, поддерживающими своего лидера и не оказывающими ему никакого видимого сопротивления. Однако в действительности их стратегия заключается в том, чтобы принизить значение информации, не позволить вовлечь весь коллектив в реальное обсуждение ключевых вопросов и принять решение как можно быстрее, не акцентируя внимания на путях его претворения. Они пытаются убаюкать руководителя своим согласием со всеми его предложениями, тогда как в действительности принимаемые решения не повлекут за собой никаких конкретных действий. Девиз соглашателей: «Пройдет и это».
- *«Саботажники»* любят атаковать резко и быстро. Под тем предлогом, что правильное решение может быть принято лишь тогда, когда в обсуждении высказываются противоположные мнения. Они неустанно продвигают свои точки зрения, расходящиеся с мнением руководителя, открыто бросают вызов лидеру, перебивают коллег и упрямо продолжают стоять на своем. «Саботажники» пытаются привлекать на свою сторону

других членов команды, иногда апеллируя непосредственно к ним в ходе обсуждения и стремясь заручиться их поддержкой в нападках на руководителя. Своей настойчивостью они пытаются вынудить руководителя пойти на уступки и оттянуть тем самым принятие важного решения. Девиз саботажников: «Я измотаю вас».

К личным причинам сопротивления внедрению изменений можно отнести следующие:

- ***Привычки.*** Люди – рабы привычек. Каждый день им приходится принимать решения, говорить «да» или «нет». Чтобы как-то упорядочить жизнь и сделать ее менее сложной, у людей вырабатываются привычки, в связи с которыми в той или иной ситуации человек действует автоматически. Если педагога заманивают работать в систему индивидуального обучения, это означает что ему придется расстаться с привычкой работать по одной программе со всеми учениками одновременно и заменить общий стандарт для всех на запрос отдельных учащихся с учетом их психологических особенностей личности, их интересов и потребностей.
- ***Безопасность.*** Это базовая потребность любого человека. У многих людей она выражена на достаточно высоком уровне и усиливается с годами. Попробуйте представить ситуацию, в которой педагогу предпенсионного возраста предлагают перейти из классно-урочной системы к сетевому взаимодействию, где принадлежность к организации как таковой и привязка лицеиста к одному лицею не считается принципиально важным.
- ***Экономические факторы*** действуют в тех случаях, когда личный доход человека связан с производительностью труда. При системе расчета заработной платы по Единой тарифной сетке – этот фактор не влияет столь значительно на отношение к переменам. А если директор современного муниципального лицея выводит большую долю оплаты труда в виде надбавок или организация переходит в автономный некоммерческий режим, что вполне напоминает ситуацию с частными школами? Что будет тогда? Нередко люди опасаются перемен из соображений потерять сложившийся уровень доходов.
- ***Страх перед неизвестным.*** Перемены в каждом случае означают неизвестность и неопределенность и вот почему, собственно, порождают вопросы со стороны учителей. Большинство людей боятся неизвестности. Если, например, в современном муниципальном лицее внедряется программа управления качеством образования, которая требует, чтобы люди не только усвоили компетенции и демонстрировали определенное пове-

дение для достижения этого качества, но и усвоили некоторые методы статистики? Как вы считаете, что может чувствовать учитель в такой ситуации?

- ***Избирательность в обработке информации.*** Наше представление о мире основано на собственном восприятии его. То есть мы достаточно избирательно подходим к тому, что видим и слышим. Когда такая картинка складывается, то изменить ее весьма непросто. Для смены личных ценностей и взглядов нередко требуется какое-то потрясение. В привычных ситуациях мы оставляем неприкосновенными свои представления об окружающем мире. Слова директора современного муниципального лицея о достоинствах индивидуального плана в обучении учащихся или принятии коллегиальных решений на Совете современного муниципального лицея с участием учителей могут не быть услышаны. И причина этого кроется в том, что сами педагоги учились в массовой школе, окончили институт, имеют высшую квалификационную категорию, приходят в школу, закрывают дверь в классе и неплохо чувствуют себя.

Исследования в области внедрения изменений показывают, что существует несколько объяснений причин организационного сопротивления, в том числе и в сфере образования:

- ***Инертность структуры.*** Школы имеют встроенные механизмы, которые обеспечивают их стабильность. Директор школы несет общую ответственность за любые решения, и в этом проявляется принцип единоначалия. Заместители директора контролируют учебный процесс, где есть учитель, содержание предмета и мониторинг его усвоения учащимся.
- ***Ограниченная власть перемен.*** Организация состоит из нескольких систем, и поэтому нельзя изменить какую-то одну, не затронув другие. Если в школе внедряется общественная экспертиза оценки деятельности труда педагога и успешности урока, то это влечет за собой изменение подходов к управлению школой в целом. В этом случае уже нельзя обойтись без социальных партнеров и органов соуправления, меняется позиция учителя с роли исполнителя на роль участника перемен.
- Угроза компетентности, устоявшимся отношениям подчиненности, порядку распределения ресурсов. Представьте себе ситуацию, что небольшой группе учителей совместно с некоторыми представителями управленческой команды все-таки удалось успешно апробировать общественную экспертизу. Директор вознаградил победителей премией повышенного уровня, а в учительской был вывешен соответствующий приказ.

Что произошло в организации вместе с экспертизой? Та часть управленческой команды, которая давно привыкла к премии такого же уровня, осталась без внимания, да еще и утратила возможность оказывать влияние на директора школы при распределении дополнительных ресурсов. Директор как-то стал замечать больше тех, с кем ему удалось вкусить новшество. Появились учителя-звезды, которых раньше никто не замечал. Кому-то удалось раскрыть еще больше свой управленческий потенциал.

- ***Групповая инертность.*** Иногда отдельные сотрудники готовы принять изменения, но роль ограничителя выполняют групповые нормы. Нередко эту роль выполняют действия профсоюзов и их членов, когда односторонее давление со стороны управления приводит к тому, что профсоюз, независимо от мнения отдельного члена, вынужден сопротивляться.

В управленческой литературе рекомендуется ряд способов преодоления сопротивления при проведении изменений (по В.С. Лазареву).

- ***Образование и консультирование.*** Этот способ предполагает специальную подготовку сотрудников, открытое обсуждение идей и мероприятий, дающее возможность членам коллектива убедиться в необходимости перемен до того, как они будут осуществлены. Здесь могут использоваться индивидуальные беседы, выступления перед группой, проведение дискуссий. ***Данный способ рекомендуется, если причины сопротивления – отсутствие информации, неточная информация или неадекватный анализ***. Минусы способа – может потребовать много времени, если в этот процесс вовлечено много людей.
- ***Участие и привлечение.*** Данный способ предполагает, что возможные противники должны привлекаться к планированию и осуществлению изменений. Это даст им возможность свободно выразить свое отношение к предлагаемым переменам, лучше представить последствия преобразований. Способ рекомендуется там, где имеются значительные возможности для сопротивления. Минусы способа – может потребовать много времени и привести к ошибкам в проведении изменений.
- ***Помощь и поддержка.*** Нередко сотрудники нуждаются в советах, которые помогут им преодолеть вызываемые изменениями страх и беспокойство. Руководитель современного муниципального лицея может оказать эмоциональную поддержку, внимательно выслушав сотрудников, у которых возникают напряжения, дать им какое-то время для отдыха. Может также появиться необходимость в дополнительной профессиональной подготовке для повышения квалификации сотрудников, чтобы они могли

справиться с новыми требованиями. Рекомендуется для случаев, когда сопротивление оказывается только из страха перед личными проблемами. Минусы способа – может отнять много времени, дорого стоить и все же не помочь.

- **Переговоры и соглашения.** Для обеспечения одобрения новшества организуется обмен мнениями и достигается компромисс. Для компенсации возможных потерь сотрудников, чьи интересы затрагивает новшество, могут использоваться материальные или иные стимулы. Применяется в ситуациях, где кто-то один или группа явно теряют при введении новшества и где они имеют большие возможности оказать сопротивление. Минусы способа – может быть слишком дорогим и настроить других добиваться согласия так же.
- ***Кооптация.*** Предполагает предоставление лицу, которое может оказать сопротивление переменам, ведущей роли в принятии решений о введении новшеств и их осуществлении. Рекомендуется в специфических ситуациях, когда другие способы связаны с большими расходами или вообще не осуществимы. Минусы способа – может создать проблемы, если те, кого кооптируют, сознают, почему это делается.
- ***Принуждение.*** Этот способ довольно распространен, но его следует применять лишь в исключительных случаях. Он предполагает передачу информации о возможных действиях администрации и осуществление действий, чтобы сопротивляющиеся осознали, что сопротивление приведет к каким-то существенным потерям для них. ***Применяется в ситуациях, где необходима быстрота и где инициаторы перемен обладают значительной властью; когда разногласия носят фундаментальный характер и оппозиция не склонна к компромиссам.*** Минусы способа – большой риск и неопределенность последствий. Может вызвать агрессивную ответную реакцию или иную форму отчуждения.

Основные методы, с помощью которых можно уменьшить или устранить сопротивление (по М.М. Поташнику):

- *образование и передача информации.* Подразумевается открытое обсуждение идей и мероприятий, что поможет сотрудникам убедиться в необходимости перемен до того, как они будут проведены;
- *привлечение подчиненных к принятию решении.* Дает возможность сотрудникам, которые могут оказывать сопротивление, свободно выразить свое отношение к новшествам;
- *облегчение и поддержка* – средства, с помощью которых со-

трудники легче вписываются в новую обстановку. Возможна дополнительная профессиональная подготовка и повышение квалификации сотрудников, чтобы они могли справиться с новыми требованиями;

- *материальное и моральное стимулирование.* Включает повышение оплаты труда, обязательство не увольнять сотрудников и т.п.;
- *кооптация.* Означает предоставление лицу, которое оказывает сопротивление, ведущей роли в принятии решений о введении новшеств;
- *маневрирование* – выборочное использование информации, предоставляемой работникам; составление четкого графика мероприятий;
- *поэтапность преобразований,* дающая возможность постепенного привыкания к новым условиям;
- *принуждение,* то есть угроза лишить работы, продвижения, повышения профессиональной квалификации, заработной платы, назначения на новую должность.

Наиболее эффективными тактиками являются следующие (по Т.И. Шамовой):

1. Поощрение людей к переменам. Иными словами, директор школы вознаграждает людей за модификацию собственного профессионального поведения. Вознаграждение человека в этом случае лидер связывает со степенью принятия им перемен. Это может быть похвала, признание заслуг и вклада в совместную работу, карьерный рост, повышение зарплаты или дополнительная премия.
2. Создание самообучающейся организации. Сопротивление будет носить менее выраженный характер или станет не столь значительным, если делать предмет перемен содержанием профессиональной деятельности педагогов. Например, организовывать педагогические советы как площадки для обсуждения общих проблем и средство для выработки общего решения. С одной стороны, это позволит сделать управление современным муниципальным более прозрачным, а с другой – усилит сопричастность педагогов современного муниципального лицея к принимаемым решениям и повысит их уровень ответственности. Кроме того, такой подход позволяет развивать в педагогах современного муниципального лицея дополнительные навыки: критическое мышление, коммуникабельность, эмпатическое слушание, умения отстаивать собственную точку зрения, участвовать в мозговом штурме, идти на компромисс.

Самообучающаяся организация отличается тем, что в ней существует общая для всех цель, люди отказываются от привычных способов мышле-

ния и ищут собственные подходы, члены организации четко представляют себе все организационные процессы, виды деятельности, функции и способы взаимодействия, открыто общаются друг с другом, не опасаясь критики или наказания со стороны руководства, объединяют собственные цели с организационными ради совместной работы и достижения долгосрочных целей организации.

3. Поддержка служит хорошим способом мотивации в процессах труда учителей. Вместе с этим она может быть не только средством раскрытия потенциала педагога, но и позволяет снизить сопротивление переменам. Некоторые учителя могут демонстрировать свою заинтересованность во внедрении новшеств. В этом случае целесообразно выслушать их, дать при необходимости консультацию и убедиться, что учителям предоставлена возможность овладеть новыми навыками и умениями. Например, организовывать дискуссии и участвовать в них совместно с коллегами, родителями, лицеистами. Подобная активность может послужить неплохой базой для дальнейшего внедрения перемен на пути к самообучающейся организации.

4. Коммуникации**.** Снизить сопротивление можно, если повысить информированность педагогов, рассказать им о сущности и логике построения коммуникаций. Это предположение строится на том, что недостаточная информированность людей нередко приводит к их сопротивлению переменам.

Дж. Бинни считает, что эффективный лидер ведет себя следующим образом при внедрении изменений:

- Отключается от текучки, чтобы отстранено взглянуть на контекст, группу, себя, прислушивается к своим ощущениям, опасениям и надеждам, стремится осознать неадекватность или власть, почувствовать энтузиазм и энергию. Разобравшись с этими ощущениями, он получает возможность думать более четко, видеть действительные намерения и способы их реализации.
- Чтобы стать авторитетным, лидер готов выглядеть достаточно глупо. Для этого он представляет себе на секунду, что то, чем занимается, – это только переходный период, ошибочно принимаемый за новую эпоху.
- Работает вместе с окружающими его людьми; обменивается с ними взаимными обязательствами.
- Спускается с небес – работает на сегодняшний день, приняв себя и других такими, какие они есть.

- Учится замечать, что он не одинок и не изолирован от всех. Люди вдохновляются, когда чувствуют, что их принимают, слышат и ничто не мешает им работать в полную силу.
- Учится работать в существующей организационной культуре, отказавшись от мысли о перестройке всего и вся одним разом.

Решить все вопросы на счет раз, два, три – это абсурдно.

- Намечает примерные сроки и последовательность изменений.

Двигается вперед мелкими шагами.

- Не нагружает себя, пытаясь воссоздать полную картинку и сразу увидеть все, что необходимо сделать. Этого никто не может – так зачем заведомо загружать себя невыполнимым заданием?

Один из подходов к внедрению изменений заключается в их управлении в сочетании с организационным развитием. Этот подход, на примере МБОУ «Лицей № 27 имени Героя Советского Союза И.Е. Кустова», включает следующие компоненты:

1.Тренинг самоанализа. Педагоги собираются не обязательно все вместе. Эти встречи могут проходить, например, на уровне методобъединения или кафедры. Один из педагогов с наиболее развитым уровнем социальной компетентности или выраженным лидерским потенциалом предлагает обсудить профессиональные проблемы. Учителя получают возможность открыто высказывать и выражать свои идеи, убеждения и представления. Если такой подход в работе не был принят в современном муниципальном лицее прежде, то первоначально степень участия учителей будет достаточно низкой. Задача лидера – ведущего – создать такие условия, чтобы люди заговорили. Цель такого общения – обучение участников группы лучше понимать свое поведение и воспринимать других. Участие директора современного муниципального лицея может снижать степень эффективности работы группы в силу сложившихся отношений с тем или иным педагогом, и поэтому его присутствие совсем необязательно.

2. Создание сети обратной связи. Достаточно продуктивный способ понять, как принимают перемены разные люди и в чем заключаются расхождения между восприятием действительности, -широкомасштабная обратная связь. Ее обеспечивают опросы и анкетирования, которые можно применять с этой целью. Анкету или опросник лучше построить таким образом, чтобы они позволяли понять отношение и восприятие работников по широкому кругу проблем. Они могут включать вопросы, которые предполагают ответ на формальном уровне: «нравится» – «не нравится» и за-

канчивая предложениями по внедрению изменений (например, чтобы бы вы изменили в нашем лицее и почему). Ключевая роль в обеспечении обратной связи принадлежит потенциальным лидерам или руководителям подразделений. Подобные анкеты и опросы можно раздать на очередном заседании кафедры или индивидуально – через несколько дней после проведения профессионального совещания, чтобы получить обратную связь.

3. Консультирование по процессам. Ни одна образовательная организация не работает идеально. Консультирование позволяет снять многочисленные вопросы и непонимания у педагогов при внедрении изменений. Это еще и способ снять стресс, который возникает у сотрудника в связи с тем, что он чувствует какие-то личные угрозы. Непосредственное взаимодействие с лидером позволяет понять не только, в чем были его промахи, когда он знакомил сотрудников с планом изменений, но и более адекватно воспринять и отреагировать на те или иные изменения, с которыми ему приходится иметь дело в профессиональной деятельности. Лидер совместно с педагогом или своим заместителем определяет, какие процессы нужно улучшить, чтобы более успешно внедрить изменения. При этом важно, что в процессе общения лидер может получить ценные идеи от сотрудника, которые также могут улучшать общий ход внедрения изменений.

Внедрение изменений – процесс, с одной стороны, творческий, а с другой – предполагающий определенное направление и движение. Изменения не могут внедряться хаотично. И эта сторона лидерства отражается в миссии и стратегии организации, а также в способах, которые использует руководитель для их воплощения.

Общая роль современной системы российского образования состоит в создании условий для становления личности свободной, образованной, культурной, нравственно и физически здоровой, готовой к свободному самостоятельному самоопределению своего места в ответственном творческом преобразовании окружающего мира на основе сотрудничества с людьми независимо от их национальности, отношения к религии и политике, готовой к дальнейшему саморазвитию и самосовершенствованию. Становление такой личности может быть достигнуто современным муниципальным лицеем, если он станет для каждого ребенка развивающим его природные задатки, потребности и интересы. А для этого сам современный муниципальный лицей должен работать в режиме развития.

Исходя из новой философии образования сформулируем ведущие требования к современному муниципальному лицею.

Первая группа требований связана с участниками педагогического процесса современного муниципального лицея. На первое место мы ставим требование, связанное с лицеистом. Лицеист в современном муниципальном лицее реализует свое право на получение образования, соответствующего его интересам, потребностям, способностям и возможностям. С этой целью в практике работы уже современных муниципальных лицеев используются методики изучения личности детей, поступающих в первый класс. На основе полученных данных затем строится работа с лицеистами. Она может проходить организационно по-разному, но по сути это осуществление разноуровневого подхода в обучении и воспитании в условиях современного муниципального лицея.

Второе требование к современному муниципальному лицею связано с учителем. Он должен быть готов к выполнению своей основной функции – быть организующим и стимулирующим началом в становлении и развитии личности каждого лицеиста. Для этого, прежде всего, должна быть изменена парадигма о его роли: он не просто источник информации, а главным образом, организатор учебно-познавательной деятельности лицеистов. Его задача – мотивированное управление обучением, в процессе которого осуществляется духовное и физическое развитие лицеистов, овладение знаниями, самоопределение, подготовка к самосовершенствованию и саморазвитию в системе непрерывного образования. Реализация этой парадигмы требует серьезной работы с учителем современного муниципального лицея, оказание ему помощи в изменении своей роли и роли лицеиста в процессе обучения. Необходимо научить учителя строить обучение так, чтобы лицеист учился сам, а учитель осуществлял мотивационное управление этой деятельностью. Задача директора современного муниципального лицея состоит в том, чтобы создать условия в современном муниципальном лицее, при которых учитель постоянно развивает и реализует свои профессиональные возможности и личностные качества.

Третьей фигурой, принимающей участие в педагогическом процессе, является директор современного муниципального лицея. В современном муниципальном лицее руководитель постоянно совершенствует свою работу с людьми, обеспечивая успех в работе коллектива современного муниципального лицея, опираясь при этом на уважение к людям и максимально доверяя им.

Другая группа требований связана с внутрилицейским управлением. Это, во-первых, создание и реализация в современном муниципальном ли-

цее механизма стимулирования, который бы обеспечивал качественную работу всех участников педагогического процесса в современном муниципальном лицее. Ориентация только на моральное или только на материальное стимулирование ничего не дает. Опыт показывает, что должен быть комплекс стимулов, причем в этом комплексе в разные периоды и для разных людей доминирующими могут быть разные стимулы.

Во-вторых, современный муниципальный лицей может развиваться, если его коллектив будет работать в постоянном поиске, обеспечивая создание и использование инноваций в учебно-воспитательном процессе и в управлении современным муниципальным лицеем.

Само содержание поисковой деятельности должно быть актуально для каждого учителя и коллектива современного муниципального лицея в целом. Именно поисковый характер деятельности учителя формирует у него потребность в самообразовании, стремление к контактам с коллегами, изучению передового опыта, обеспечивает реальную возможность реализовать себя как профессионала и как личность. И все это создает благоприятную основу для подготовки учителя нового типа: массового учителя-исследователя. Несомненно, что руководителем современного муниципального лицея тоже должен быть исследователь. Человек, не только знающий и сам умеющий проводить педагогические исследования, но и способный создать условия для включения коллектива современного муниципального лицея в эту деятельность, управлять этим процессом.

Третьим требованием-условием является стиль отношений между членами коллектива современного муниципального лицея. В его основе должно быть сотрудничество и по вертикали (между учителями и лицеистами, учителями и руководителями), и по горизонтали (на уровне руководителей, учителей, лицеистов). Именно сотрудничество обеспечит жизнь коллектива современного муниципального лицея без межличностных конфликтов.

Современный взгляд на анализируемое явление состоит в том, что оптимальным признается управление, при котором обеспечивается качественное (в пределе максимально возможное) выполнение поставленных перед современным муниципальным лицеем задач при обязательном снижении расхода времени (других ресурсов) вплоть до нормативного (минимально необходимого).

Оптимизация управления означает выбор (если есть готовые варианты) или конструирование (если нет) такой системы мер, которая, будучи

примененной в условиях современного муниципального лицея, так преобразовала бы структуру и процесс управления, чтобы достигались не любые, не просто лучшие, чем прежде, а максимально возможные конечные результаты деятельности школы при рациональных (в пределе – при нормативных или даже минимально необходимых) затратах времени на управленческую деятельность.

В качестве дополнительных, операциональных определений могут служить (по М.М. Поташнику):

- оптимизация – это приведение управляющей системы в оптимальное (обеспечивающее наивысшую эффективность) состояние;
- оптимизация – это работа руководителя по выбору наилучшего для конкретных условий, то есть оптимального варианта системы внутришкольного управления из нескольких возможных;
- оптимизация – это обеспечение достижения целей управления школой наилучшим образом в данных условиях;
- оптимизация – это управление с целью получения не любых, а именно оптимальных результатов работы;
- оптимизация – приведение управляющей системы в соответствие с критериями оптимальности в данных условиях;
- оптимизация – совершенствование всех элементов, частей системы управления школой, а также связей и отношений между ними с целью достижения определенного, заранее заданного уровня ее развития;
- оптимизация – обеспечение меры между частями управляющей системы;
- оптимизация – обеспечение соответствия управленческой деятельности закономерностям теории социального управления;
- оптимизация – путь к достижению максимально возможной в данных условиях эффективности системы управления.

Назовем ***главные способы оптимизации*** (по М.М. Поташнику):

- комплексирование, системный подход ко всем управленческим действиям (имеется в виду: только многосторонний и взаимосвязанный подход к вынесению решений, основанный на многоаспектном и целостном видении любой проблемы и возможных вариантов последствий выбранных действий);
- генерализация, то есть выбор главного, существенного (это относится ко всему: и к выбору цели, и к выбору содержания, и методов управления, и т.д.; кстати, не всегда нужно применять все способы опти-

мизации из приводимого перечня, так как к оптимальным результатам вполне может привести и один или два способа, если они относятся к главным, существенным для конкретного случая);

- конкретизация (обязательный учет конкретных условий, где необходимо – индивидуализация управленческих решений, действий);
- делегирование полномочий, развитие соуправления, самоуправления и стихийной саморегуляции, поощрение инициативы подчиненных, развитие процесса превращения объекта в субъект управления и своего собственного развития (с целью достижения управленческого резонанса);
- выбор из нескольких вариантов такого сочетания и соотношения методов, методик, технологий управления, которые позволяли бы добиться цели кратчайшим по времени путем;
- обязательное прогнозирование и конструирование всегда нескольких вариантов (альтернативных) решений, сравнение их по эффективности и выбор на этой основе наилучшего из них;
- использование интеллектуальных возможностей компьютеров для вынесения управленческих решений посредством овладения информационными технологиями на основе не только базы данных, а, прежде всего, базы знаний (технологий искусственного интеллекта), а также использование персонального компьютера как источника нужной управленческой информации (интернет) и как технического средства, экономящего время руководителя;
- ресурсосбережение и, прежде всего, экономия времени;
- анализ и оценка результатов управления по критериям оптимальности.

Использование каждого из названных способов оптимизации или/и их совокупности приводит к росту эффективности управленческого решения или действия и к экономии времени, которое является хронически дефицитным ресурсом. Для многих руководителей образовательных организаций это абсолютно новая практика работы по формированию своих управленческих решений.

Отсюда возникает опыт сначала локальной, а потом и глобальной оптимизации управления образовательной организацией (по М.М. Поташнику):

- оптимизация по широте охвата управленческих действий, элементов и компонентов управляющей системы школы;

- оптимизация по количеству применяемых способов оптимизации;
- оптимизация по степени новаторства (творчества) – мы не исключаем обнаружения какого-то нового, эффективного способа оптимизации.

Глава 9. Механизмы развития личности лицеиста

Во всякой деятельности цель – главное системообразующее начало. Однако долгое время определению целей школьного образования не уделялось должного внимания. Фактически они сводились к усвоению содержания изучаемых предметов. Лишь с середины XX-го столетия стали предприниматься специальные исследования, посвященные целям школы. К настоящему времени предложено несколько принципиально разных подходов к определению этих целей.

Первый такой подход был разработан в США группой педагогов и психологов под руководством Б. Блума. В 1956 г. этой группой была опубликована первая часть ставшей широко известной «таксономии целей». Концепция «таксономии» предполагала постановку целей образования относительно трех сфер психики: когнитивной, аффективной, психомоторной. Такой подход можно назвать *психофункциональным.* При его реализации, структура целей создается путем задания функций, которые должны реализоваться в соответствующей сфере психики и действий, выполнение которых показывает сформированность способов реализации каждой функции.

В когнитивной сфере выделяются шесть категорий учебных целей: знание, понимание, применение, анализ, синтез, оценка. Для каждой категории задаются обобщенные типы учебных целей, которые служат образцами для определения конкретных целей.

Таблица 49

Категории учебных целей в когнитивной области
(по В.М. Клирину)

Основные категории	Примеры обобщенных типов учебных целей
1. Знание Эта категория обозначает запоминание и воспроизведение изученного материала. Речь может идти о различных видах содержания – от конкретных фактов до целостных теорий. Общая черта этой категории – припоминание соответствующих сведений.	***Ученик:*** • *знает* (запоминает и воспроизводит) употребляемые термины; • *знает* конкретные факты; • *знает* методы и процедуры; • *знает* основные понятия; • з*нает* правила и принципы.
2. Понимание Показателем способности понимать значение изученного может служить преобразование (трансляция) материала из одной формы выражения в другую – его «перевод»	***Ученик:*** • *понимает* факты, правила и принципы; • *интерпретирует* словесный материал, схемы графики, диаграммы;

с одного языка на другой (например, из словесной формы – в математическую). В качестве показателя понимания может также выступать интерпретация материала учеником (объяснение, краткое изложение) или же предположение о дальнейшем ходе явлений, событий (предсказание последствий, результатов). Такие учебные результаты превосходят простое запоминание материала.	• *преобразует* словесный материал в математические выражения; • *предположительно описывает* будущие последствия, вытекающие из имеющихся данных.
3. Применение Эта категория обозначает умение использовать изученный материал в конкретных условиях и в новых ситуациях. Сюда входят: применение правил, методов, законов, принципов, теорий. Соответствующие результаты обучения требуют более высокого уровня овладения материалом, чем понимание.	***Ученик:*** • *использует* понятия и принципы в новых условиях; • *применяет* законы, теории в конкретных практических условиях; • *демонстрирует* правильное применение метода или процедуры.
4. Анализ Эта категория обозначает умение разбить материал на составляющие части так, чтобы ясно выступала его структура. Сюда относятся: вычленение частей целого, выявление взаимосвязей между ними, осознание принципов организации целого. Учебные результаты характеризуются более высоким познавательным уровнем, чем понимание и применение, требуют осознания как содержания учебного материала так и его внутреннего строения.	***Ученик:*** • *выделяет* скрытые (неявные) предположения; • *видит* ошибки и упущения в логике рассуждения; • *проводит* разграничения между фактами и следствиями; • *оценивает* значимость данных
5. Синтез Эта категория обозначает умение комбинировать элементы так, чтобы получить целое, обладающее новизной. Таким новым продуктом может быть сообщение (выступление, доклад), план действий, схема, упорядочивающие имеющиеся сведения. Достижение соответствующих учебных результатов предполагает деятельность творческого характера, направленную на создание новых схем, структур.	***Ученик:*** • *пишет* небольшое творческое сочинение; • *предлагает* план проведения эксперимента; • *использует* знания из различных областей, чтобы составить план решения той или иной проблемы.
6. Оценка Эта категория обозначает умение оценивать значение того или иного материала (утверждения художественного произведения, исследовательских данных и т.д.). Суждения ученика должны основываться на четких критериях: внутренних (структурных, логических) или внешних (соответствие наме-	***Ученик:*** • оценивает логику построения материала в виде письменного текста; • оценивает соответствие выводов имеющимся данным, значимость того или иного продукта деятельности, исходя из внутренних критериев; • оценивает значимость того или ино-

ченной цели). Критерии могут определяться самим учащимся или предлагаться ему извне, например, учителем. Данная категория предполагает достижение учебных результатов всех предшествующих категорий.	го продукта деятельности, исходя из внешних критериев.

На основе «таксономии целей» могут строиться цели изучения учебных предметов, разделов, тем. Давая возможность создавать иерархическую систему верифицируемых целей, «таксономия» не дает убедительного ответа на вопрос: почему нужно достигать именно эти цели?

Более современный подход к постановке целей образования исходит из идеи социализации. При таком подходе требования к результатам образования определяются, исходя из представления о том, какими взрослыми должны будут стать сегодняшние ученики. Цели школьного образования выводятся из необходимости обеспечить готовность выпускников школы к выполнению некоторой совокупности основных «жизненных ролей». Примером реализации такого подхода может служить разработанный в США проект под названием «Образование мирового класса». В нем выделены ***семь социальных ролей***, к выполнению которых нужно готовить школьников (по В.Я. Пилиповскому):

Роль	**Содержание**
Реализовавшаяся личность	Человек с хорошо развитым осознанием своих способностей и потребностей, последовательно использующий это знание для выбора альтернатив, с наибольшей вероятностью дающих возможность вести здоровую продуктивную и наполненную самоосуществлением жизнь
Личность со стремлением к поддержке других людей.	Эта жизненная роль человека, умеющего ценить взаимоотношения с другими людьми и развивающего многообразие плодотворных связей с ними. Данная роль воплощает весь спектр' семейных, личных, микросоциальных связей человека.
Жизнь как постоянное учение.	Это роль человека, постоянно приобретающего новые знания наряду с умением реагировать на изменяющиеся условия внешнего мира.
Деятельный участник культурного развития.	В этой роли человек ценит культурную и творческую деятельность, участвует в ней и понимает наиболее важные стороны культуры, формирующие личность и общество.
Высококвалифицированный работник.	Это человек, который берет на себя ответственность за производство высококачественной продукции и соответствующих сервисных услуг.
Информированный гражданин.	Это человек, хорошо осведомленный в вопросах истории, политической ситуации, заинтересованно реагирующий на локальные, национальные и международные проблемы.
Защитник окружающей среды.	Выступая в этой роли, человек хорошо осознает взаимосвязи и существующие механизмы природы, ценит их, а также умеет эффективно и ответственно использовать природные богатства.

Применительно к каждой **«жизненной роли»** выделяются умения, которыми должны овладеть учащиеся, чтобы их выполнять. Помимо них в проекте выделяются ***«процессорные умения»,*** включающие умения осуществлять различные мыслительные и коммуникативные действия, умения решать разнообразные проблемы, работать с количественными данными, тесно и продуктивно сотрудничать с другими людьми.

Этот подход назовем ***социально ролевым.*** Он привлекателен своей прагматичностью, но в этом и его слабость. **«Социальный заказ»** может вступать в серьезные противоречия с требованиями к образованию, объективно идущими от личности.

Существуют подходы к разработке целей образования, ставящие во главу угла развитие личности (т.е. ***«личностно ориентированные***). Но за словосочетанием ***«личностно ориентированное образование»*** скрываются очень разные позиции. Эти различия обусловливаются прежде всего тем, какое содержание вкладывается в понятие «личность» и как понимается ее развитие. В психологии разработано несколько десятков теорий личности. Поэтому в зависимости от того, как понимается «личность» и ее развитие может существовать множество качественно различных **«личностно ориентированных» подходов в образовании.**

Концепция целей образования, идущая от задач развития личности учеников, была разработана в 1994 г. группой ученых РАО под руководством И.Я. Лернера и И.К. Журавлева. По утверждению ее разработчиков, ими была предложена первая, и на тот момент единственная, целостная теоретическая концепция целей и содержания образования. Личность в понимании авторов концепции есть то, что человек усвоил из содержания образования. Поэтому обучение, воспитание и развитие – тождественные понятия. Иначе говоря, образование есть развитие личности.

Цели образования, по их мнению, представляют собой только социологическую форму воплощения его содержания. Социологическую потому, что они не наполнены реальным содержанием, которое могло бы стать инструментом реального обучения. Так задачи развития способностей или эмоционального воспитания не позволяют себя реализовать, ибо они бессодержательны, они указывают лишь вектор построения реального содержания. Это утверждение означает, что **реальным результатом образования является освоение его содержания.**

Содержание образования берется из социального опыта, который авторы концепции определяют как совокупность деятельностей, накоплен-

ных человечеством на всем протяжении своего исторического развития и подлежащих передаче в том или ином объеме всему молодому поколению. В совокупности деятельностей и каждом акте деятельности они выделяют четыре инвариантных компонента (по В.С. Лазареву):

• знания о мире, т.е. о человеке, обществе, природе технике;
• опыт осуществления способов деятельности;
• опыт творческой деятельности, преобразующей действительность материальную и духовную;
• опыт эмоционально-ценностного отношения к деятельности, ее объектам

Полагаем, что содержание образования представляет собой тот или иной отрезок социального опыта. Любой такой отрезок должен содержать четыре перечисленных выше компонента. Авторы концепции справедливо отмечают, что по сей день содержание традиционного образования сводится к знаниям и умениям и не включает два других компонента социального опыта, что наносит большой ущерб значительной части молодого поколения.

Дальнейшее структурирование содержания образования, а значит и его целей, осуществляется через определение основных видов деятельности: материально-практической, ориентационно-ценностной, познавательной, художественной, спортивной.

Таким образом, структурирование общих целей образования происходит по схеме: **виды деятельностей ⇨ компоненты социального опыта ⇨ конкретное содержание компонента, подлежащее усвоению.**

Рассмотренный выше подход к разработке целей общего образования назовем ***деятельностно-ориентированным***. Он наиболее теоретически обоснован из всех предложенных ранее. Однако и в нем есть два существенных недостатка (по В.С. Лазареву):

• Первый – отождествление образования и развития, понимание развития как усвоение социального опыта. Принятие этого положения означает, что источник развития находится вне развивающегося индивида, что личность есть лишь слепок социального опыта и ничего сверх того в ней нет, иначе говоря, социальное – это субъект, человек – лишь объект.
• Второй недостаток, непосредственно связанный с первым,- выведение целей образования из требований, идущих от социума, а не из логики развития личности. Этот недостаток присущ всем рассмотренным выше подходам, и он главный: если требования к результатам школьного образования выводятся из «социального заказа», то человек – средство развития общества; если же они выводятся из логики развития человека, то человек – есть цель. При второй позиции конечные цели школьного образования должны быть определены как результаты психического развития учащихся.

Вместе с тем мы должны в общих чертах представлять результат воспитания и обучения (личность) независимо от конкретных (наличных) условий, т.е. представлять то, к чему мы должны стремиться, управляя формированием личности лицеиста с тем, чтобы обеспечить его дальнейшую самостоятельную жизнедеятельность в обществе.

Личность выпускника современного муниципального лицея должна обладать следующим набором качеств (из опыта работы МБОУ «Лицей № 27 имени Героя Советского Союза И.Е. Кустова»):

- потребность и способность к труду – это означает внутреннюю психологическую готовность молодого человека и выработанные трудовые навыки, позволяющие включаться ему в общественно-полезную, социально-значимую деятельность: умственную или физическую, учебную или производственную. Для этого должна быть сформирована профессиональная направленность молодого человека. В свою очередь осуществление любого вида деятельности (хотя и в разной степени) требует умения рационально организовывать свою деятельность, творчески совершенствовать ее;
- у выпускника современного муниципального лицея должна быть сформирована культура общения в коллективе как на уровне деловых, так и на уровне межличностных отношений. Ведь хорошо известно, даже при благоприятных условиях труда неустановившиеся межличностные отношения в коллективе приводят к конфликтам и снижают продуктивность деятельности всего коллектива. Для установления нормальных отношений в коллективе человек должен обладать нравственными нормами поведения, общечеловеческими жизненными идеалами и ценностями;
- выпускник современного муниципального лицея должен уметь ориентироваться в таких формах теоретического сознания, как научное, художественное, нравственное и правовое, которые составляют основу научного мировоззрения. Он должен обладать стремлением к постоянному самообразованию, что в свою очередь способствует непрекращающемуся развитию личности, формированию новых познавательных потребностей и интересов;
- у выпускника современного муниципального лицея должны быть сформированы такие личностные качества, как ответственность, т.е. способность и желание предвидеть последствия своих действий и поступков, сочувствие и сопереживание к другим людям, быть внимательным к ним и др. Он должен быть самостоятельным в принятии жизненных реше-

ний и целей. Словом, он должен быть гармонически развитым человеком в психическом, социальном, физическом, личностном отношениях, уходя из современного муниципального лицея.

Но каким он пришел в современный муниципальный лицей в свои 6-7 лет? С разным уровнем психологической готовности к обучению, а именно:

- у некоторых детей не сформирована (либо недостаточно сформирована) произвольность поведения, т.е. дети не предвидят последствия своих поступков в общении со взрослыми – они не принимают контекст общения, а значит, ими трудно управлять, и чаще всего такие дети не подчиняются правилам поведения, установленным в современном муниципальном лицее. Им характерна импульсивность поведения по схеме: потребность и ее удовлетворение без учета сложившейся конкретной ситуации;
- большинство детей этого возраста не готовы к сотрудничеству, т.е. к выполнению совместной деятельности, что является препятствием в организации их учебной деятельности со стороны учителя. Для них характерно прежде всего соперничество между собой;
- у большинства пришедших в современный муниципальный лицей детей завышенная и часто неадекватная самооценка, что затрудняет для них оценку своих действий и отношений как с учителем, так и со сверстниками;

Таким образом, характеристика в социально-психологическом отношении личности выпускника современного муниципального лицея

и лицеиста, только приступившего к обучению, показывает довольно большую дистанцию, существующую между ними. Теперь возникает проблема, суть которой состоит в том, как управлять развитием личности школьника, чтобы преодолеть эту дистанцию, имея в виду конкретные механизмы развития личности.

Под ведущим типом деятельности понимается такая деятельность, которая характеризуется тем, что внутри нее формируются другие виды деятельности (например, в игре – элементы учебной), возникают частные психические процессы (в игровой – активное воображение), происходят значительные изменения личности ребенка (усвоение социальных ролей, например, в игровой деятельности), усваиваются нормы поведения.

В младшем лицейском возрасте ведущей деятельностью является учебная. Теперь она определяет отношения ребенка с окружающими его

людьми: взрослыми, учителем, сверстниками. Успех или неудача ребенка в обучении – факторы, которые влияют на отношения с окружающими, а также и к себе, самооценку ребенка. Именно в этом заключается источник воспитывающей роли обучения, развития личности ребенка. Именно поэтому с точки зрения управления учебным процессом и формированием личности младшего лицеиста учителю важно очень внимательно относиться к тому, каковы эмоциональные переживания детей в ходе учебной деятельности, как они относятся к успехам и неудачам в обучении. Необходимо помнить: эмоции являются важнейшим регулятором деятельности детей и взрослых. При прочих равных условиях они (эмоции, эмоциональные состояния) могут снижать или повышать продуктивность деятельности.

Как уже отмечалось, большинство детей приходит в современный муниципальный лицей с неготовностью к сотрудничеству, к совместному выполнению деятельности, с ориентацией ребенка прежде всего на себя. Поэтому с первых же недель пребывания детей в современном муниципальном лицее учителю необходимо организовывать их совместную деятельность, обучать сотрудничеству с тем, чтобы дети испытывали потребность друг в друге, стремились к общению между собой. Такая организация поведения и учебной деятельности младших школьников способствуют формированию важнейших личностных качеств: настойчивости, самостоятельности, ответственности, внимательности друг к другу, стремлению к успехам, активности в деятельности, формирует умение находить ошибки (самоконтроль) в выполненных заданиях.

Кроме того, деятельность младших лицеистов постепенно приобретает общественно-полезную направленность, а стало быть, общественное признание лицеиста как личности. Но это может произойти лишь при условии, если в ведущий тип деятельности внедряются элементы общественно-полезной деятельности, особенно на таких предметах, как труд, рисование, пение (музыка) с соответствующей мотивацией.

Известно, что учитель является для младших лицеистов самым авторитетным человеком даже в сравнении с родителями. Факт известен, но он часто не учитывается в практике управления формированием личности младшего лицеиста особенно молодыми специалистами. А ведь это предъявляет особые требования к учителю практически во всех аспектах его педагогической деятельности, начиная от организации учебной деятельности детей, общения с ними и повседневного его поведения и общения с колле-

гами, которое также наблюдают лицеисты. Важное значение здесь имеет отношение учителя к лицеистам, ибо дети очень чувствительны к тому, как к ним относится он. Несмотря на то, что дети пришли в современный муниципальный лицей с разным уровнем развития, различной психологической готовностью к обучению, учитель часто предъявляет одинаковые требования ко всем детям и очень скоро начинает оценивать одних в качестве «сильных», других – «средних», третьих – «слабых». Со временем дети ориентируются на оценку учителя и у них может сформироваться соответствующее отношение к себе и к своим одноклассникам. Естественно, это не способствует созданию коллектива и развитию личности, особенно так называемых слабых лицеистов, поскольку они испытывают неуспех в главной для них деятельности – учебной.

Ребенок довольно быстро привыкает к мысли: он – неспособный, а другой – способный. Нередко такие оценки подкрепляются и родителями. И в результате закрепляется в сознании школьника соответствующая самооценка, снижается его активность, возникает неуверенность в себе.

Характеристика личности младшего лицеиста

(педагогически запущенные дети)

I. Общие сведения о лицеисте:

- фамилия
- имя
- класс
- посещал детские учреждения (да, нет)
- состояние здоровья (хорошее, ослабленное, состоит на учёте, по поводу хронического заболевания)

2. Готовность к обучению в лицее (хорошая, слабая, очень слабая)

- подготовлен интеллектуально
- подготовлен психологически
- подготовлен нравственно
- подготовлен физически
- имеет навыки гигиены, самообслуживания
- имеет элементарные трудовые навыки
- считался ли педагогически запущенным до лицея
- считается ли педагогически запущенным сейчас
- адаптировался в лицее (легко, с трудом)
- учится (отлично, хорошо, удовлетворительно, плохо)

3. Преобладающие свойства личности (подчеркнуть характерные)

- общительность, замкнутость
- правдивость, лживость
- отзывчивость, чёрствость
- справедливость, несправедливость
- коллективизм, эгоизм
- доброта, озлобленность
- щедрость, скупость
- прямота, скрытность
- честность, нечестность
- скромность, нескромность
- дисциплинированность, недисциплинированность
- уверенность, неуверенность
- настойчивость, слабоволие
- смелость, трусость
- самостоятельность, несамостоятельность
- сострадание, жестокость
- активность, пассивность
- весёлость, угрюмость
- бодрость, вялость
- вежливость, грубость
- способность прощать, злопамятность
- внимательность, рассеянность
- инициативность, исполнительность

4. Интеллектуальные качества:

- добросовестность, недобросовестность
- работоспособность, неработоспособность
- выносливость, утомляемость
- восприимчивость, невосприимчивость
- наблюдательность, ненаблюдательность
- любознательность, нелюбознательность
- практичность, непрактичность

5. Отношение к деятельности:

- каким из ведущих видов деятельности отдаёт предпочтение?
- игровая, учебная, трудовая
- отношение к игре: предпочитает сюжетно-ролевую игру, предпочитает играть один, выполняет в игре роль организатора, исполнителя

- отношение к учению: положительное, отрицательное, равнодушное

6. Отношение к коллективу:

- пользуется авторитетом среди сверстников, имеет друзей
- участвует в общественной жизни класса, имеет общественное поручение
- преимущественно ладит или конфликтует с классом
- имеет друзей младше себя и пользуется авторитетом среди них
- имеет друзей старше себя и пользуется среди них авторитетом

7. Отношение к труду:

- любит трудиться и имеет навыки
- желает трудиться, но не имеет навыков

8. Недостатки в поведении в нравственном развитии отмечаются:

- с 3 лет
- с 4 лет
- с 6 лет
- с 8 лет
- с 9 лет

9. Условия семейного воспитания:

- благополучные
- неблагополучные в педагогическом отношении

10. Основные причины недостатков в поведении:

- недостатки, семейного воспитания
- недостатки обучения и воспитания в детском саду,
- недостатки обучения и воспитания в лицее
- личностные недостатки лицеиста

II. Методы педагогического воздействия, имеющие успех:

- ласка
- одобрение
- поощрение
- порицание
- замечание
- наказание
- положительный пример сверстников
- упражнение в положительных поступках
- организация успеха в деятельности

Развитие личности не заканчивается в младшем лицейском возрасте,

а продолжается в подростковом возрасте, но приобретает характерные особенности, которые также необходимо учитывать при построении учебно-воспитательного процесса в современном муниципальном лицее. .

В подростковом возрасте учебная деятельность отходит на второй план, а ведущей становится общественно-полезная, хотя лицеист продолжает учиться. Именно в связи с изменением ведущего типа деятельности возникают трудности в воспитании и обучении подростков. Они связаны с тем, что теперь подростка интересует не сам факт приобретения знаний, а для чего, зачем они нужны ему в жизни. Иначе, какую общественно-полезную роль играют приобретаемые знания. Отсюда, и педагогическая деятельность учителей должна иметь иную смысловую нагрузку: в ходе обучения лицеистов педагогу необходимо раскрывать жизненный смысл каждого предмета, возможность реального использования знаний в общественной практике.

Принцип общественной полезности должен быть положен в основу организации и других видов деятельности – спортивной, художественной, общественной работы.

Важнейшим механизмом развития личности в подростковом возрасте является самосознание. Иногда говорят: подростковый возраст – это второе рождение личности, самоосознающей личности. Когда подросток, в отличие от младшего лицеиста, начинает осознавать свой внутренний, душевный мир, когда впервые возникают сознательные угрызения совести (в отличие от стыда), сознательные влюбленности, когда подросток начинает действительно осознавать свои отношения со сверстниками.

Под влиянием самосознания и общественно-полезной деятельности у подростков формируется величайшая потребность быть взрослым. Теперь они действительно стремятся быть похожими на взрослых по знаниям, умениям, навыкам, манере поведения. Они хотят высказывать свое мнение по самым разнообразным вопросам, оценивать социальные явления, действия взрослых и одноклассников. Они требуют расширения своих прав во многих сферах жизнедеятельности. Возникшая в структуре личности подростка потребность быть взрослым меняет его отношения со взрослыми. Если младший лицеист мирился с тем, что к нему относились как к малому ребенку, всячески его опекали, то подросток требует к себе иного отношения.

Естественно, подростки протестуют, когда от них требуют послушания, подчинения, когда взрослые их постоянно контролируют, грубо под-

чиняют установленному режиму. Но можно встретить в жизни и другой тип отношений: родители, иногда воспитатели и учителя, считают подростка уже взрослым и требуют от него поведения, умений, навыков, какими владеют взрослые. И если подросток что-то не так сделал, его осуждают или даже наказывают.

Совершенно очевидно, ни тот, ни другой тип отношений взрослых к подросткам не соответствует их представлениям о взрослости, не способствует удовлетворению потребности быть взрослым. В результате взрослые получают ответную агрессивность и негативизм. Подросток как бы «перегружается» отрицательными эмоциями, а они, в свою очередь, снижают их познавательную активность, умственную работоспособность, дезорганизуют жизнедеятельность подростков. И вместо прогрессивного развития личности мы можем получить личность с отклоняющимся поведением, неустойчивую в эмоциональном отношении и даже противоправную.

Итак, общественно-полезная деятельность, самосознание, потребность быть взрослым и ее удовлетворение являются важнейшими механизмами (естественно, не единственными) развития личности в подростковом возрасте. При благоприятном стечении конкретных социальных условий, взаимоотношений со взрослыми, сверстниками эти механизмы способствуют формированию самостоятельности, ответственности, инициативности, стремлению занять определенную общественную позицию. Словом, это все те качества, которые необходимо развивать и укреплять в старшем лицейском возрасте.

Старший лицейский возраст прежде всего характеризуется тем, что меняется ведущий тип деятельности. Ею вновь становится учебная деятельность, но с профессиональным уклоном, шли учебно-профессиональная деятельность. Естественно, изменение ведущей деятельности не происходит автоматически. Учебно-профессиональная деятельность возникает в том случае, если в подростковом возрасте состоялась общественно-полезная деятельность. Ведь в недрах последней происходит профессиональная ориентация подростков за счет поиска жизненного смысла приобретаемых знаний на этой основе. В старшем лицейском возрасте профессиональная ориентация закрепляется и у лицеистов можно наблюдать довольно четкую дифференциацию направленности личности: одни предпочитают умственную деятельность в области гуманитарных наук или технических; другие предпочитают физический труд; третьи – общественную деятельность и т. п. Все это требует действительно диффе-

ренцированного личностного подхода в обучении старшеклассников и общения с ними, формирования у каждого из них индивидуального стиля деятельности.

С целью реализации данных задач необходима перестройка учебного процесса, где центральным должно являться творчество лицеистов. Должна быть действительная свобода личности лицеиста в учебном процессе.

И если у подростка только народилось действительное самосознание своего «Я», то у старших лицеистов оно (самосознание), получив дальнейшее развитие, обеспечивает самоопределение личности или личностное самоопределение в различных сферах жизнедеятельности: мировоззренческой, социально-культурной, трудовой и др. Ибо нет другого пути формирования и развития личности, минуя собственную активную деятельность.

Общество заинтересовано в воспитании духовно-нравственной основы человека, проявляющейся в его отношениях с природой, с обществом, с людьми, с самим собой. Нравственные нормы выработаны людьми на всем промежутке человеческой цивилизации и составляют общечеловеческие ценности, которые усваиваются в процессе обучения и воспитания. Усвоение нравственных норм и руководство ими в своих отношениях с окружающим человека миром, в своем поведении, в своих действиях и поступках и характеризуют социальное развитие личности.

Под механизмом социального развития личности мы понимаем те условия, факторы, средства, которые создает педагог, и которые оказывают влияние на сознание, чувства, поведение человека, закрепляют в нем положительные (нравственные) мотивы поведения.

К создаваемым условиям мы относим необходимые внешние условия социального развития личности, которые способствуют самой личности приобретать способность адаптироваться к нормам социального поведения, приучаться к регуляции своих действий в соответствии с этими нормами. Это возможно лишь тогда, когда в созданных условиях реализуются потребности самого лицеиста. Только при таком подходе вероятно формирование единства сознания, чувства и поведения в соответствии с целями воспитания.

Достаточными условиями социального развития личности является ее способность к переводу внешних ценностей ориентации (нравственных норм) во внутренние детерминанты: установки, привычки, действия, поведение.

В первом случае создание необходимых условий является професси-

ональной деятельностью воспитателя; во – втором – это деятельность самого лицеиста – процесс самовоспитания. При этом внешний фактор не становится движущей силой в самовоспитании, если между педагогом и лицеистом нет связующего звена. Таким связующим звеном является механизм перевода целей воспитания в цели деятельности лицеиста – это мотивация деятельности самой личности, т.е. желание самой личности к активной разносторонней деятельности и через эту собственную деятельность лицеиста достичь результата, запланированного педагогом в целях воспитания.

Каковы же способы мотивации деятельности лицеистов? Их использование нацелено на достижение собственного результата (самореализации) при обязательной саморегуляции, что в конечном итоге обеспечивает самовоспитание лицеиста.

Наука и практика МБОУ «Лицей № 27 имени Героя Советского Союза И.Е. Кустова» выработали следующие способы мотивации деятельности лицеиста:

- четкая постановка цели деятельности ученика и ее принятие им;
- представление об объеме, способах, времени выполняемой работы, что дает возможность как бы «увидеть» весь процесс от начала до конца и сформировать собственную установку на темп, ритм, опираясь на свои возможности;
- помощь в деятельности лицеисту, внимание к его работе, что подчеркивает значимость деятельности, ее необходимость и полезность;
- опора на положительное в лицеисте, что поддерживает его уверенность в достижении результата;
- доверие, вера в успех деятельности лицеиста, его самостоятельность;
- создание ситуации успеха, т.е. разработка такого задания и такой методики, при которой лицеист обязательно справится с работой;
- перспектива личного роста, личный интерес: лицеист получает новые знания, новые умения, навыки, повышается его социальный статус в детском коллективе;
- постоянная рефлексия – осознание значимости деятельности для себя и социального окружения, сочетание оценки и самооценки: я и коллектив, коллектив и я;
- создание обстановки, располагающей лицеиста к деятельности,

вызывающей положительные эмоции;

- четкая организация занятий: включение лицеиста в деятельность «без раскачки», «охлаждения», создание необходимых условий до начала «работы»;
- включение всех лицеистов в активную деятельность, сочетание индивидуальной и групповой работы, взаимопомощь.

Пассивное отношение какой-то части лицеистов к занятиям оказывает отрицательное расслабляющее влияние и на тех, кто приступил к работе; доступность учебно-познавательного материала, его понимание; гуманная система взаимоотношений учитель – лицеист -лицеист – лицеист при сочетании требовательности и уважения к личности, положительных эмоций в общении.

Таким образом, соединение внешних влияний с внутренней работой мысли и души через мотивацию деятельности лицеиста становится фактором его социального развития.

Для оценки социального развития лицеиста мы в МБОУ «Лицей №27 имени Героя Советского Союза И.Е. Кустова» используем критерии оценки и показатели воспитанности.

Воспитанность – это интегративный показатель сформированных отношений лицеиста (его позиция) к природе, обществу, людям и к себе. Критерии оценки и показатели воспитанности ученика для лицеистов называются «качества личности», которые надо выработать в себе, чтобы достичь успеха. Они дифференцированы по возрастным периодам: 1-5; 6-9; 10-11 классы.

Таблица 51

Для лицеистов 1–5 классов

МБОУ «Лицей № 27 имени Героя Советского Союза И.Е. Кустова»

Качества личности и их показатели	**Я оцениваю себя сам**	**Оценка родителей**	**Оценка учителя, кл. рук.**	**Итоговая оценка**
I. Любознательность • мне интересно учиться • я всегда выполняю дом. задания • я стремлюсь получать хорошие отметки • я люблю читать • мне интересно находить ответы на непонятные вопросы				

II. Прилежание (отношение к учебе) • я стараюсь в учебе • я внимателен • я самостоятелен • я помогаю другим и сам обращаюсь за помощью • я занимаюсь регулярно без пропусков				
III. Трудолюбие • без труда не вынешь и рыбку из пруда • бережливость к результатам труда человека • самообслуживание • я делаю все аккуратно и красиво • я выполняю правила работы				
IV. Я и природа (отношение к природе) • я берегу землю • я берегу растения • я берегу животных • я берегу природу				
V. Я и лицей • я выполняю правила для лицеистов • я выполняю правила внутрилицейской жизни • я участвую в делах класса и лицея • я добр в отношениях с людьми				
VI. Прекрасное в моей жизни • я аккуратен и опрятен • я соблюдаю культуру поведения • ценю красоту в своих делах • я вижу прекрасное в жизни				
VII. Я (отношение к себе) • я самоуправляю собой, своим поведением • соблюдаю санитарно-гигиенические правила ухода за собой • забочусь о здоровье • умею правильно распределять время учебы и отдыха • у меня нет вредных привычек				

Таблица 52

Для лицеистов 6-9 классов

МБОУ «Лицей № 27 имени Героя Советского Союза И.Е. Кустова»

Качества личности и их показатели	Самооценка	Оценка родителей	Оценка кл. рук.	Итоговая оценка
I. Эрудиция (начитанность и глубокие познания какой-либо области науки) • прочность и глубина знаний • культура речи • доказательность и аргументированность суждений • сообразительность • использование дополнительных источников				
II. Прилежание (отношение к учебе) • старательность и добросовестность • регулярность и систематичность занятий • самостоятельность • внимательность • взаимопомощь				
III.Трудолюбие (отношение к труду) • организованность и собранность • бережливость • привычка к самообслуживанию • следование правилам безопасности в работе • эстетика труда				
IV. Я и природа (отношение к природе) • бережливость к земле • бережливость к растениям • бережливость к животным • сохранность природы в повседневной жизнедеятельности и труде • помощь природе				
V. Я и общество (отношение к общественным нормам и закону) • выполнение правил для лицеистов • выполнение правил внутреннего распорядка				

• следование нормам и правилам человеческого общежития • милосердие как противоположность жестокости • участие в жизни класса и лицея				
VI. Эстетический вкус (отношение к прекрасному) • аккуратность, опрятность • культурные привычки в жизни • внесение эстетики в жизнедеятельность				
• умение находить прекрасное в жизни • посещение культурных центров				
VII. Я (отношение к себе) • я самоуправляю собой, своим поведением • умею организовать свое время • соблюдаю правила личной гигиены • забочусь о здоровье • у меня нет вредных привычек				

Оценивание проводится в пятибалльной системе: 5 – это есть всегда; 4 – часто; 3 – редко; 2 – никогда, 1 – у меня другая позиция.

По каждому качеству (критерию) выводится одна среднеарифметическая оценка. В результате каждый лицеист имеет семь оценок. Оценивание проводится один раз в году – апреле – мае. Ему предшествует большая работа с лицеистами и родителями по разъяснению смысла показателей всех указанных качеств личности и порядка оценивания. После оценивания составляется карта личной позиции лицеиста или карта воспитанности (если она начата раньше, то она просто продолжается), в которую заносятся все семь оценок каждому лицеисту. В результате все заинтересованные стороны: лицеист, учителя, родители лицеиста имеют возможность наблюдать за изменениями в развитии своего ребенка и вовремя прийти ему на помощь, если показатели того требуют.

Система сочетания самооценки с оценкой позволяет самому лицеисту корректировать свои отношения с миром, самоуправлять собой, заниматься самовоспитанием, чтобы достичь лучших результатов и успеха.

Таблица 53

Для лицеистов 10-11 классов

МБОУ «Лицей № 27 имени Героя Советского Союза И.Е. Кустова»

Критерии оценки и показатели	Самооценка	Оценка родителей	Оценка кл. рук.	Итоговая оценка
I. Интеллектуальный уровень • эрудиция • культура речи • логика мышления (индукция, дедукция, анализ, синтез, сравнение, аргументация) • самостоятельность и творчество • использование дополнительных источников				
II. Нравственная позиция как система ценностных ориентаций и поведения • понимание целостности и единства развития человека, общества и природы • осознание роли человека в преобразовании окружающей действительности и охраны природы • потребности и умения отстаивать свои взгляды и убеждения • ответственное отношение к учению • трудолюбие • осознание прав и обязанностей человека в обществе • уважение государственных символов, традиций, бережное отношение к истории своего народа • потребность в служении Отечеству и народу • готовность к сознательному выбору профессии • понимание духовно-нравственных ценностей в жизни человека как формы общественного сознания и бытия • понимание сознательной дисциплины как нормы духовно-нравственных отношений, самоконтроль и саморегуляция поведения				

• понимание взаимосвязи внутренней и внешней культуры человека • осознание активной роли личности в становлении характера и собственного достоинства • неприятие безнравственного поведения • внесение эстетики в жизнедеятельность • сознательное отношение к укреплению своего здоровья • отрицательное отношение к вредным привычкам				

Как проводится оценивание?

- Необходимо ознакомить лицеистов с ценностными ориентациями, по каждой из них провести обсуждение на различных формах занятий (кл. часах, диспутах, устных журналах, круглых столах) с тем, чтобы лицеисты осознали смысл показателей.
- Оставляя пятибалльную систему оценивания, мы придаем несколько иной смысл оценке 5 – я достиг понимания, осознания, я руководствуюсь этим в жизни; 4 – я думаю, что это свойственно мне; 3 – мне трудно дать точную оценку; 2 – я думаю, что этого у меня еще нет; 1 – я не принимаю указанную позицию.
- По критерию «Интеллектуальный уровень» выводится средняя оценка, а по критерию «Позиция» – итоговая оценка выводится за каждый показатель. В результате получается 17 оценок. Всего же будет 18. Эти 18 оценок заносятся в карту позиции лицеиста.
- Экспертная группа избирается самими лицеистами, в которую входят 2–3 лицеиста и 1–2 учителя, наиболее уважаемых всеми.
- Оценка производится в конце учебного года. В результате – у лицеиста появляется больше уверенности в том, что он имеет свою собственную позицию, основанную на духовно-нравственных ценностях, которые он принял, и что это может определить его успех в жизни.

В результате участия лицеистов и родителей в системе оценивания создает новые отношения заинтересованности к достигнутым результатам, ожидание лицеистами этих результатов, и стремление к самосовершенствованию, к развитию в социальном плане, к приобретению тех качеств, которые необходимы в жизни.

Психологическая наука убедительно доказала, что развитие личности происходит в ее собственной деятельности. Отсюда главным условием для

достижения целей развивающего обучения является включение каждого лицеиста на каждом учебном занятии в деятельность, учитывая его возможности и способности, уровень подготовки, зону ближайшего развития.

Вместе с тем важным условием развития личности лицеиста является перевод его с позиции объекта воспитания и обучения в субъект самоуправления. Лицеист становится субъектом учебной деятельности лишь на основе таких личностных самообразований, как активность и самостоятельность. Развивающее обучение предполагает такой подход к решению проблемы активизации учебно-познавательной деятельности, который обеспечивает постепенный, поэтапный переход от управления активностью лицеиста к процессу активизации своей деятельности самим лицеистом, т.е. саморегуляции.

Негативной чертой традиционного обучения является то, что главным механизмом включения лицеиста в деятельность является принуждение, что переоценивается роль преподавателя в передаче знаний и умений и недооценивается значение самостоятельной активности и ответственности лицеиста за результаты обучения и развития. Альтернативным типом обучения является личностно-ориентированное учение, ведущим механизмом которого является побуждение.

Этот подход характеризуется уважительным отношением к личности, ее потребностям, мотивам и возможностям, ориентацией на саморегуляцию.

Личностно-ориентированный подход в обучении составляет базисный компонент в программе гуманизации образования, разрабатываемой как нашей отечественной наукой и педагогической практикой, так и зарубежной.

Нам представляется более реалистичной и взвешенной точка зрения на решение вопроса о приоритете формирования или развития, учитывающая:

- социальные условия современного муниципального лицея;
- возрастные и индивидуальные особенности лицеиста;
- характер и содержание деятельности и др.

Однако, несомненно, что доминантой в работе учителя-гуманиста должна быть ориентация на развитие, основанное на природных задатках и способностях ребенка.

Международные исследования установили, что только 10 % учителей работают в личностно-ориентированном стиле, поэтому так важна за-

дача сделать их опыт достоянием массовой школы. Для решения этой задачи важно вычленить основные личностные установки учителей-гуманистов (по Т.И. Шамовой).

Первая из них – установка на сотрудничество, основными признаками которой являются:

- осознание целей деятельности, прогнозирование ее результатов;
- соучастие в отборе содержания, форм и методов обучения;
- распределение функции между участниками учебно-воспитательного процесса;
- отношения взаимной ответственности и зависимости;
- грамотная система стимулов;
- оптимальное сочетание само- и взаимоконтроля;
- рефлексия своего поведения. Установка на сотрудничество проявляется в оптимальном сочетании групповых, парных и индивидуальных форм обучения.

Второй, не менее важной, является оптимистическая установка, основанная на вере во всеобщую талантливость, опирающаяся на сильные стороны личности лицеиста.

Третья установка на оказание помощи ребенку по самопознанию особенностей своего развития, склонностей и способностей, потребностей и мотивов, особенностей познавательных процессов (восприятия, воображения, воли, памяти, внимания), определении идеалов, ценностных ориентиров, разработке планов самосовершенствования. В качестве интегративных факторов, характеризующих основные особенности развития личности в обучении предлагаем измерять (на основе самооценки лицеиста, наблюдений родителей и оценки учителями) следующие показатели:

- уровень познавательного интереса к различным предметам (методика прилагается);
- уровень сформированности общеучебных умений и навыков;
- уровень овладения фондом действенных знаний по ведущим разделам программы (методика поуровневого контроля за качеством знаний и умений).

Четвертая установка, называемая психологами «эмпатическим пониманием», основанная на умении воспринимать поведение и окружающий мир ребенка его глазами, любить всех детей.

Не менее значимой является установка учителя на учет возрастных и

индивидуальных особенностей, сильных и слабых сторон познавательных возможностей, проявляющаяся в индивидуализации и дифференциации обучения. В основе такой работы прежде всего лежит знание учителем общих характеристик психического развития и становления личности лицеиста основных возрастных групп лицеистов: младшего, среднего и старшего возраста.

Таблица 54

Периодизация психического развития и становления личности лицеиста

Возрастные периоды	Ведущая деятельность	Направленность личности	Характеристика психических познавательных процессов
Младший лицейский возраст	Учебная деятельность	Осознание себя как социального существа. Развитие мотива долга, удовлетворения от своих достижений, рефлексии собственного поведения	Переход от предметно-действенного к конкретно-образному мышлению. Развитие абстрактно-понятийного мышления. Переход от непроизвольного запоминания к запоминанию словесных формулировок. Психические процессы неустойчивы, имеют яркую эмоциональную окраску
Средний лицейский возраст	Общественно-полезная деятельность	Стремление утвердить «я» в системе общественных отношений. Появление друга – первое личное достижение подростка. К 10–11 годам развивается способность к самоанализу, к 14–15 годам – саморегуляции. Формируются идеалы, профориентация	Развитие способности к абстрактным и сложным дедуктивным рассуждениям. Овладение операциями абстрагирования, обобщения, классификации, систематизации, постоянного оперирования понятиями. Развитие памяти от наглядно- образной к словесно-логической
Старший лицейский возраст	Учебно-профессиональная деятельность	Формирование творческой индивидуальности, стремление к самореализации. Определение гражданственной позиции. Развитие инициативы и самостоятельности в жизнедеятельности	Активное развитие теоретического мышления. Овладение приемами опосредованного запоминания. Формируются внимательность и наблюдательность как свойство личности. Внимательность поддерживается даже в неблагоприятных условиях.

Мотивация – побуждение человека совершать наглядно-закрепленные или приобретенные опытом действия, направленные на удовлетворение индивидуальных или групповых потребностей (БСЭ). На основе анализа отечественной и зарубежной психолого-педагогической литературы мотивы учения можно разделить на эмоциональные, познавательные, волевые, социальные.

При выборе, методов мотивации и стимулирования в современном муниципальном лицее для младших лицеистов предпочтительными являются методы эмоционального (стимулирования) поощрения, создание ярких наглядно-образных представлений, занимательности, планирования ситуаций успеха и др., а также познавательные (опора на жизненный опыт, учебно-познавательные игры, выполнение творческих заданий и др.). Рекомендуется постепенное увеличение дозы волевых методов стимулирования с помощью познавательных затруднений, формирования долга и ответственности за свою работу.

В группе методов организации и осуществления учебно-познавательной деятельности в современном муниципальном лицее ведущими методами являются: наглядно-практические, объяснительно-иллюстративные, репродуктивные, аналогии, выделения главного, сравнения и сопоставления, алгоритмические, самостоятельной работы под руководством учителя или старшего товарища. В группе контрольно-коррекционных методов наиболее эффективными являются методы учительского контроля и коррекции, а также безотметочное обучение с использованием всех педагогических возможностей для позитивных оценочных суждений со стороны старших. Применение методов и форм обучения в младших классах требует разнообразия, обеспечивающего предупреждение умственной и физической перегрузки. Смена форм организации учебно-познавательной деятельности должна отличаться динамизмом и целесообразным сочетанием индивидуальных, парных и фронтальных форм.

Учитывая то, что характерной особенностью среднего лицейского возраста является стремление утвердить свое «я» в системе общественных отношений, рост самосознания и повышение ответственности за себя в общем деле, в группе методов мотивации и стимулирования на первый план выходят социальные (развитие желания быть полезным Отечеству, побуждение подражать сильной личности, создание ситуаций взаимопомощи, заинтересованность результатами коллективной деятельности, объективной взаимопроверки и рецензирования и др.) и волевые (предъявле-

ние учебных требований, информации об обязательных результатах обучения, формирования ответственного отношения к учению, познавательных затруднений и др.).

Развитие способности к абстрактному и аналитико-синтетическому мышлению обуславливает преимущества словесно-наглядных, аудиовизуальных и логических методов. Наибольшую активизацию мыслительной деятельности обеспечивают проблемные, эвристические и исследовательские методы. Среди методов самоуправления учебно-познавательной деятельностью ведущую роль приобретают методы оказания дозированной помощи.

По данным психологов к 14–16 годам определяющее значение приобретает саморегуляция, поэтому в группе контроля и коррекции должно усиливаться внимание к взаимоконтролю, комментированию, рецензированию, самопроверке, использованию контролирующих средств, рефлексии поведения и деятельности.

При выборе форм обучения важно опираться на характерные для подростка стремления активно участвовать в жизни коллектива, поэтому в комплексе организационных форм следует увеличить удельный вес групповых, парных и коллективных.

Старший лицейский возраст является этапом формирования творческой индивидуальности, поэтому в осуществлении методов мотивации и стимулирования следует опираться на познавательные (интеллектуального стимулирования, побуждения к поиску альтернативного решения, создание проблемных ситуаций, «мозговой атаки», «развивающейся кооперации», профессионального и жизненного самоопределения и др.) и социальные (желание быть полезным, близким Отечеству, прогнозирование будущей жизнедеятельности, поиск контактов и сотрудничества и др.).

Мышление старшего подростка может достигать высокого уровня развития обобщающего, понятийного мышления, способно приобретать активный, самостоятельный, творческий характер. В этом возрасте лицеисты должны овладеть умением вести дискуссию, аргументировать свои высказывания, делать глубокие выводы и обобщения, связывать изучаемое в систему. Поэтому методическое обеспечение в старших классах на первый план выдвигает логические, проблемно-поисковые и исследовательские методы, самостоятельной работы (планирования, организации, контроля и коррекции своей деятельности).

В выборе форм организации учебно-познавательной деятельности

учитель может опереться на органы ученического самоуправления класса и индивидуальные потребности лицеистов.

К числу не менее важных установок личностно-ориентированного учителя следует отнести предоставление учащимся возможности выбора:

- факультативов, классов с углубленным и профильным обучением;
- уровня овладения программным материалом;
- форм учебной работы (домашней, в библиотеке, кабинете, с использованием технических средств и компьютера, внеклассной работы и т.д.);
- в старших классах свободное посещение занятий;
- свободное перемещение в классе, выбор необходимых средств для осуществления деятельности, получение консультации у учителя и лицеистов и др.

Содержание образования – важнейшая педагогическая категория, которая выступает в роли целей, результатов и средств обучения, а также объекта изучения. Современная концепция содержания образования рассматривает его на трех уровнях: как педагогическую модель социального заказа (четыре компонента социального опыта), как дидактическую модель учебного предмета (учебный план), как учебный материал (программы, учебники, учебные пособия).

На основании различных изменений в каждом из компонентов процесса обучения в современном муниципальном лицее создаются новые педагогические технологии: модульное обучение, цикло-блочное, программированное и т.д. В центре этих технологий – личность лицеиста и учителя современного муниципального лицея.

Типология личности (по Юнгу)

Цель: выявление типологических особенностей личности старшеклассника.

Инструкция; на каждый вопрос имеется два варианта ответа, необходимо выбрать ответ, который подходит Вам больше, и составить букву, обозначающую этот ответ.

1. Что Вы предпочитаете? а) немного близких друзей; б) большую товарищескую компанию.

2. Какие книги Вы предпочитаете читать? а) с занимательным сюжетом; б) с раскрытием переживаний героев.

3. Что Вы скорее можете допустить в работе?
а) опоздание; б) ошибки.

4. Если Вы совершаете дурней поступок, то:
а) остро переживаете; б) острых переживаний нет.

5. Как Вы сходитесь с людьми?
а) быстро, легко; б) медленно, осторожно.

6. Считаете ли Вы себя обидчивым?
а) да; б) нет.

7. Склонны ли Вы хохотать, смеяться от души?
а) да; б) нет.

8. Считаете ли Вы себя?
а) молчаливой; б) разговорчивой.

9. Откровенны Вы или скрытны?
а) откровенен; б) скрытен.

10. Любите ли Вы заниматься анализом своих переживаний?
а) да; б) нет.

11. Находясь в обществе, Вы предпочитаете:
а) говорить; б) слушать.

12. Часто ли Вы переживаете недовольство собой?
а) да; б) нет.

13. Любите ли Вы что-нибудь организовывать?
а) да; б) нет.

14. Хотелось бы Вам вести интимный дневник?
а) да; б) нет.

15. Быстро ли. Вы переходите от решения к исполнению?
а) да; б) нет.

16. Легко ли Вы меняете Ваше настроение?
а) да; б) нет.

17. Любите ли Вы убеждать других, навязывать свои взгляды? а) да; б) нет.

18. Ваши движения:
а) быстры; б) замедленны.

19. Вы сильно беспокоитесь о возможных неприятностях:
а)часто; б) редко.

20. В затруднительных случаях:
а) спешите обратиться за помощью к другим; б) не любите обращаться.

Обработка результатов

Показатели экстраверсии:
1.б, 2а, 3б, 4б, 5а, 6б, 7а, 8б, 9а, 10б, 11а, 12б. 13а, 14б, 15а,
16а, 17а, 18а, 19б. 20а.
Количество ответов подсчитать умножить на 5.
Баллы:
0–35 – интроверсия
36–65 – амбоверсия
66–100 – экстраверсия

Таблица 55

ЭКСТРАВЕРСИЯ	ИНТРОВЕРСИЯ
«вывернутый наружу»	**«обращенный внутрь»**
легки в общении, высокий уровень агрессивности, имеют тенденцию к лидерству, любят быть в центре внимания, легко завязывают контакты, импульсивны, открыт + контактность, среди контактов могут быть к полезные судят о людях «по внешности», не заглядывают внутрь, холерики, сангвиники	направлены на мир собственных переживаний, мало контактны, молчаливы, с трудом заводят новые знакомства, не любят рисковать, переживают разрыв старых связей, нет вариантов проигрыша и выигрыша, высокий уровень тревожности и регидности флегматики, меланхолики

Интересы, предпочитаемый тип занятий

Цель: выявить интересы, определить предпочитаемый тип занятий подростка и старшеклассника.

Инструкция: Необходимо ответить на вопросы о том, нравится ли Вам занятие (колонка а) или нет. Долго раздумывать не надо, лучше полагаться на первое чувство. Если скорее нравится, поставьте в нужной клетке таблицы -, если определенно нравится, то + +, если очень нравится +++. Если скорее не нравится, чем нравится, то —, если определенно не правится, то — —, если очень не нравится, то — — —, Аналогично ответьте на вопросы колонки б, обязательно, учитывайте, что одну из половин надо предпочесть.

Таблица 56

Нравится

№ п/п	а	б
1.	Ухаживать за животными	Обслуживать машины, приборы, составлять программы для ЭВМ
2.	Лечить больных	
3.	Следить за качеством книжных иллюстраций, плакатов	Следить за состоянием, развитием растений
4.	Обрабатывать материалы (дерево, ткань, металл)	Рекламировать продавать товары
5.	Обсуждать научно-популярные статьи	Обсуждать пьесы, концерты
6.	Выращивать животных	Помогать товарищам в работе, спорте
7.	Настраивать музыкальные инструменты	Управлять трактором, тепловозом и т.д.
8.	Давать людям информацию (в справочном бюро, на экскурсии)	Оформлять выставки, участвовать в подготовке концертов
9.	Ремонтировать вещи, изделия	Искать и исправлять ошибки в текстах, рисунках
10.	Лечить животных	Выполнять вычисления, расчеты
11.	Выводить новые сорта растений	Конструировать машины, проектировать дома
12.	Разбирать споры между людьми, убеждать разъяснять	Разбираться в чертежах, схемах
13.	Наблюдать за работой художественной самодеятельности	Изучать жизнь микробов
14.	Налаживать медицинские приборы	Оказывать людям медицинскую помощь
15.	Составлять отчеты о наблюдаемых явлениях	Художественно описывать события
16.	Делать лабораторные анализы в больнице	Осматривать больных, назначать лечение
17.	Красить стены, расписывать изделия	Монтировать здания, собирать машины
18.	Организовывать культпоходы, экскурсии	Участвовать в концертах, спектаклях
19.	Изготовлять детали, строить здания	Чертить, копировать карты
20.	Бороться с болезнями растений	Работать на пишущей машинке

Обработка результатов. Надо посчитать в каждом столбце таблицы (природа, техника, человек, знаковая система, художественный образ) суммы плюсов и минусов. Наибольшая сумма плюсов укажет на предпочитаемую Вами группу интересов.

Таблица 57

Природа	Техника	Человек	Знаковая система	Художественный образ
1а	1б	2а	2б	3а
3б	4а	4б	5а	5б
6а		6б		7а
	7б	8а		8б
	9а		9б	
10а			10б	
11а	11б	12а	12б	13а
13б	14а	14б	15а	15б
16а		16б		17а
	17б	18а		18б
	19а		19б	
			20б	

Глава 10. Развитие образовательной системы современного муниципального лицея посредством рационализации труда учителей

Труд учителя во многом определяется его личностью. Ее ценностные ориентации, идеалы, смысл определяют другие стороны труда учителя, сущность педагогической деятельности, педагогического общения – зачем и ради чего трудится учитель, какие он ставит задачи и цели, какие выбирает способы и средства. Учителю, стремящемуся развивать себя, организовывать свой профессиональный рост, необходимо уметь осознавать особенности своей личности.

Структура личности учителя современного муниципального лицея включает (по Т.И. Шамовой):

- качества личности (направленность личности, мотивацию);
- свойства личности (педагогические способности, характер, психические процессы и состояния, черты личности);
- интегральные характеристики личности (педагогическое самосознание, индивидуальный стиль, творческий потенциал);
- опыт личности.

Направленность личности учителя современного муниципального лицея определяется мотивационной сферой и тем, что в нее входит (мотивы, цели, ценности ориентации, интересы, отношения и др.). В личности учителя выделяют разные виды направленности:

- социальную, гражданскую;
- познавательную и самообразовательную;
- собственно профессионально-педагогическую направленность.

Педагогическая направленность – это действенная ориентация на развитие личности лицеиста (она не ограничивается любовью к детям). Устойчивая педагогическая направленность – это стремление стать, быть и оставаться учителем, основанное на глубоком понимании социальной значимости профессии учителя и помогающее учителю преодолеть все препятствия и трудности в своей работе. Направленность личности учителя современного муниципального лицея проявляется во всем его поведении, взглядах на окружающее, отношениях с другими людьми.

Важными свойствами личности являются педагогические способности, их определяют как индивидуальные свойства личности, обеспечивающие успешное выполнение педагогической деятельности и общение. Можно различать:

- способности понять другого человека, сопереживать ему, встать на его точку зрения;
- способности воздействовать на другого человека – его мотивы и цели, поступки, поведение в целом.

Способности первого вида являются в особой мере необходимыми для учителя современного муниципального лицея. Если способности ярко выражены, то говорят о «педагогической одаренности, таланте учителя».

К свойствам учителя современного муниципального лицея может быть отнесен и его характер – устойчивое эмоциональное отношение учителя к типичным ситуациям профессиональной жизни и связанные с этим стереотипы профессионального поведения. Иными словами, характер проявляется в свойственных учителю способах поведения – один покладистый, но мало исполнительный, другой – инициативный, но неорганизованный и др.

Профессиональное педагогическое самосознание – это комплекс представлений учителя современного муниципального лицея о самом себе как о профессионале. Профессиональное самосознание включает (по Т.И. Шамовой):

- осознание учителем современного муниципального лицея методологических основ, норм, правил своей профессии (требований к деятельности, к общению, к личности, принятых в данной профессии), эти нормы являются эталоном для учителя, с ними он сравнивает свои особенности;
- осознание наличия этих качеств у других людей;
- самооценку учителем современного муниципального лицея отдельных сторон себя, а именно понимание себя, эмоциональное отношение к себе, готовность действовать на основе самооценки. Важно, чтобы у учителя преобладало положительное отношение к себе, то есть складывалась бы позитивная Я – концепция. Если учитель чувствует себя спокойно и уверенно, то он благожелателен и ровен с детьми. И, напротив, учитель с низкой профессиональной самооценкой негативно воспринимает окружающих через призму своих стрессов и тревог, снижает и самооценку учащихся.
- Индивидуальный стиль – это характерные для данного учителя современного муниципального лицея устойчивые сочетания задач, способов деятельности. Учитель современного муниципального лицея имеет право на индивидуальный стиль, если он достигает хороших результатов

обученности и воспитанности лицеистов, обеспечивает благоприятный психологический климат в классе. Например, для учителей одного стиля характерны четкость, упорядоченность, стремление планировать урок. Такие учителя чаще всего уделяют большое внимание повторению и закреплению, работают со средними и слабыми лицеистами, обеспечивают хорошее качество знаний. Учителя другого стиля, напротив, любят импровизировать, строят урок с опорой прежде всего на эмоции лицеистов, на новый и яркий материал, не уделяют много внимания повторению и закреплению, больше любят работать с сильными и яркими лицеистами, поощряют инициативу и самостоятельность лицеистов. Каждый из стилей имеет как свои достоинства, так и недостатки Учителю современного муниципального лицея важно знать их, чтобы работать над собой, укрепляя сильные стороны и сглаживая слабые. Современному муниципальному лицею и детям нужны учителя обоих стилей.

Творчество является объективно необходимой стороной труда учителя современного муниципального лицея. Труду учителя современного муниципального лицея присуще большое число нестандартных ситуаций, возникающих повседневно, причем сегодня число таких ситуаций возрастает. Целесообразно различать педагогическое мастерство и педагогическое творчество. Педагогическое мастерство – это выполнение учителем современного муниципального лицея своего труда на уровне высоких образцов и эталонов, отработанных в практике и уже описанных в методических разработках, рекомендациях. Творчество же – это всегда поиск и нахождение нового. Причем творчество учителя в широком понимании – это те многие «открытия себя», которые каждый учитель делает в течение всей жизни. Здесь, например, какой-то новый ход урока является для данного учителя субъективно новым, а другим людям он уже известен, но есть творчество и в более узком смысле – это создание новых оригинальных подходов, находок (или отдельных новых приемов, или новых целостных систем), которые меняют привычный взгляд на педагогические явления. Здесь можно говорить о новаторстве как об особом типе нестандартного педагогического мышления, о складе учителя как исследователя.

Очень важно создавать в современном муниципальном лицее атмосферу, благоприятную для поощрения творчества, что включает обстановку психологической безопасности и раскрепощенности, стимулирование новых идей учителя современного муниципального лицея (с отсроченной критикой). Вместе с тем важно обеспечивать внутреннюю подготовку са-

мого учителя современного муниципального лицея к творчеству; целенаправленное формирование учителем у себя приемов творческого педагогического мышления, творческого созидания своем личности.

Стимулирование качественной работы учителя современного муниципального лицея. Программа микроисследования

(МБОУ «Лицей № 27 имени Героя Советского Союза И.Е. Кустова»)

Цели исследования:

1. Выявить состояние и действенность системы стимулирования труда учителя в современном муниципальном лицее.
2. Разработать на основе проведенного исследования систему стимулирования качественного труда учителя современного муниципального лицея.

Показатели наличия оптимальной системы стимулирования:

1. Взаимная удовлетворенность учителей и руководителей современного муниципального лицея результатами труда.
2. Ответственность учителей за результаты своего труда.
3. Позитивные изменения качества труда учителя современного муниципального лицея.
4. Развитие профессионального мастерства учителя современного муниципального лицея.

Анкета 1

Задача: выявить значимость стимулирующих факторов для качественного труда учителя. Качество моей работы во многом, как правило, зависит от наличия:

I. Хороших условий труда в современном муниципальном лицее.

II. Возможностей получать хорошее вознаграждение за труд, решить социальные проблемы и иметь дополнительные льготы.

III. От микроклимата в коллективе, атмосферы открытости и доверия, доброжелательного и уважительного отношения ко мне коллег и руководства.

IV. От того, насколько полно мне предоставляется свобода в экспериментировании, создаются условия для овладения новым опытом и личного развития.

V. От того, насколько полно считаются с моим мнением, ценят меня

как работника, привлекая к участию в делах коллектива, обсуждению и принятию значимых решений.

VI. От наличия интереса к выполняемой работе, иногда даже, «сопряженной» с вызовом.

Расставьте шесть указанных факторов по значимости для себя в порядке убывания, присвоив наиболее значимому шесть баллов, наименее значимому – один балл.

Анкета 2

Задача: выявить удовлетворенность учителей наличием стимулирующих факторов в их лицее.

Местом своей работы я избрал лицей № 27, так как:

I. Меня удовлетворяют созданные в нем условия труда и его расположение от дома.

II. Меня устраивает система оплаты моего труда, распределения различных льгот и забота о решении моих социальных проблем.

III. Мое положение в этом коллективе стабильно, так как отношение коллег и руководства ко мне доброжелательное и уважительное.

IV. В этом лицее я имею достаточные для меня возможности для личного роста и развития, экспериментирования и освоения нового.

V. В этом лицее мне достаточно доверяют, считаясь с моим личным мнением, и я имею возможности влиять на принятие значимых решений.

VI. Работа, которой я занимаюсь в этом лицее интересна мне, стимулирует к дальнейшему поиску и совершенствованию.

Расставьте шесть указанных факторов по степени удовлетворенности их наличием в лицее, тому, которым вы удовлетворены в полной мере, присвойте шесть баллов, последнему – один балл.

Анкета 3

Задача: определите иерархию мотивов трудовой деятельности.

В данное время я хожу на работу потому что:

I. Там созданы хорошие условия труда.

II. Мне необходимо зарабатывать на жизнь, чтобы обеспечить себя и свою семью.

III. Если я работаю, у меня появляется чувство защищенности, уверенности в завтрашнем дне, стабильности своего положения.

IV. Работа и общение в коллективе создают мне условия для постоянного личностного роста и развития.

V. Таким образом я ощущаю свою причастность к общему делу, к решению общественно значимых задач в избранной сфере деятельности.

VI. Работа, которой я занимаюсь, интересна мне, составляет часть моей жизни.

Расставьте указанные мотивы в порядке убывания значимости, наиболее значимому присвойте первое место, наименее – шестое место.

Обработка результатов

Данные анкет занесите в следующую таблицу в соответствии с порядковым номером фактора, который в вопросах анкет и в таблице обозначен римской цифрой I-VI.

Таблица 58

Состояние системы стимулирования работы учителя современного муниципального лицея

№ п/п	Факторы, мотивирующие работу учителя	Значимость фактора для качественного труда	Удовлетворенность наличием фактора в школе	Резерв стимулирования	Мотивы трудовой деятельности
I.	Условия труда				
II.	Вознаграждения (льготы)				
III.	Безопасность				
IV.	Личное развитие				
V.	Чувство причастности				
VI.	Интерес к работе, сопряженный с вызовом				

Для определения резерва стимулирования (колонка 5) вычтите из показателя значимости фактора (колонка 3) показатель его наличия (колонка 4). Разницу занесите в колонку 5, она укажет «резерв стимулирования».

Для окончательных выводов относительно резерва стимулирования нужно учесть данные в мотивах трудовой деятельности (колонка 6).

При обработке большого объема статистических данных нужно

определить средние показатели или количество человек, имеющих один и тот же показатель по каждому из факторов.

Рекомендации по анализу

Для оценки оптимальности системы стимулирования необходимо соотнести показатели исследования с результатами труда учителя современного муниципального лицея.

Таблица 59

Характеристика показателей «резерва» стимулирования	Результаты труда и ответственность сотрудника высокие	Результаты труда и ответственность сотрудника средние	Результаты труда и ответственность сотрудника низкие
Резерв стимулирования по всем показателям меньше или близок к «0», то есть отсутствует.	Сотрудник полностью удовлетворен своими результатами и положением в коллективе, сохраняет их, но не стремится к улучшению и обновлению своей деятельности		
Имеется большой резерв стимулирования по первым трем факторам, выступающим в качестве демотиваторов	Сотрудники не удовлетворены наличием даже самого необходимого для хорошей работы, этим они могут оправдывать имеющиеся результаты своего труда и бездействие. Сильное влияние демотиваторов препятствует развитию профессионального мастерства, ответственности, улучшению результатов труда и может стать причиной их улучшения даже у творчески работающего человека		
Имеется большой резерв стимулирования по главным мотиваторам	Сотрудники удовлетворены условиями своего труда, его оплатой и стабильностью положения в коллективе и испытывают недостаточность условий для удовлетворения потребностей в личном развитии, участии в делах коллектива, получения более интересной работы. Наличие всех этих факторов окажет прямое влияние на улучшение результатов их деятельности		

Таблица 60

Факторы мотивации работы учителя современного муниципального лицея

I. Регуляторы мотивации		
Условия труда	**Вознаграждение (льготы)**	**Безопасность**
1. Наличие и оборудование кабинета. 2. Наполняемость класса 3. Работа в удобную	1. Зарплата 2. Премии и прочие выплаты 3. Медобслуживание 4. Возможность решения	1. Гарантия занятости 2. Ощущение своей принадлежности к коллективу лицея 3. Уважение и одобрение коллег и руководителей лицея

смену 4. Наличие разумной учебной нагрузки 5. Наличие методического дня 6. Столовая и буфет, возможность приобрести продукты для дома 7. Дизайн, чистота, наличие мест для отдыха 8. Удобная дорога до места работы	социальных проблем 5. Возможности по организации летнего отдыха	4. Удовлетворенность стилем управления 5. Доверие руководства 6. Устоявшиеся прочные личные связи и доброе отношение окружающих 7.Благоприятная информация о том, как в коллективе обращаются с другими работниками
II. Главные мотиваторы		
Личное развитие	**Чувство причастности**	**Интерес к работе, сопряженный с «вызовом»**
1. Передача ответственности 2. Право на эксперимент 3. Знакомство с новым опытом 4. Получение возможности для обучения 5. Помощь руководителя 6. Овладение новым	1. Информирование о делах и проблемах школы 2. Получение консультаций у руководства 3. Совместная выработка и принятие решений 4. Общение с коллегами 5. Представительство от лицея	1. Интересные проекты 2. Знакомство с новым развивающимся опытом 3. Возрастающая ответственность 4. Новые престижные и значимые цели 5. Помощь руководителя (обратная связь) и продвижение к цели 6. Защита собственных новых планов и проектов 7. Возможность обобщить и распространить свой опыт

Рекомендации по содержанию управленческого решения

(МБОУ «Лицей № 27 имени Героя Советского Союза И.Е. Кустова»)

Цель решения: создать оптимальную систему стимулирования качественной работы учителя современного муниципального лицея.

Реальные, имеющиеся на сегодняшний день мотивы трудовой деятельности человека выступают как результирующая:

- внутренних побудительных причин (мотивов), по которым избиралась данная деятельность;
- внешних социальных условий;
- системы стимулирования труда внутри современного муниципального лицея

Смысл управленческого решения будет состоять в регулировании,

усилении или уменьшении, то есть удовлетворении, тех или иных мотивов с целью побуждения человека к более качественному труду.

Для отбора мер стимулирования используйте таблицу «Факторы мотивации труда учителя». Выделите группы учителей, которые не удовлетворены условиями труда, вознаграждениями, тревожатся за свою безопасность. Эти проблемы нужно решить прежде всего. Проанализируйте, каковы возможные пути поднятия авторитета этих членов коллектива. Это может быть Ваше выступление с положительной оценкой их труда, создание ситуации успеха в неделе открытого урока, на школьных педчтениях, персональная выставка по итогам работы учителя и т.д.

Выделите группы учителей, которые удовлетворены тремя вышеуказанными условиями. Стимулировать их качество работы могут главные мотиваторы. Определите, какие возможности Вы предоставите им для личного роста, самореализации, усиления интереса к работе и включения в управление делами школы: они могут возглавлять кафедру, открыть эксперимент, стать менеджером-экспертом по одному из направлений работы, получить льготный библиотечный день и т.д.

Если сотрудник удовлетворен своим положением, возможно он нуждается в отрицательном стимулировании. Такая ситуация может быть, например, создана с помощью развития в коллективе состязательности.

Чем конкретнее, с более точным указанием адресата будут меры, тем более эффективной будет вся система стимулирования.

Распределите меры между ответственными и по срокам спланируйте контроль за их выполнением.

Результаты современного лицейского образования, в конечном итоге, определяются содержанием учебных программ и тем, как взаимодействуют учителя и ученики в процессе их освоения. Поэтому вполне естественно, что объектом внимания исследователей, стремившихся предложить способы повышения качества современного лицейского образования, прежде всего, становился процесс взаимодействия в системе учитель – ученики.

Всегда существует возможность построить учебный процесс различными способами. Поэтому перед учителем стоит задача найти лучший вариант. Способ решения этой задачи был предложен в 1970–80-е годы Ю.К. Бабанским в «теории оптимизации учебного процесса».

Предметом изменений в этой теории является структура и содержание учебного процесса.

В обучении выделяются следующие основные его компоненты (по В.С. Лазареву):

- цели обучения в современном муниципальном лицее;
- содержание обучения в современном муниципальном лицее;
- дидактические условия в современном муниципальном лицее;
- формы деятельности педагогов и лицеистов;
- методы деятельности педагогов и лицеистов;
- анализ и самоанализ результатов обучения в современном муниципальном лицее;

Эффективность обучения определяется тем, каковы эти компоненты обучения и как они связаны между собой.

Оптимальным, по В.К. Бабанскому, будет признан учебный процесс, отвечающий одновременно следующим критериям:

- содержание, структура и логика функционирования его обеспечивают эффективное и качественное решение задач обучения, воспитания и развития лицеистов в соответствии с требованиями государственных учебных программ на уровне максимальных учебных возможностей каждого лицеиста;
- достижение поставленных целей обеспечивается без превышения расходов времени, отведенных действующим учебным планом для классных занятий, а также без превышения норм времени, установленных лицейской и трудовой гигиеной для домашних занятий учащихся и учителей, что одновременно должно предупредить факты переутомления учителей и лицеистов.

Оптимизация учебно-воспитательного процесса современного муниципального лицея понимается как своеобразный принцип действий педагога, определенная методика решения любой учебно-воспитательной задачи, специально рассчитанная на достижение максимально возможных для данных условий результатов за отведенное время, а по мере возможности, и за меньшее время, меньшими усилиями.

В теории Ю.К. Бабанского предлагается алгоритм действий учителя по оптимизации процесса обучения, включающий четыре этапа, на каждом из которых решается соответствующий комплекс задач.

Таблица 61

Этап	Содержание
1этап. Проектирование задач обучения.	На этом этапе производится: • ознакомление с комплексом задач образования, воспитания и развития, сформулированных в государственных программах и директивных документах о работе современного муниципального лицея на данном этапе; • изучение и оценка условий для обучения (внешкольных, внутрилицейских, классных и др.). Возможное улучшение условий, зависящих от учителя современного муниципального лицея; • изучение и оценка реальных учебных возможностей лицеистов и учителей (возможностей коллектива класса в целом и отдельных лицеистов); • конкретизация задач обучения с учетом имеющихся условий и возможностей лицеистов и своих собственных; • выделение главных задач образовательного, воспитательного и развивающего характера; • дифференциация задач по отношению к группам лицеистов класса по степени их учебной подготовленности: кто усвоит материал на «отлично», кто – на «хорошо» и кто – на «удовлетворительно», какое позитивное влияние окажет обучение на воспитанность и развитость лицеистов. Сколько времени затратят они на домашнюю работу, не превышая действующих гигиенических нормативов.
2этап. Выбор наиболее рационального варианта решения задач обучения.	В ходе этого этапа должны быть выполнены следующие действия: • сравнительная оценка возможных вариантов содержания, методов, средств, форм организации и темпа обучения для решения поставленных задач в имеющихся условиях (ознакомление с методическими рекомендациями по теме; актуализация передового опыта обучения по этой теме; анализ собственного опыта преподавания в аналогичных условиях); • сужение числа вариантов для выбора до двух; • принятие решения о выборе (системы уроков по теме; типа и структуры урока; главных элементов содержания; методов и средств обучения; сочетания общеклассных, групповых и индивидуальных форм; темпа обучения); • выбор дифференцированных мер обучения отдельных групп лицеистов класса (дифференцированных заданий, дифференцированных мер помощи слабоуспевающим и пр.).
3 этап. Осуществление избранного варианта обучения.	• На этом этапе учитель осуществляет: • постановку задач и обеспечение принятия их лицеистами; • стимулирование учебной деятельности учеников класса; • организацию деятельности лицеистов на максимально возможном уровне их активности и самостоятельности; • формирование навыков рациональной организации учебного труда; • текущий контроль и внесение оперативных коррективов в способы обучения.

	• Действия лицеистов на этом этапе: • принятие задач обучения; • осознание мотивов учения; • проявление максимально возможной активности и самостоятельности в выполнении учебных заданий, в решении учебных проблем; • самоорганизация своей учебной деятельности; • самоконтроль и саморегулирование учебной деятельности.
4 этап. Анализ результатов обучения и затрат времени, усилий и средств.	На этом этапе производится: • сравнение полученных результатов с оптимальным уровнем их решения в данном классном коллективе; • сравнение затрат времени, усилий и средств с действующими оптимальными нормативами для классной и домашней работы; • вовлечение лицеистов в самоанализ результатов обучения и затрат времени, усилий и средств; • выявление доминирующих причин возможных отклонений результатов и затрат времени, усилий, средств от оптимальных для данных условий. Анализ причин отставания лицеистов в учебе, причин недостаточной воспитанности и развитости и др. • разработка дополнительных задач для нового цикла обучения с учетом необходимости устранения недостатков в образованности, воспитанности и развитости лицеистов, а также улучшения условий для обучения.

Целостный процесс оптимизации обучения, по Ю.К. Бабанскому, состоит из совокупности способов выбора оптимального варианта каждого из основных элементов учебного процесса (задач, содержания и т.д.).

Построение оптимальной структуры процесса обучения связывается Ю.К. Бабанским с выбором педагогом задач, содержания, форм и методов обучения. Им вводится комплекс требований, которым должен удовлетворять выбор оптимальной структуры процесса обучения. Данные требования выводятся из принципов обучения. Согласно им избираемый вариант процесса обучения в современном муниципальном лицее должен обеспечивать максимально возможную целостную реализацию целей всестороннего, гармонического развития личности, учитывать возможности системы, в которой функционирует процесс, т.е. возможности лицеистов, учителей и внешних условий.

Выбранный вариант должен также способствовать тому, чтобы содержание обучения в современном муниципальном лицее было научным, доступным, систематичным и последовательным, связанным с жизнью, чтобы в процессе обучения рационально сочетались общеклассные, групповые, индивидуальные формы, чтобы специально выбиралось рациональное сочетание словесных, наглядных и практических репродуктивных и поисковых методов учебной деятельности, чтобы избирались наилучшие

методы стимулирования, контроля и анализа результатов обучения.

Ядро оптимизации составляет сравнительная оценка возможностей различных вариантов обучения с целью выбора наиболее подходящего из них. Бабанский Ю.К. предложил критерии и алгоритм оценки и выбора методов обучения. Согласно его теории выбор методов обучения определяется:

- закономерностями и вытекающими из них принципами обучения;
- целями и задачами обучения;
- содержанием и методами данной науки вообще и данного предмета, темы в частности;
- учебными возможностями учащихся:
- возрастными (физическими, психическими);
- уровнем подготовленности (образовательной, воспитательной);
- особенностями классного коллектива;
- особенностями внешних условий (географических, производственного окружения и пр.);
- возможностями самих учителей.

На стадии реализации спроектированного процесса обучения в качестве важнейшего условия ее эффективности в теории оптимизации выделяется самоанализ учителем хода и результатов обучения. Учителям необходима работа над методическими ошибками, предполагающая, с одной стороны, их сознательную фиксацию, а с другой, – специальный поиск нового, более удачного решения. Тем самым будет обеспечиваться обратная связь при осуществлении изменений.

Опыт МБОУ «Лицей № 27 имени Героя Советского Союза И.Е. Кустова» показывает, что большое значение для успеха инновационной деятельности имеет мотивация учителей. ***Мотивировать – значит побуждать людей действовать в определенном направлении, передавая им основания для принятия соответствующих решений.*** Не одно тысячелетие управляющие воздействовали на поведение подчиненных методом «кнута и пряника». Но сегодня, и, прежде всего, в том, что касается инновационной деятельности, нужны более тонкие подходы к мотивированию сотрудников, а значит, и более глубокое понимание механизмов мотиваций.

Мотивация участия в развитии начинается уже на стадии разработки программы. Если программу разрабатывают только директор современно-

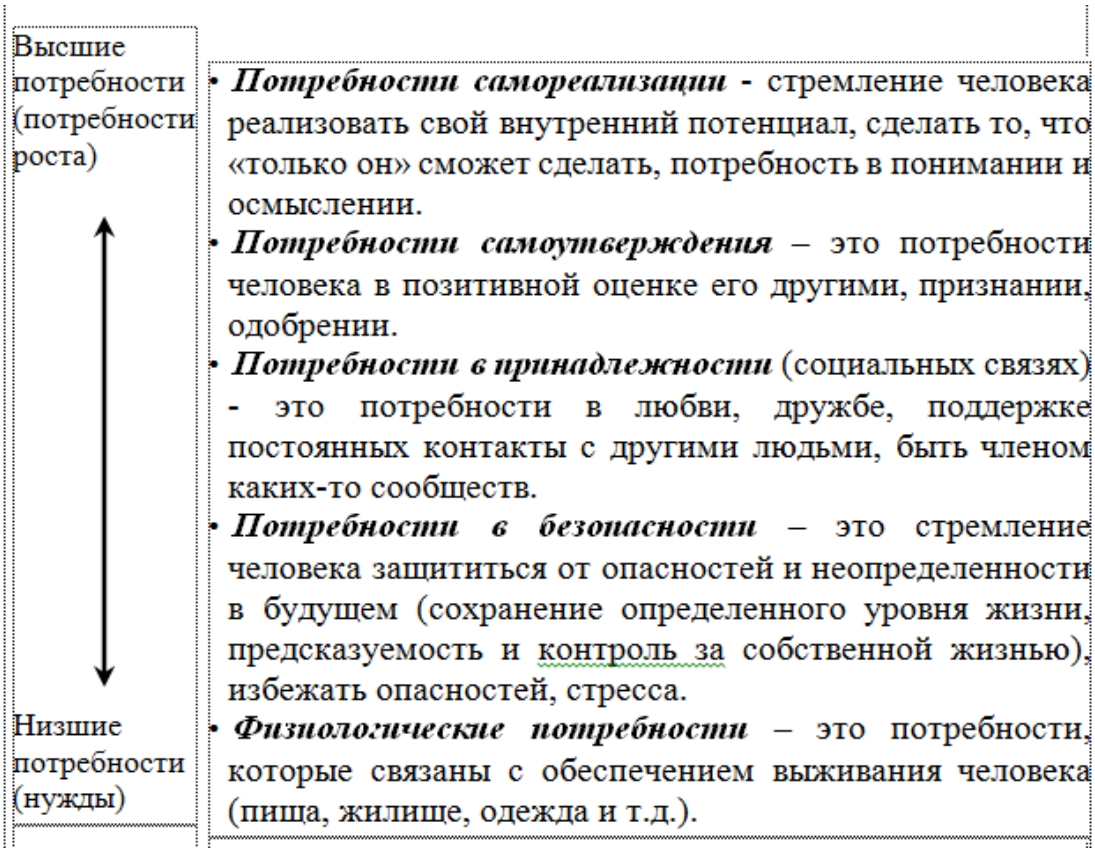
го муниципального лицея и его заместители, а учителя не включены в этот процесс, то тем самым делается серьезный шаг антимотивации. ***Цели, в формировании которых человек не участвовал, – это не его цели.*** Поэтому в дальнейшем не следует удивляться пассивности коллектива. Эту пассивность порождают своими действиями сами руководители.

Существует два типа поддержки – мотивационная и директивная (по Т.И. Шамовой):

- ***Мотивационная поддержка*** необходима тогда, когда у педагога низкий уровень энтузиазма. Такие педагоги кажутся незаинтересованными и апатичными. Она необходима им, чтобы решиться посвятить себя достижению собственных целей. Этот вид поддержки носит вероятностный характер. Руководителю важно понимать: то, что мотивирует и стимулирует одного человека к труду, не мотивирует другого. Так, более сложный уровень выполняемых заданий может мотивировать учителей с высоким уровнем притязаний и достижений и не оказывать влияние на повышение мотивации у человека с низким уровнем. Мотивационная поддержка заключается и в выявлении потребностей педагогов и создании условий для их удовлетворения.
- ***Директивная поддержка*** необходима тогда, когда педагог проявляет сильное желание добиться успеха и поставил перед собой цель, но не знает, как грамотно ее достичь. Он прилагает усилия, но не получает результата. Педагоги, которым необходима директивная поддержка, как правило, имеют опыт разочарования из-за отсутствия навыков постановки целей и определения путей их воплощения. Часто такой тип поддержки необходим амбициозным, но еще не достаточно зрелым с профессиональной точки зрения педагогам. Она заключается в том, что человеку помогают строить профессиональную карьеру – проясняют его планы и ближайшие перспективы. Главным для него становимся ответ на вопрос, какова моя цель и что необходимо сделать, чтобы ее достичь?

Образовательные организации в большинстве случаев имеют незначительные возможности для материального стимулирования учителей. Но материальные мотивы далеко не единственное, а часто, и не главное, что побуждает действия людей. Человек приходит на работу в организацию, рассматривая ее как инструмент для реализации своих интересов. Он хочет занять в ней определенное место, выполнять определенную работу, получать определенные вознаграждения. В зависимости от того, насколько его ожидания оправдываются, он выбирает стиль и направление своего пове-

дения. Ранее мы уже говорили, что А. Маслоу выделил пять качественно разных групп человеческих потребностей:



В настоящее время руководители образовательных организаций слабо используют существующие возможности для включения «нематериальных» мотиваторов. Ощущение успеха, признания – одни из наиболее сильных из них – пока еще редко используется в должной мере.

В ходе обсуждения на семинарах с директорами образовательных организаций В.С. Лазаревым был выделен перечень форм поощрения учителей, которые могут способствовать формированию у них позитивного отношения к участию в инновационной деятельности.

- Предоставление дополнительного времени на исследовательскую и методическую работу.
- Приоритетный учет пожеланий при составлении расписаний занятий.
- Представление к званию «Заслуженный учитель».
- Благодарность в приказе.
- Публичная похвала на собрании, представительном совещании, методическом Совете.
- Ценный подарок.
- Помещение фотографии на стенд.

- Предоставление оплачиваемого творческого отпуска в каникулярное время.
- Направление на различные проблемные конференции и семинары.
- Направление на престижные курсы переподготовки и повышения квалификации.
- Увеличение трудности решаемых задач.
- Работа в «продвинутых» классах.
- Снижение преподавательской нагрузки.
- Предоставление часов на методическую работу.
- Персональная выставка творческих достижений.
- Проведение курсовой подготовки, открытых уроков и семинаров.
- Перевод на самоконтроль.
- Получение бесплатных туристических путевок, путевок в санатории, дома отдыха в зависимости от успехов и инновационной деятельности.

Конечно, разные поощрения имеют разное значение для одних и других учителей, и их применение вовсе не гарантирует стремления всех включиться в инновационную деятельность. Лучшие мотиваторы – это не внешние стимулы, а внутренние побуждения. ***Если в педагогическом коллективе современного муниципального лицея сформировано понимание развития как ценности и это понимание существует как субкультурная норма, то внешнее стимулирование будет нужно, только чтобы поддерживать внутреннюю мотивацию.***

Помимо факторов, положительно влияющих на мотивацию, ***существуют факторы, влияющие на нее негативно***. Их действие нужно стремиться уменьшить. Один из главных факторов, негативно влияющих на мотивацию участия учителей в инновационной деятельности, – ***их неуверенность в успехе и боязнь неудачи***. Мотив безопасности, защищенности для многих людей – один из важнейших при выборе ими способа своего поведения. Люди стремятся избегать возможных неудач, и в разной степени склонны к риску. Здесь важно, чтобы задачи, которые ставятся перед учителями, были напряженными, но посильными, и они понимали это. Вместе с тем, нужно обучать учителей методам инновационной деятельности. ***Человек не хочет делать того, чего он не умеет.***

Оказывают негативное влияние на мотивацию участия в инноваци-

онной деятельности также следующие факторы:

• неуверенность учителей в поддержке руководством их инновационной активности;
• неопределенность форм поощрения за достижения в этой деятельности, а также условий и правил распределения вознаграждений;
• неуверенность учителей в справедливости распределения вознаграждений за участие в инновационной деятельности;
• негативное отношение в коллективе к инициаторам нововведений;
• неадекватная оценка результатов образовательной деятельности.

Программа микроисследования

(МБОУ «Лицей № 27 имени Героя Советского Союза И.Е. Кустова»)

Обучение, развитие и саморазвитие учителя

Цель:

- выявить способность учителей к саморазвитию;
- выявить факторы и условия, способствующие и препятствующие обучению, развитию и саморазвитию учителя в современном муниципальном лицее.

Таблица 62

Стимулирующий характер форм методической работы в современном муниципальном лицее

Размораживание Формирование проблемного сознания учителей	**Действие** Поиски решения осознанных учителями проблем	**Замораживание** Закрепление и обобщение положительного опыта
Социально-психологический тренинг по формированию «проблемного поля» работы лицея, учителя, методического объединения и т.д. Командировки за педагогическим опытом. Проведение микроисследований по раз-личным проблемам работы лицея и учителей и обсуждение их итогов. Открытые уроки с целью показа опыта и выявления сущности проблемы. Дискуссии «Мои педагогические ошибки и проблемы».	Работа проблемных методических объединений и групп. Аукцион педагогических идей. Педагогические ринги. Наставничество. Творческие дискуссии. Проблемные круглые столы. Проблемно-деловые игры, направленные на коллективный поиск решения поставленной проблемы. «Выращивание» методики педагогического эксперимента в индивидуальной работе с учителем. Открытые уроки с целью получения экспертных оценок на разрабатываемые методики	Научно-практические конференции. Педагогические чтения. Школы передового опыта. Уроки – панорамы с целью распространениям опыта. Творческие педагогические конкурсы «Учитель года» «Учитель – исследователь» и т.д.

Анкета 1

Цель: выявить способности учителя к саморазвитию.

Ответьте на следующие вопросы, поставив следующие баллы:

5 – если данное утверждение полностью соответствует действительности;

4 – скорее соответствует, чем нет;

3 – и да, и нет;

2 – скорее не соответствует;

1 – не соответствует.

1. Я стремлюсь изучить себя.
2. Я оставляю время для развития как бы ни был занят работой и домашними делами.
3. Возникающие препятствия стимулируют мою активность.
4. Я ищу обратную связь, т. к. это помогает мне узнать и оценить себя.
5. Я рефлексую свою деятельность, выделяя на это специальное время.
6. Я анализирую свои чувства и опыт.
7. Я много читаю.
8. Я широко дискутирую по интересующим меня вопросам.
9. Я верю в свои возможности.
10. Я стремлюсь быть более открытым.
11. Я осознаю то влияние, которое оказывают на меня окружающие люди.
12. Я управляю своим профессиональным развитием и получаю положительные результаты.
13. Я получаю удовольствие от освоения нового.
14. Возрастающая ответственность не пугает меня.
15. Я положительно бы отнесся к моему продвижению по службе.

Подсчитайте общую сумму баллов:

75–55 – активное развитие;

54–36 – отсутствует сложившаяся система саморазвития, ориентация на развитие сильно зависит от условий;

35–15 – остановившееся развитие.

Анкета 2

Цель: выявить факторы, стимулирующие и препятствующие обучению, развитию, саморазвитию учителей в лицее;

Оцените по пятибалльной системе факторы, стимулирующие и препятствующие Вашему обучению и развитию:

5 – да (препятствуют или стимулируют);

4 – скорее да, чем нет;

3 – и да, и нет:

2 – скорее нет;

1 – нет.

Препятствующие факторы

1. Собственная инерция.
2. Разочарование в результате имевшихся ранее неудач.
3. Отсутствие поддержки и помощи в этом вопросе со стороны руководителей.
4. Враждебность окружающих (зависть, ревность), плохо воспринимающих в Вас перемены и стремление к новому.
5. Неадекватная обратная связь с членами коллектива и руководителями, т.е. отсутствие объективной информации о себе.
6. Состояние здоровья.
7. Недостаток времени.
8. Ограниченные ресурсы, стесненные жизненные обстоятельства.

Стимулирующие факторы

1. Лицейская методическая работа.
2. Обучение на курсах.
3. Пример и влияние коллег.
4. Пример и влияние руководителей.
5. Организация труда в лицее.
6. Внимание к этой проблеме руководителей.
7. Доверие.
8. Новизна деятельности, условия работы и возможность экспериментирования.
9. Занятия самообразованием.
10. Интерес к работе.
11. Возрастающая ответственность.
12. Возможность получения признания в коллективе лицея.

Таблица 63

Обработка данных микроисследования

Итоговая таблица
Обучение, развитие и саморазвитие учителя современного муниципального лицея

Способность учителя к саморазвитию	Ф. И. О. учителей	Стимулирующие факторы	Препятствующие факторы	Система мер
Активное саморазвитие				
Несложившееся саморазвитие, зависящее				
Остановившееся саморазвитие				

В результате обработки анкет выявляются три категории учителей, фамилии заносятся в таблицу в соответствии со степенью готовности учителей к саморазвитию. Препятствующие и стимулирующие факторы ранжируются с помощью показателей среднего балла, а также заносятся в таблицу.

Рекомендации по содержанию решения

Цель: создать условия для обучения, развития и саморазвития учителей современного муниципального лицея.

Показатель достижения цели: активное саморазвитие учителя современного муниципального лицея.

Содержание управленческого решения должно быть направлено на развитие положительных стимулирующих факторов и устранение препятствий.

Например, собственная инерция может быть преодолена в результате освоения новой работы; горечь разочарования стирается, если для учителя создается ситуация успеха; зависть и ревность можно переломить, предоставив обеим сторонам равные возможности и в различных сферах деятельности, к которым они окажутся более способными, что обеспечит успех и прочное положение каждой из сторон; адекватную информацию можно получить путем сочетания различных методов ее сбора, а также с помощью экспертных оценок и т.д. Постарайтесь найти нестандартные и действенные способы решения проблемы.

ВОПРОСНИК
для анализа учителем мотивационной и стимулирующей деятельности в обучении

Уважаемые коллеги! Вам предлагается самим оценить объем и уровень мотивации лицеистов на учебных занятиях. По каждому из перечисленных ниже методов мотивации и стимулирования укажите и отметьте знаком (+), владеете ли Вы им полностью, частично или не владеете.

Таблица 64

№ п/п	Методы мотивации стимулирования	Уровни		
		Полностью	Частично	Не владею
I.	**Эмоциональные** 1. Поощрение 2. Порицание 3. Учебно-познавательные игры 4. Создание ярких наглядно-образных представлений 5. Создание ситуаций успеха 6. Стимулирующее оценивание 7. Свободный выбор заданий 8. Удовлетворение желания быть значимой личностью			
II.	**Познавательные** 1. Опора на жизненный опыт 2. Познавательные интересы 3. Создание проблемных ситуаций 4. Побуждение к поиску альтернативных решений 5. Выполнение творческих заданий 6. Предъявление заданий «на смекалку» 7. «Мозговая атака» 8. Развивающаяся кооперация			
III.	**Волевые** 1. Предъявление учебных требований 2. Информирование об обязательных результатах обучения 3. Формирование ответственного отношения к учению 4. Познавательные затруднения 5. Самооценка своей деятельности и коррекция 6. Рефлексия поведения 7. Прогнозирование будущей жизнедеятельности			

IV.	**Социальные** 1. Развитие желания быть полезным Отечеству 2. Побуждение подражать сильной личности 3. Создание ситуаций взаимопомощи 4. «Эмпатии», сопереживания 5. Поиск контактов и сотрудничества 6. Заинтересованность результатами коллективной работы 7. Взаимопроверки 8. Рецензирование			

Глава 11. Родители и современный муниципальный лицей: пути достижения социального взаимодействия

Одним из важнейших направлений деятельности современного муниципального лицея как организующего центра воспитания является объединение усилий современного муниципального лицея семьи и общественности. В этой работе есть своя специфика, проявляющаяся в содержании, методах и формах деятельности. Специфика этой деятельности обусловлена следующими факторами:

- знанием объективных закономерностей педагогического процесса современного муниципального лицея;
- четким представлением социальных функций современного муниципального лицея в современных условиях;
- пониманием особенностей и тенденций развития современной семьи;
- практической подготовленностью учителя современного муниципального лицея к работе с родителями, общественностью по воспитанию подрастающего поколения.

Современный муниципальный лицей является важнейшим социальным институтом, прямо и непосредственно осуществляющим воспитание лицеистов и педагогическое управление семейным воспитанием. Единство воспитательной деятельности современного муниципального лицея, семьи и общественности создается целенаправленной систематической работой современного муниципального лицея, отвечающей современным требованиям, предъявляемым к образовательной организации, – научная обоснованность, творческий поиск, ответственность и заинтересованность в результатах семейного воспитания, целенаправленность и систематичность формирования педагогической культуры родителей лицеистов.

Современный муниципальный лицей как образовательная организация выполняет основную часть воспитательной работы: на него возлагаются основные задачи формирования гармоничной личности. Это не умаляет роли семьи, а доказывает необходимость согласования действий семьи и современного муниципального лицея. Ведущая роль в этом единстве принадлежит именно современному муниципальному лицею.

Современный муниципальный лицей расширяет и развивает воспитательные возможности семьи, осуществляя педагогическое просвещение, контролирует и направляет семейное воспитание, организует и направляет деятельность общественных и внелицейских организаций на активное уча-

стие, помощь семье и координирует их действия.

Система работы руководства современного муниципального лицея, классного руководителя с семьей лицеиста складывается годами путем отбора самых рациональных форм и методов и должна отвечать ряду требований, таких как:

- целенаправленность деятельности всего педагогического коллектива. Нет работы с родителями вообще, а есть конкретные, насущные педагогические проблемы, ради решения которых проводятся родительские собрания, читаются лекции, осуществляется индивидуальный подход к родителям, к семье;
- повышение профессиональной квалификации, педагогической культуры учителей. Формы могут быть самыми разнообразными: работа секции классных руководителей; работа постоянного педагогического семинара «Семейная педагогика» или «Совершенствование семейного воспитания» и др.; учет особенностей микрорайона, села, выявление неформальных подростковых групп по месту жительства, учет неблагополучных семей и выявление педагогической запущенности детей; использование передового педагогического опыта, обобщение положительного опыта семейного воспитания; педагогический анализ работы, проводимой с родителями;
- выработка единых требований педколлектива современного муниципального лицея к работе классного руководителя и учителя с родителями лицеистов. Требования должны быть обоснованными, правомерными, предъявляться в тактичной форме.
- формирование действенной общественной родительской организации.

Социология рассматривает семью как часть целого общественного организма, как клетку общества, как социальный воспитательный коллектив. Все изменения, происходящие в социально-экономической сфере, обязательно находят свое отражение в семье. Но в отличие от других социальных коллективов – производственных, профессиональных, политических, – семья не подвергается прямой перестройке. Процесс морального, психологического обновления семьи более длителен, более противоречив и сложен.

Каждый этап в развитии семьи связан с утратой одних и возникновением других функций, с изменением масштабов и характера социальной деятельности ее членов. Семья выполняет важные общественно значимые

функции по отношению к обществу и по отношению к человеку.

Основными функциями семьи по отношению к обществу являются:

• физическое воспроизводство населения. Для смены поколений необходимо соответствующее число детей в рамках определенного государства;
• воспитательная функция – передача знаний, умений, навыков, норм, ценностей, духовное воспроизводство;
• производственно-хозяйственная. Социологи показали, что для (того, чтобы освободить семью от хозяйственных забот (приготовление пищи, стирка, уборка жилища и пр.) потребуется дополнительно 40-45 млн. человек:
• организация досуга, так как значительная часть времени про-; родится вне работы, учебы (семейное общение).

Функции семьи по отношению к человеку:

• *супружеская функция.* Супруги – самые близкие люди, они взаимодополняют друг друга. Отдыхают, получают моральную поддержку;
• *родительская функция* – семья дает необходимое для гармонии в жизни, для того, чтобы в старости скрасить жизнь родителей;
• *организация быта.* Известно, что семейный быт – самый комфортный быт и психологическом смысле.

Принимая во внимание функции семьи, их многообразие и взаимосвязь, мы можем выделить некоторые наиболее характерные особенности и тенденции развития современной семьи. Их осознание и учет в деятельности учителей и родителей помогут более эффективно реализовать воспитательные возможности семьи.

К особенностям развития семьи относятся:

• специфика социального уклада в городской и сельской семье.
• существует прямая зависимость: чем выше образование родителей, тем более успешно учатся их дети в современном муниципальном лицее.
• происходящее в обществе расслоение населения по степени материального достатка определяет различия в семейном воспитании детей, характер взаимоотношений между родителями и детьми.
• идет процесс разукрупнения семьи – выделение молодой брачной семьи (так называемые семьи без дедушек и бабушек). Объективно процесс разукрупнения семьи может быть оценен как положительный. Это обеспечивает ее укрепление и развитие как самостоятельного коллектива.
• уменьшение численности семьи, сокращение рождаемости детей. Типичной и для города, и для села является семья, воспитывающая одного-двух детей.
• увеличение числа разводов. Нужно иметь в виду, что не всякий развод – плохо, поскольку устраняется источник негативного воздействия на психику ребенка.
• увеличение числа однодетных семей. Однодетная семья ставит ребенка в затруднительное положение в плане общения, получения опыта коллективной деятельности.

Прежде чем перейти к характеристике основных форм и методов ра-

боты учителей с родителями лицеистов, необходимо остановиться на выявлении некоторых психолого-педагогических правил их взаимодействия и способах установления контактов с семьей (по В.А. Сластенину):

- ***Первое правило.*** В основе работы современного муниципального лицея и классного руководителя с семьей лицеиста и общественностью должны быть действия и мероприятия, направленные на укрепление и повышение авторитета родителей лицеистов. Нравоучительный, назидательный, категоричный тон нетерпим в работе классного руководителя, так как это может быть источником обид, раздражения, неловкости. Единственно правильная норма взаимоотношений учителей и родителей – взаимное уважение. Тогда и формой контроля становятся обмен опытом, совет и совместное обсуждение, единое решение, удовлетворяющее обе стороны.
- ***Второе правило.*** Доверие к воспитательным возможностям родителей лицеистов, повышение уровня их педагогической культуры и активности в воспитании. Психологически родители лицеистов готовы поддержать все требования, дела и начинания современного муниципального лицея. Даже те родители лицеистов, которые не имеют педагогической подготовки и высокого образования, с глубоким пониманием и ответственностью относятся к воспитанию детей.
- ***Третье правило.*** Педагогический такт, недопустимость неосторожного вмешательства в жизнь семьи лицеистов. Классный руководитель – лицо официальное, но по роду своей деятельности он должен касаться интимных сторон жизни семьи лицеистов, нередко он становится вольным или невольным свидетелем отношений, скрывающихся от чужих. Хороший классный руководитель в семье не чужой, в поисках помощи родители ему доверяют сокровенное, советуются.
- ***Четвертое правило.*** Жизнеутверждающий, мажорный настрой в решении проблем воспитания, опора на положительные качества лицеиста, на сильные стороны семейного воспитания, ориентация на успешное развитие личности лицеиста. Формирование характера лицеиста не обходится без трудностей, противоречий и неожиданностей. Их надо воспринимать как проявление закономерностей развития (неравномерность и скачкообразный характер, жесткая причинно-следственная обусловленность, избирательный характер отношений лицеиста к воспитательным влияниям, соблюдение меры словесных и практических методов воздействия), тогда сложности, противоречия, неожиданные результаты не

вызовут негативных эмоций и растерянности педагога современного муниципального лицея.

Установление контактов с родителями, с семьей лицеистов – первостепенная задача в работе учителя современного муниципального лицея. Одной из форм установления контактов с семьей является посещение семьи лицеиста.

Правила педагогического такта при посещении семьи ученика (по Т.И. Шамовой):

- Заблаговременно сообщите родителям о времени и цели своего визита. Иначе семья может оказаться неподготовленной к встрече с представителем лицея (беспорядок в квартире, занятость родителей бытовыми делами, их сугубо домашняя, «не для посторонних», одежда) и поставлена в неловкое положение. Тогда психологический микроклимат для общения учителя с родителями и ребенком будет неблагоприятным.
- Не ходить в семью только с жалобой на лицеиста, соблюдать правила педагогической беседы с родителями лицеиста.
- Не навреди! Обязательно думай о том, что будет в семье за закрытой дверью после ухода учителя или классного руководителя. Визит представителя лицея оправдан лишь в том случае, если он способствует установлению в семье добрых взаимоотношений, согласию детей и родителей, применению правильных методов воспитания.

Установлению контактов с семьей лицеиста, родителями способствует пропаганда семейного воспитания.

Одна из форм установления контактов с родителями лицеистов – педагогические поручения. Можно назвать несколько видов педагогических поручений (по В.А. Сластенину):

• Поручения, предполагающие активную воспитательную позицию, непосредственно работу с детьми (индивидуальную, групповую, коллективную), – руководство кружком по интересам, детским клубом или объединением по месту жительства, спортивной секцией, техническим кружком; индивидуальное шефство, наставничество и т.д.
• Поручения, предполагающие оказание организационной помощи учителю, воспитателю, – содействие в проведении экскурсий (обеспечение транспортом, путевками), в организации встреч с интересными людьми, в создании классной библиотеки, клуба любителей книги.
• Поручения, предполагающие участие в развитии и укреплении материальной базы школы, в решении хозяйственных задач, участие в оборудовании кабинетов, изготовление оборудования, приборов; помощь в ремонтных работах, в благоустройстве лицея.

Остановимся на объективных трудностях достижения воспитатель-

ного взаимодействия школы и семьи (по Т.И. Шамовой):

- Первая из них – отсутствие во многих случаях единых нравственно-педагогических позиций. Результаты микроисследования подсказывают руководителям современного муниципального лицея и учителям важное направление в их профессиональной деятельности — сближение духовных, нравственно-педагогических позиций современного муниципального лицея и семьи. Задача весьма сложная, но выполнимая, если педагогический коллектив современного муниципального лицея ее перед собой ставит. Пути здесь возможны разные: педагогический всеобуч, индивидуальная работа с семьями лицеистов, групповые беседы и консультации, «круглые столы», совместная внеурочная деятельность лицеистов и их родителей.
- Вторая трудность заключается в том, что родители лицеистов ждут от педагогов постоянной квалифицированной помощи в воспитании и развитии своих детей. И в этом они совершенно правы.

Серьезной трудностью во взаимодействии современного муниципального лицея и семьи лицеиста является родительская любовь. Это самое сильное, нежное и сложное человеческое чувство. В жизни оно проявляется прежде всего в том, что родители стремятся оградить своего ребенка от всего неблагоприятного, что может с ним произойти, в том числе и в современном муниципальном лицее. Всякое отрицательное действие или бездействие (реальное или мнимое), недоброжелательность, равнодушие или бестактность педагога, отсутствие в современном муниципальном лицее комфортных условий и заботы взрослых о детях естественно вызывает у родителей лицеистов неудовлетворенность, негативное отношение к учителям и к современному муниципальному лицею, вплоть до возмущения и гнева. И наоборот, повседневная забота учителей и руководителей современного муниципального лицея о детях, уважительное, тактичное и справедливое к ним отношение вызывает у матерей и отцов чувства признательности, симпатии, уважения. Только такие отношения могут быть надежной основой сотрудничества современного муниципального лицея и семьи лицеиста.

С другой стороны, сильное чувство кровного родства делает позицию родителей по отношению к своим детям крайне субъективной, особенно в сложных и конфликтных ситуациях. Психологически это объективно и закономерно, но часто мешает взаимопониманию между родителями лицеистов и учителями современного муниципального лицея.

Уважение родительских чувств, бережное к ним отношение, знание индивидуальных особенностей каждого ребенка и семьи – все это помогает учителям и руководителям современного муниципального лицея определить в общении с родителями лицеистов правильную тактику: не допускать отношений командования и подчинения, строить общение на основе равенства, сотрудничества и взаимопомощи, не приказывать, но убеждать и советовать.

Таким образом, организуя воспитательное взаимодействие с семьей, каждый педагогический коллектив параллельно реализует три задачи:

• создает в современном муниципальном лицее комфортные условия для развития личности каждого лицеиста
• достигает нравственно-педагогическое и духовное единство с родителями лицеистов;
• формирует с ними отношения сотрудничества, взаимного уважения и доверия.

Большую роль в решении этих задач играет этическая позиция учителей и руководителей современного муниципального лицея, соблюдение ими правил педагогического такта в повседневном общении и в конкретных формах работы с родителями, а именно (по Т.И. Шамовой):

- Терапевтический момент: учтиво поздороваться с родителями лицеистов, поинтересоваться, как идет жизнь в семье, все ли здоровы. От этого в значительной мере зависит содержание предстоящей беседы. Если учитель узнает, что в семье лицеиста горе или серьезные неприятности, то он не станет говорить о негативных сторонах лицейской жизни ребенка, предъявлять родителям претензии. Ведь все это можно сказать при следующей встрече, когда обстановка в семье лицеиста нормализируется.
- Начать разговор о лицеисте обязательно с хорошего. Уметь увидеть положительные стороны в характере и поведении даже самого «трудного» лицеиста. В силу родительских чувств только такое начало беседы может обеспечить ее продуктивный характер и положительный результат. Иметь в виду, что поток исключительно негативной информации о ребенке естественно вызывает у родителей неприязнь к собеседнику, гнев и обиду на современный муниципальный лицей.
- Терпеливо выслушать родителей лицеиста. Особое внимание обратить на то положительное, что они рассказывают о ребенке и что не известно учителям. Ни в коем случае не прерывать рассказ родителей репликами типа: «Я тороплюсь», «Мне некогда», «Короче, пожалуйста» или: «Да перестаньте Вы защищать своего сына!». Помнить, что именно мать и

отец в первую очередь должны защищать своих детей, иное просто противоестественно. Не смущаться, если родители несколько преувеличивают положительные стороны подростка. Гораздо хуже, если они не видят в своем ребенке ничего хорошего, потеряли надежду на будущее. Постарайтесь помочь им преодолеть пессимизм в оценке момента и перспектив развития своего сына или дочери.

- Корректно, спокойно, без пафоса и лишних эмоций, скажите о недостатках лицеиста, что смущает сегодня учителей в его характере и поведении.
- С учетом индивидуальных особенностей лицеиста и его родителей, их семейно-бытовых условий выскажите свои соображения и педагогические рекомендации по развитию лицеиста, преодолению негативных сторон его личности.
- Беседа завершается терапевтическим моментом: не забудьте вежливо попрощаться, передать привет знакомым членам семьи лицеиста, наметить ориентиры следующей встречи, если она поддается прогнозированию.

Вся работа современного муниципального лицея с семьей лицеиста делится на две основные группы форм: коллективные и индивидуальные. К коллективным формам работы относятся педагогический лекторий, научно-практическая конференция, родительское собрание и др.

- *Педагогический лекторий* преследует цель привлечения внимания родителей лицеиста к современным проблемам воспитания. Эта форма предполагает вооружение родителей систематическими знаниями основ теории воспитания.
- *Педагогический всеобуч* лучше начинать в I-II классах, так как здесь закладывается отношение к современному муниципальному лицею, педагогическому просвещению. Хорошо, если первые занятия проводят руководители современного муниципального лицея – завуч, директор, организатор внеклассной и внешкольной работы. Педагогический всеобуч может объединять классы – параллели.

Цель его – повышение педагогической культуры родителей, стимулирование воспитательного взаимодействия современного муниципального лицея и семьи. Система педагогического всеобуча не ограничивается проведением родительских собраний, в нее входят (по Т.И. Шамовой):

- лицейских лекторий для родителей (встречи со специалистами и руководителями современного муниципального лицея);

- собрания и конференции родителей по классам;
- семейные и индивидуальные консультации классных руководителей;
- дни открытых дверей (встречи родителей с учителями-предметниками и воспитателями групп продленного дня);
- выступления перед родителями творческих объединений ребят по интересам, выставки технического и изобразительного творчества лицеистов, ярмарки солидарности и милосердия;
- наличие в современном муниципальном лицее специального «Уголка для родителей», который включает в себя оперативную информацию (график индивидуальных консультаций классных руководителей и воспитателей ГПД, план лицейского лектория, план работы родительского комитета и Совета современного муниципального лицея), а также интересные для родителей материалы по организации семейного быта и воспитанию детей.

Во многих современных муниципальных лицеях работают ***университеты педагогических знаний*** для родителей, которые в сравнении с лекторием и педагогическим всеобучем предполагают более сложные формы работы родителей по овладению теорией воспитания. Занятия предусматривают лекционный курс, а также семинарские занятия. Конечно, не каждая родительская аудитория готова к работе по этой форме. Часто в современных муниципальных лицеях имеет место упрощение этой «университетской» системы работы, остается лишь сохранение названия при несоответствующем содержании.

Традиционными становятся в современных муниципальных лицеях итоговые годовые научно-практические конференции родителей по проблемам воспитания. Определяется наиболее назревшая проблема семейного воспитания. В течение года проводится ее теоретическое и практическое изучение в современном муниципальном лицее и в семье по темам: «Трудовое воспитание детей», «Самый короткий путь к добру – через прекрасное» и др.

День открытых дверей, или ***родительский день в современном муниципальном лицее***, требует очень большой подготовки, его обычно проводят в последние дни школьных каникул перед началом четверти. Специально оформляется лицей, назначаются дежурные, красиво оформляется программа праздника и т.д. Примерная схема праздника (из опыта МБОУ «Лицей № 27 имени Героя Советского Союза И.Е. Кустова»):

- концерт в актовом зале минут на 30 для родителей I–XI классов с предварительным выступлением лицейского актива. Отмечаются лучшие классы и отдельные ученики;
- встреча в классах. Лицеисты рассказывают родителям о том, как живут, как учатся, чему научились, демонстрируют свои умения и навыки. В I–IV классах готовят сувениры и вручают их родителям;
- посещение выставок: «Лучшие рисунки», «Лучшие рукодельницы», «Фотоснайперы», «Изобретатели и конструкторы» и др.;
- спортивные соревнования на приз родительского комитета;
- просмотр художественного фильма лицеистами;
- фильмы для родителей (например, «Первый ребенок», «Милочкина болезнь», «Чья это «двойка»«, «Папа и мама», «Однажды солгал», «Верните мне сына» и др.).

Конечно, вариантов может быть много. Главное – показать работу всего современного муниципального лицея, привлечь внимание родителей к вопросам воспитания.

Классные родительские собрания – традиционная форма работы. Между тем методика проведения собраний нуждается в совершенствовании. Один из подходов к организации классных собраний – проблемная формулировка тем собраний, например: «Избавление от трудностей или столкновение с ними помогает воспитывать детей?», «Можно ли опоздать с воспитанием доброты, отзывчивости?» и др. Но должна быть не только проблемная формулировка, но и заинтересованное проведение собрания. Этому может помочь заранее составленный вопросник. Например, на собрании «Избавление от трудностей или столкновение с ними помогают воспитанию детей?» могут быть поставлены вопросы (из опыта МБОУ «Лицей № 27 имени Героя Советского Союза И.Е. Кустова»):

- Припомните, какие жизненные трудности закаляли ваш характер, вырабатывали волю.
- Припомните и охарактеризуйте состояние вашего ребенка (речь, поступки, чувства и настроение, результаты действия), когда он столкнулся с настоящей трудностью.
- Часто ли вы видите своего ребенка в ситуации преодоления
- трудностей?
- Какие трудности чаще побеждает ваш ребенок, с какими не справляется?
- Как ваш ребенок относится к избавлению от трудностей в се-

мье?

• Какими чувствами и мыслями вы руководствуетесь, когда видите, что ребенок борется с трудностями, но преодолеть их не может?

Индивидуальным формам работы принадлежит ведущая роль в работе с родителями. Некоторые формы индивидуальной работы уже были названы (посещение семьи, педагогическое поручение). К ним относятся и ***педагогические консультации***. В основе консультации лежат ответы на вопросы родителей. Психолого-педагогическими условиями консультации являются: одобрительное отношение учителей к инициативе родителей; выражение готовности к оказанию помощи семье; конкретные рекомендации и советы по возникающим у родителей вопросам.

Некоторые правила педагогического такта при подготовке и проведении родительского собрания (по Т.И. Шамовой):

• Каждое родительское собрание в современном муниципальном лицее должно иметь конкретную воспитательную тему и по своему содержанию быть коллективной педагогической консультацией по формированию и развитию личности. Не оправдывают себя и вызывают досаду большинства родителей собрания, на которых классные руководители лишь информируют об успеваемости и поведении каждого лицеиста
• Не следует превращать родительские собрания в место «проработки» и суровой критики матерей и отцов «трудных» лицеистов. Игнорируя это положение, мы отталкиваем от современного муниципального лицея ту часть родителей, с которой больше всего нужно работать. Приведенный выше опрос убедительно это подтверждает. Все претензии родителям педагогически запущенных ребят можно высказать в индивидуальном порядке с соблюдением правил педагогической беседы.
• Обсуждая на собраниях актуальные вопросы развития лицеистов, просить поделиться опытом семейного воспитания родителей хорошо воспитанных лицеистов.
• Разнообразить формы проведения родительских собраний – проводить встречи со специалистами (врачами, юристами, психологами), вечера вопросов и ответов, «круглые столы» с участием учителей-предметников, обзоры новой педагогической литературы и периодических изданий по вопросам семейного воспитания.

Постоянное внимание руководителей современного муниципальных лицеев к вопросам сотрудничества учителей и родителей лицеистов, обсуждение этих проблем на методических советах и семинарах классных руководителей помогут каждому педагогическому коллективу сделать родителей своими надежными союзниками в воспитании лицеистов, в деле обновления и развития современного муниципального лицея.

Примерная программа изучения микроклимата отношений между учителями и родителями в современном муниципальном лицее
(МБОУ «Лицей № 27 имени Героя Советского Союза И.Е. Кустова»)

Уважаемые родители! Администрация современного муниципального лицея просит Вас ответить на следующие вопросы:

- Нравится ли Вам наш лицей? Да. Не совсем. Нет. (Подчеркните).
- Доверяете ли Вы классному руководителю Вашего сына, дочери? Да. Не совсем. Нет.
- Какие отношения преобладают в общении учителей с родителями в нашем лицее? Доброжелательные. Равнодушные. Неприязненные. Конфликтные.
- Есть ли единство педагогических требований родителей и учителей к Вашему ребенку? Да. Не совсем. Нет.
- Посещаете ли Вы родительские собрания в школе? Регулярно. Иногда. Нет. Если не посещаете, то почему?
- Помогают ли Вам родительские собрания в воспитании Вашего ребенка? Да. Не совсем. Нет.
- Был ли классный руководитель или кто-то из учителей у Вас дома в текущем или в прошлом учебном году?
- Какова была цель визита?
- Обстановка в семье непосредственно после визита классного руководителя (учителя): спокойная беседа родителей с ребенком; ребенка похвалили; ребенка поругали; ребенка наказали; конфликт между родителями (нужное подчеркните или допишите).
- Ваше мнение: принес ли пользу визит учителя в Вашу семью? Да. Нет.
- Какие недостатки в характере и поведении Вашего ребенка Вас больше всего волнуют?
- Назовите 3–4 качества личности учителя, которые с Вашей точки зрения являются основными для высокого авторитета учителя среди лицеистов и их родителей.

Примечания:

- После ответов на вопросы подписывать лист не обязательно.
- Лист с ответами просим передать директору лицея лично, через секретаря или прислать по почте.

Анкета
Завтрашний день нашего лицея
(МБОУ «Лицей № 27 имени Героя Советского Союза И.Е. Кустова»)

Прогноз – предложение учителя (воспитателя) _____
_____
_____

Таблица 65

№ п/п	Прогнозируемый объект	Прогноз обновления
1.	Лицейское задание	
2.	Пришкольный участок.	
3.	Источники самофинансирования.	
4.	Новые специальности (должности) педагогов.	
5.	Режим работы лицея	
6.	Новое в Вашем учебном кабинете (классе, мастерской и т.д.)	
7.	Новые учебные предметы.	
8.	Новые формы внеклассной работы.	
9.	Новые подразделения школы.	
10.	Новые формы методической учёбы.	
11.	Организация производительного труда лицеистов	
12.	Работа с родителями.	
13.	Ученические организации.	
14.	Система контроля в лицее.	
15.	Система стимулирования учебного труда.	
16.	Стимулирование педагогической деятельности.	
17.	Лицейская документация.	
18.	Досуг учителей, лицеистов.	
19.	Лицейская библиотека.	
20.	Новые педагогические технологии	

Анкета
Завтрашний день моего лицея
(МБОУ «Лицей № 27 имени Героя Советского Союза И.Е. Кустова»)

(прогноз – предложение лицеиста/ки) _____ кл. _____
_____

1. В ближайшие годы в нашем лицее будут изучать _____
_____

2. Мне кажется, что через год-два в лицее станут ненужными следующие должности:_____
_____

3. Предполагаю, что в кабинете _____
на следующий год _____
_____

4. Предлагаю открыть на базе лицея следующие кружки:
а) платные: _____
_____
б) бесплатные: _____
_____

5. На школьном дворе (пришкольном участке) будут созданы _____
_____
_____

6. Лицеисты старших классов получат право _____
_____

7. Родители лицеистов смогут, приходя в лицей, _____
_____

8. Для младших лицеистов появится возможность _____
_____

9. Лицейские вечера будут чаще посвящаться _____
_____
_____

10. Старшеклассники получат возможность зарабатывать деньги благодаря _____
_____

11. Высокие поощрения получат учителя: _____
_____
классные руководители, воспитатели: _____

_____

12. Для школьных спортсменов будет _____

_____

_____

13. Изменится лицейская столовая: _____

а) _____

_____

б) _____

_____

14. При оценивании работы лицеистов на уроках учителя будут ____

_____

_____

_____

_____

_____

Анкета
Родительский ЗАКАЗ – ПРОГНОЗ:
(МБОУ «Лицей № 27 имени Героя Советского Союза И.Е. Кустова»)

«Наш лицей в ближайшие годы»

Дорогие родители! Перед нами стоит общая задача – создание современного муниципального лицея, который нес бы радость и детям, и Вам, и нам – педагогам. Постарайтесь заполнить этот ЗАКАЗ – ПРОГНОЗ так, чтобы отразить в нем и свои пожелания, и пожелания детей.

1. Какие учебные предметы, на Ваш взгляд, нужно ввести дополнительно в учебный план лицея? _____

_____

2. Каким Вам видится лицейское самоуправление (роль детей, родителей в нём)? _____

_____

3. Как лучше организовать горячее питание детей в лицее? _____

_____

4. Какие виды трудовой деятельности детей могут быть организованы в лицее? _____

_____

5. Ваше видение летнего труда и отдыха детей. _____

_____

6. Чего Вы ждёте от лицейской библиотеки? _____
_____

7. Каким Вам видится время после уроков (организация отдыха и другой деятельности детей)? _____
_____
_____

8. О чём лицей мог бы заключить письменный договор с родителями? _____
_____

9. Ваше мнение о плате за лицейское обучение. _____
_____

10. В ближайшие годы Вы лично сможете помочь лицею в _____
_____

АНКЕТА РОДИТЕЛЕЙ ЛИЦЕИСТОВ

(МБОУ «Лицей № 27 имени Героя Советского Союза И.Е. Кустова»)

I. Исполнителен и послушен ли ребёнок в семье? Охотно ли он выполняет поручения родителей?

1. Постоянно проявляет неисполнительность и непослушание.
2. Часто непослушен и неисполнителен.
3. Не всегда исполнителен и послушен.
4. Всегда исполнителен и послушен.

II. Каково поведение ребёнка дома?

1. Постоянно ведёт себя плохо, дерзит, пререкается и т.д.
2. Часто ведёт себя плохо и на замечания не реагирует.
3. Не всегда. Позволяет шалости, но на замечания реагирует положительно.
4. Всегда хорошо.

III. Насколько чутко и отзывчиво относится ребёнок к родителям и близким?

1. Постоянно грубит, дерзит, раздражается по поводу замечаний.
2. Часто проявляет грубость, чёрствость, эгоизм.
3. Не всегда отзывчивый и заботливый.
4. Отзывчивый, заботливый, добрый.

IV. Насколько ребенок трудолюбивый?

1. Постоянно уклоняется от труда, очень ленив.
2. Часто уклоняется от труда, трудится только под контролем.

3. Не всегда помогает, делает лишь то, что поручают.

4. Любит труд, помогает старшим.

V. Насколько воспитаны простота и скромность у ребёнка в отношении к родным и близким?

1. Очень заносчив, хвастлив, высокомерен.

2. Часто проявляет хвастливость, высокомерие, зазнайство, заносчивость.

3. Иногда проявляет хвастовство, высокомерие, зазнайство.

4. Всегда прост и скромен.

VI. Проявляется ли у ребёнка критичность по отношению к другим людям?

1. Некритичен, подстраивается к мнению других членов семьи или товарищей.

2. Очень редко высказывает свои мнения, критические суждения

3. Критикует, но при этом не всегда правильно и тактично.

4. Критикует взгляды и поведение близких разумно и тактично.

VII. Проявляет ли при этом самокритичность?

1. Озлобленно воспринимает критику членов семьи, на замечания грубит.

2. Не воспринимает критику, не реагирует на замечания членов семьи.

3. Не всегда исправляется после критических замечаний.

4. Самокритичен, уважает критику членов семьи, стремится учесть критические замечания.

VIII. Как относится к учению дома?

1. Уроки дома не учит, лицей посещать не хочет.

2. Проявляет безответственное отношение к домашним заданиям, требует постоянного контроля.

3. Не всегда добросовестно готовит домашние задания.

4. Ответственно и добросовестно готовит домашние задания.

IX. Как относится к общественным поручениям?

1. Не любит общественную работу, не выполняет её.

2. Чаще всего безответственно относится к общественной работе, поручениям, требует постоянного контроля родителей.

3. Не всегда проявляет желание, выполнять поручения.

4. Охотно выполняет общественные поручения, рассказывает об их выполнении дома.

X. Каково отношение ребёнка к своему классу, лицею?

1. Не любит свой класс и лицей, открыто выражает своё отрицательное отношение к ним.

2. Равнодушен к делам класса, лицея.

3. Любит класс и лицей, но не всегда подкрепляет это хорошими делами.

4. Любит свой класс лицей и всегда подкрепляет это хорошими делами.

Глава 12. Управление современным муниципальным лицеем как образовательной системой

Одна из теоретических моделей развития школы была предложена голландскими учеными и консультантами Л. де Калуве, Э. Марксом, М. Петри. Эти авторы полагают, что существует некоторое пространство возможного развития школы, которое определяется существующими моделями школьных систем (они называют их образовательно-организационными). Таких моделей они выделяют пять:

- поточно-отборочно-сегментная;
- постановочно-линейная с горизонтальной консультационной структурой;
- коллегиальная модель смешанных способностей;
- интегративно-матричная;
- иновационно-модульная.

Каждая модель школьной системы представляет собой синтез двух других моделей – организационной и образовательной.

Л. де Калуве и его соавторы выделяют ***пять типов организации школьной системы:***

- сегментная;
- линейная;
- коллегиальная;
- матричная;
- модульная.

Каждая из организационных моделей включает в себя шестнадцать компонентов, разделенных на четыре группы:

• компоненты, относящиеся к организационным единицам: образовательные подразделения, методические объединения, финансово-секретарские единицы, управление лицеистами, органы по совершенствованию образовательного, процесса, учителя;
• компоненты, относящиеся к координационному механизму: инструкции, профессиональное мастерство, контроль, организационная культура;
• компоненты, относящиеся к управлению лицеем: основные задачи администрации, характеристики менеджмента, позиция среднего менеджмента;
• компоненты, относящиеся к уровню организации: число структур, организационное самосознание.

Организационные модели различаются свойствами составляющих их компонентов. При этом они характеризуются следующим:

Таблица 66

Сегментная организация (модель)	Линейная организация (модель)
• вертикальной структуризацией образовательных подразделений современного муниципального лицея и их высокой автономностью; • не обязательностью для учителей участия в методических объединениях современного муниципального лицея; • незначительным влиянием методических объединений (в основном через информирование) на работу учителей современного муниципального лицея; • управление лицеистами, в основном информативное, относительно выбора предметов и профессии, осуществляемое классным руководителем; • не существует специального подразделения, функцией которого было бы осуществление развития современного муниципального лицея, инициатива изменений идет от индивидов; • регулирование деятельности современного муниципального лицея осуществляется посредством многих обязательных правил; • строгая иерархия управления в современном муниципальном лицее; • организационная культура слабая; • управляющий орган выполняет в основном функции контроля и администрирования бюджета; • заместители директора современного муниципального лицея выполняют роль его помощников; • число структур небольшое; • организационное самосознание (степень осознания структуры персоналом современного муниципального лицея) небольшое.	• структурирование организационных подразделений вертикальное и горизонтальное; • автономность подразделений ограничена; • участие учителей в методических объединениях обязательно; • влияние методических объединений на работу учителей не ограничивается информированием, а происходит через консультирование; • функцию развития осуществляет менеджмент, от него идут инициативы изменений; • заместители директора руководят работой образовательных структур; • число структур среднее; • организационное самосознание среднее.

Обращаем внимание: помимо организационной модели современные лицейские системы отличаются ***образовательными моделями.*** Образовательная модель понимается как группа взаимосвязанных согласующихся элементов, таких как структура образовательных целей (в широком смысле), содержание учебного курса, построение учебного курса, конкретные цели управления лицеистами, модели группирования лицеистов, методы тестирования и оценки, а также оценка процесса обучения.

Выделяют следующие типы образовательных моделей:

- отборочно-поточная (селективная);
- постановочная;
- смешанных способностей;

- интегративная;
- инновационная.

Образовательные модели различаются:

- по способности к индивидуализации, то есть способности согласовать потребности лицеистов, их возможности, конкретные обстоятельства, с одной стороны, и соответствующее образовательное обеспечение, с другой;
- по способности предложить не только когнитивные, специфические предметные программы, но и включать в курс обучения более широкий спектр образовательных элементов, таких как социальные и развивающие индивидуума программы;
- по способности развивать образовательное обеспечение современного муниципального лицея (инновационная способность).

В образовательных моделях выделяют семь главных компонентов, каждый из которых содержит ряд подкомпонентов:

- основная структура образовательной модели;
- содержание курса обучения;
- организация курса обучения;
- модели групповой организации лицеистов;
- методы тестирования и оценки;
- управление лицеистами;
- оценка процесса обучения.

Согласно теории Л. де Калуве, Э. Маркса и М. Петри организационные и образовательные модели согласуются друг с другом только тогда, когда способность выполнять функции и реализовать составляющие взаимно увязываются. Кроме того, развитие школы должно осуществляться как переход от лицейской системы с меньшим образовательным потенциалом к системам с большим образовательным потенциалом.

Для диагностики состояния современного муниципального лицея и выбора путей его развития предлагается использовать описанные выше организационно-образовательные модели. Современный муниципальный лицей может иметь одновременно черты разных моделей. Задача состоит в том, чтобы адаптировать модель к конкретным условиям современного муниципального лицея и обеспечить переход от существующей образовательной системы, к желаемой. Более обобщенный вариант проектирования предполагает, что модель желаемой образовательной системы не принимается, а создается применительно к конкретным условиям.

Вариант реализации такого подхода к развитию был предложен В.П. Беспалько. С его позиции, всякая разумная педагогическая деятельность всегда направляется тщательно разработанным проектом. Проектирование должно осуществляться и на уровне современного муниципального лицея в целом и на уровне деятельности отдельных педагогов.

Педагогическая система современного муниципального лицея в теории В.П. Беспалько предстает как совокупность связанных определенным образом компонентов: целей обучения и воспитания в современном муниципальном лицее педагогических задач, содержания обучения и воспитания, образовательных процессов, лицеистов, учителей, технических средств обучения, форм организации образования, педагогических технологий.

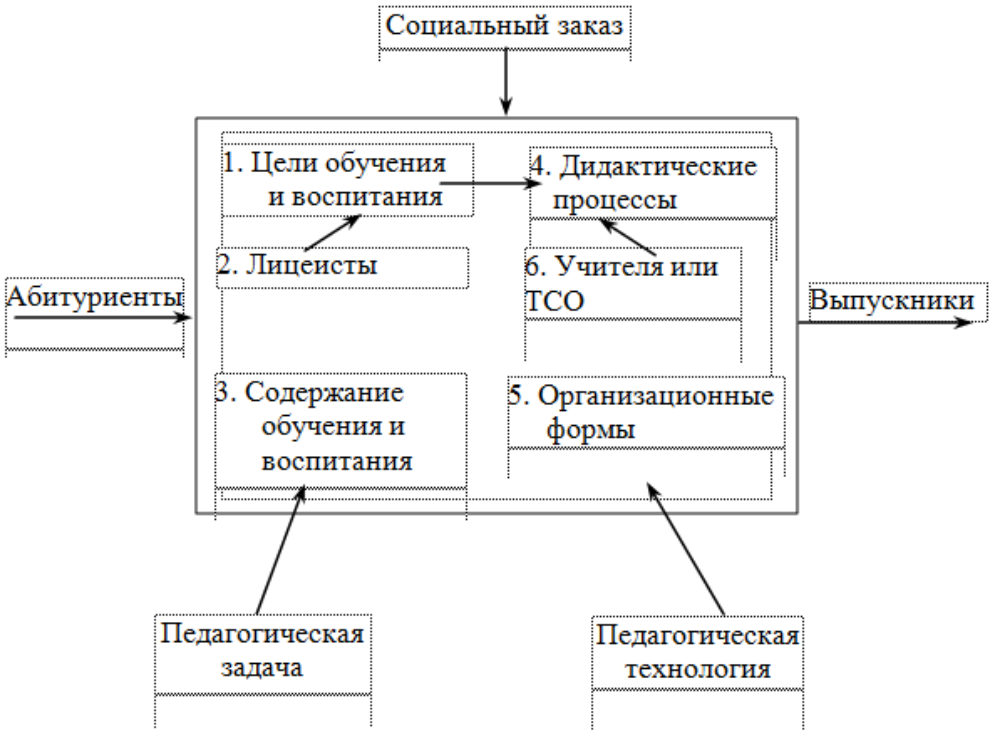


Рис. 1. *Модель педагогической системы современного муниципального лицея (по В.П. Беспалько)*

Образовательный процесс осуществляется в рамках определенной педагогической системы. Задача состоит в том, чтобы спроектировать и построить эффективную педагогическую систему (по В.С. Лазареву):

- ***Первый элемент*** педагогической системы современного муниципального лицея – ***цели обучения и воспитания.*** Общая цель образования по В.П.Беспалько – формирование личности с заданными свойства-

ми и качествами. Цель, таким образом, должна быть определена в виде модели личности выпускника современного муниципального лицея, представленной как диагностичное описание со всей возможной полнотой, на которую способно современное психолого-педагогическое знание, всех существенных для жизнедеятельности в современном мире сторон, свойств и качеств личности.

- ***Второй элемент*** педагогической системы современного муниципального лицея – ***лицеисты.*** Он характеризуется подготовленностью лицеистов к овладению деятельностью и качествами, заданными целями обучения.
- ***Третий элемент*** педагогической системы современного муниципального лицея – ***содержание обучения и воспитания***, под которым понимается информация, с помощью которой передается общечеловеческий опыт каждому новому поколению людей.
- ***Четвертый элемент*** педагогической системы современного муниципального лицея – ***воспитательные и дидактические процессы***. Под воспитательным процессом В.П. Беспалько понимает обучение поведению в человеческом обществе, а под дидактическими процессами – обучение деятельности.
- ***Пятый элемент*** педагогической системы современного муниципального лицея – ***организационные формы обучения и воспитания***. Этот элемент определяет условия, в которых ведется обучение и воспитание (место и время занятий, их продолжительность, режим, характеристики помещений, их оснащенность).
- ***Шестой элемент*** педагогической системы современного муниципального лицея – ***учителя или технические средства обучения.***

Проектирование педагогической системы современного муниципального лицея по В.П. Беспалько должно начинаться с разработки целей образования.

Беспалько В.П. считает, что человек получает образование для того, чтобы достичь некоторого уровня компетентности в способах жизнедеятельности в человеческом обществе и не вообще, а в более или менее строго очерченной области этой жизнедеятельности. Поэтому определять цели образования следует путем прогнозирования будущей жизнедеятельности выпускников современного муниципального лицея.

Исходя из модели личности, должны быть конкретизированы цели изучения отдельных предметов. В результате этой работы должно быть:

уточнено содержание обучения, отработаны оптимальные учебные планы и программы, методики объективного контроля знаний лицеистов.

Проектирование дидактического процесса по В.П. Беспалько должно строиться на следующих принципах:

- диагностичное целеполагание в современном муниципальном лицее;
- минимизация содержания обучения в современном муниципальном лицее;
- создание в современном муниципальном лицее среды для деятельности, адекватной содержанию и целям обучения;
- формирование у лицеистов специфических, присущих данному содержанию, методов мышления;
- объективный контроль качества обучения в современном муниципальном лицее.

К основным характеристикам дидактического процесса В.П. Беспалько относит объем усвоения, скорость усвоения, время усвоения, расчет которых, по его мнению, составляет ядро педагогического проектирования. В его теории разработаны общие схемы определения этих основных характеристик дидактического процесса.

Состав и последовательность познавательных действий учащихся в обучении В.П. Беспалько называет ***алгоритмом функционирования.*** Согласно его теории, любая учебная деятельность строится по одной и той же схеме и ***состоит из ориентировочных, исполнительских, контрольных и корректировочных действий.*** Для каждого алгоритма функционирования эти действия имеют специфическое содержание за исключением контрольных действий. Вместе с тем, вводится обобщенный алгоритм функционирования. В его структуре выделяются 6 этапов (по В.С. Лазареву):

- определение исходного уровня качества знаний лицеистов, уточнение целей обучения и воспитания;
- формирование мотивации у лицеистов;
- усвоение лицеистами общего плана учебной деятельности;
- собственно учебная деятельность с развитыми операциями по переработке информации и приобретению умений выполнять деятельность на заданном уровне;
- обобщение изученных объектов и формирование целостного образа изученных явлений и процессов;
- определение итогового качества усвоения содержания и приня-

тие решения о дальнейшей стратегии обучения.

Каждая дидактическая система, по мнению В.П. Беспалько, обладает вполне определенными принципиальными возможностями относительно качества сформированных у лицеистов знаний, умений и навыков. Выбор дидактической системы, неадекватной поставленным целям обучения в современном муниципальном лицее, ведет к безуспешной растрате сил педагога и лицеистов, их энергии и времени.

Поиски способов повышения эффективности изменений в организациях привели во второй половине XX-го столетия к созданию в научном менеджменте концепции «организационного развития».

Основная идея концепции «организационного развития» состоит в том, что для повышения эффективности инновационных процессов в организациях нужно улучшать их способность выявлять и решать свои проблемы посредством реализации специальных программ. ***Цель программы «организационного развития» – выращивание саморазвивающейся организации, которой присущи следующие черты*** (по В.С. Лазареву):

• она приспосабливается к новым целям, как этого требуют быстрые изменения условий окружения;
• ее члены осуществляют сотрудничество и управляют изменениями, предотвращая их разрушительное воздействие на организацию;
• в ней есть благоприятные возможности для роста самоусовершенствования (самоактуализации) ее членов; для нее характерно свободное общение (открытые коммуникации) и высокое взаимное доверие сотрудников, поэтому, противоречия разрешаются конструктивно;
• в ней участие каждого в постановке целей и принятии решений является правилом, так что работники ощущают свою вовлеченность в планирование и управление изменениями.

Весь процесс организационного развития предусматривает пять последовательных этапов (по В.С. Лазареву):

- Формулировка и оценка критических проблем организации.
- Постановка предварительного диагноза.
- Планирование совместных действий.
- Осуществление действий.
- Оценка результатов проведенных изменений.

Основные ***объекты воздействий*** при реализации программ организационного развития – ***цели, структура, технологии, люди*** (их ценности, квалификация, взаимоотношения, коммуникации).

Необходимым условием успешности программы «организационного развития» считается ***участие внешних или (и) внутренних консуль-***

тантов*,** или, как их называют, ***«агентов изменений.

Концепция и методы «организационного развития» вначале применялись преимущественно в управлении производственными организациями, но довольно быстро они стали переноситься и в другие сферы деятельности. В книге П. Далина и В. Руста «Могут ли школы учиться» («Can Schools Lern?») описана Программа Развития (IDP) для образовательных учреждений, разработанная международной организацией IMTEC.

Создатели IDP выделяют три типа процессов, определяющих характер преобразований в образовательной организации.

• первый – креативность самой школы (ее способность принимать, приспосабливаться, производить и отвергать новшества);
• второй – давление на школу политических, социально-экономических, технических и культурных факторов, побуждающих ее к изменениям (инновационное окружение)
• третий – взаимный адаптационный процесс, разворачивающийся между мотивацией, исходящей от самой школы, и давлением окружения.

В зависимости от способности школы отвечать на внешние запросы и ее креативности выделяются четыре крайние типа школ

		Креативность школы	
		низкая	**высокая**
Способность отвечать на внешние запросы	**низкая**	1.1	2.1
	высокая	1.2	2.2

Рис.2. *Типы школ по их способности к принятию инноваций (по П. Далину и В. Русту)*

На рисунке представлены четыре крайние типа школ.

• Школы типа 1.1 характеризуются низкой способностью как к внешним, так и внутренним инновациям.
• Школы типа 1.2 сочетают низкую осознанность собственных проблем и высокую зависимость от внешних воздействий. В школах такого типа высока степень принятия новшеств, но не адаптации.
• Для школ типа 2.1 характерно хорошее осознание внутренних проблем и низкое принятие внешних сил давления, малая чувствительность к воздействиям окружения.
• Школы типа 2.2 обладают высокой способностью и по линии внутренней креативности, и по линии принятия идей, идущих от окружения.

Программа изменений должна быть адекватной типу школы. Как определяют ее создатели, IDP – это активная стратегия вмешательства в жизнь школы, направленная на то, чтобы помочь учреждениям системы образования оценить свою деятельность и наметить пути своего дальнейшего развития.

IDP базируется на понимании школы как организации, которая си-

стемна по природе и включает следующие элементы (по В.С. Лазареву):

• ***Окружение*** понимается как состоящее из отдельных индивидов и учреждений внешних к школе, но с которыми она вступает в жизненно необходимые связи.
• ***Ценностное измерение*** образует фундаментальные основания мировоззрения членов школы, представления о целях школы, нормы, бытующие в них, инструктивные положения.
• ***Организационная структура*** включает структуры принятия решений, структуры постановки задач, коммуникативные структуры; а также ролевые структуры, временные структуры, физический контекст, материальные источники и регуляции, отражающиеся в политике, правилах и формальном руководстве.
• ***Человеческие отношения.*** Это измерение объединяет в основном межличностный аспект организации, проявляющий себя в коммуникативной системе, внутренние влияния и структуры власти, нормы поведения. А также все то, что относится к сфере чувств ее членов.
• ***Стратегия развития.*** Это измерение включает все, что относится к системе управления школой, стратегиям принятия решений, структурам, связанным с поощрением и наградами, стилем управления.

Таким образом, основная задача IDP – помочь школе научиться тому, как учиться. Эта программа исходит из допущения, что школы могут учиться, только переживая изменения.

Школа, когда она участвует в IDP, проходит через определенные ступени. Как отмечают П. Далин и В. Руст, оригинальны не сами ступени, а содержание работы на каждом этапе. IDP реализуется в 10 этапов.

• Учреждение (первичный контакт между внешними консультантами – носителями технологии и представителями школы).

• Заключение контракта между консультантами и школой.

• Сбор данных (посредством специальных опросников осуществляется сбор информации, касающейся пяти измерений, выделяемых в организации: окружение, ценности, отношения, структуры, стратегии).

• Анализ данных (собранная на предыдущем этапе информация обрабатывается и представляется в форме профилей).

• Обратная связь и диалог: а) в чем сила школы – что она делает хорошо; б) в чем слабость школы – какие аспекты школьной жизни нуждаются в изменении (консультант презентирует все точки зрения на школу, ее сильные и слабые стороны, которые выявились в исследовании. Расхождение точек зрения диктует необходимость диалога).

• Определение краткосрочных и долгосрочных целей (на этой фазе внимание уделяется тем проблемам, которые требуют неотложных мер, и более фундаментальным проблемам, требующим планирования на отдаленную перспективу; все цели рассматриваются, скорее, как гипотезы,

чем как завершенный выбор).

- Планирование действий – как достичь целей.
- Развитие школы – школа перестраивается (на этой фазе осуществляются преобразования, для эффективного протекания которых обеспечивается мотивация участия в них, контролируется ход работ, обеспечивается поддержка ключевых групп, представляющих власть, используется поведение лидеров и др.)
- Организация сети – школы, участвующие в перестройке, объединяются (организуются контакты школ, они создают своеобразный «рынок нововведений»),
- Оценка (оцениваются не изменения результатов образования, а то, научилась ли школа учиться, т.е. произошли ли в ней изменения, повышающие ее способность к саморазвитию).

Первые два этапа являются организационными и призваны определить отношения между школой и внешними консультантами, носителями технологий IDP.

Третий этап – этап сбора данных реализуется с посредством специального опросника для персонала, включающего 200 вопросов, позволяющих получить информацию, касающуюся пяти организационных переменных: ***окружения, ценности, отношения, структура, стратегия***. Каждый пункт опросника предполагает две оценки: того, что есть (реальное) и того, что должно быть (идеальное).

Четвертый этап реализации IDP посвящен анализу собранных первичных данных. В результате их обработки строятся профили школы по различным аспектам: ценностные ориентации, цели школы, практика школы, нормы и ожидания, управление школой, стратегии принятия решений, влияние, власть, контроль и др. Исходные оценки анализируются для различных групп: ***учителя, администраторы, обслуживающий персонал***. Считается, что данные о различиях в ответах разных групп опрошенных позволяют ***лучше понять природу конфликтов в школе.*** На сопоставлении этих данных консультанты выявляют «слабые места» и, презентируя их всем участникам школьной перестройки, добиваются осознания ими конфликтных сторон в школьной системе.

На пятом этапе реализации программы IDP консультанты презентируют все точки зрения на школу, ее сильные и слабые стороны и организует диалог между представителями разных групп.

Шестой этап посвящен постановке целей изменений. Определяемые

цели, согласно П. Далину и В. Русту, должны быть рассмотрены под углом зрения того, насколько они сочетаются с целями и потребностями персонала, насколько сбалансированы индивидуальные и групповые цели, насколько потребности школы в целом будут удовлетворены и насколько сопрягаются аргументы, исходящие из школы, и ожидания, имеющиеся у окружения.

На седьмом этапе осуществляется планирование действий. ***Действия по изменению существующей ситуации и решению выявленных проблем планируются на двух уровнях: школы в целом и класса.***

Спланированные действия реализуются на восьмом этапе. Здесь принимаются различные меры, направленные на мотивацию участников, преодоление сопротивления переменам, поддержки перемен.

На девятом этапе устанавливаются контакты с другими школами, участвующими в IDP, осуществляется обмен опытом с ними.

На десятом этапе оценивается насколько школа «научилась учиться», научилась осуществлять изменения, поскольку именно это является главной целью и результатом программы IDP.

Во второй половине XX столетия в науке управления сформировался подход, получивший название системного. Главная его особенность – стремление рассматривать управляемый объект не как простую сумму отдельных компонентов, а как целое, обладающее интегративными (системными) качествами. Общепринятого определения понятия система не существует и, по-видимому, в силу различий природы тех объектов, которые рассматриваются как система (физических, химических, геологических, биологических технических, социальных и др. компонентов) не может существовать. Для понятия социальной системы, к классу которых относится школа, несмотря на различия в определениях, важны следующие моменты:

- во-первых, это целое, которое нельзя разделить на независимые части;
- во-вторых, она обладает интегративными качествами, отличными от качеств составляющих ее частей;
- в-третьих, интегративные качества системы определяются свойствами ее составляющих и связями между ними. Если систему расчленить на составляющие, она теряет свои качества.

На сегодняшний день в общей теории управления существует разнообразие конкретных вариантов реализации системного подхода. Их различия определяются исходными моделями, на основе которых организация

рассматривается как система. Однако в сфере образования моделей системного подхода к развитию школы известно только две.

Первая такая теоретическая модель была разработана в конце 1990-х – начале 2000-х годов В.С. Лазаревым. В дальнейшем мы будем называть ее моделью 7П (Прогнозирование. Переоценка. Проблематизация. Проектирование. Планирование. Побуждение. Преобразование.). В отличие от модели П. Далина и В. Руста в этой модели пространство возможных изменений в способности современного муниципального лицея осуществлять эффективную инновационную деятельность определяется не как двухмерное, а как *трехмерное.*

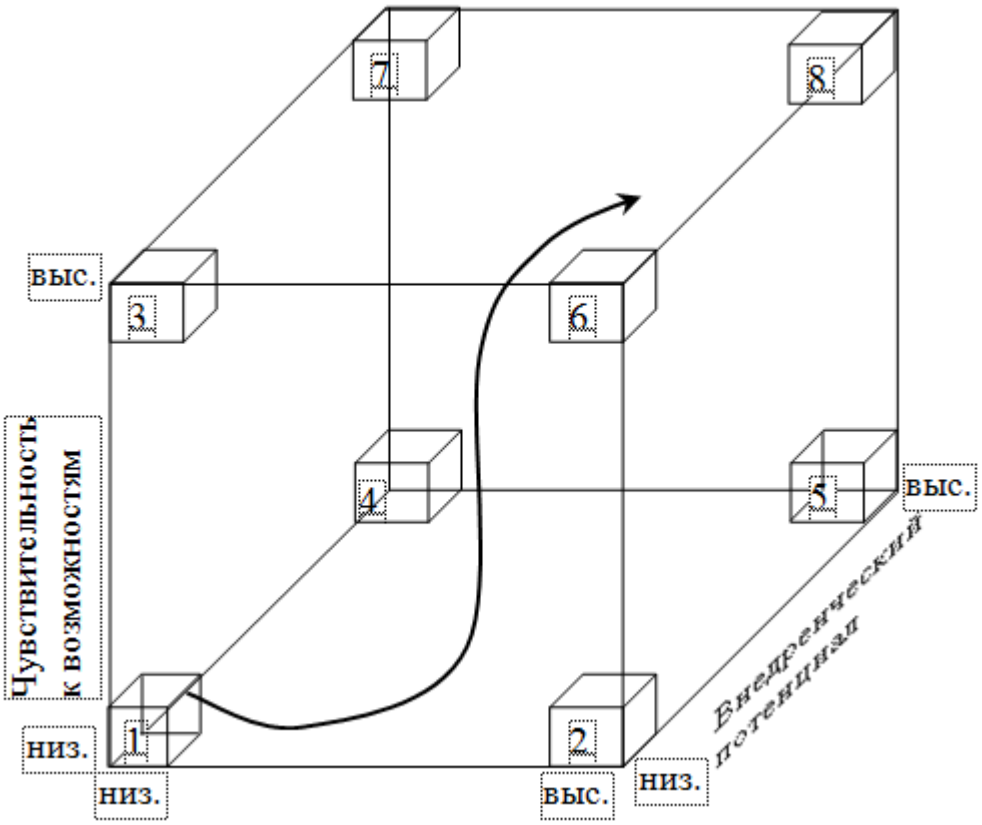


Рис.3. *Пространство возможностей изменения способности современных муниципальных лицеев к саморазвитию (по В.С. Лазареву):*

В модели предложены технологии разработки и реализации программы системного развития современного муниципального лицея, включая (по В.С. Лазареву):

- выявление актуальных проблем образовательной деятельности современного муниципального лицея;
- поиск и оценку возможных способов их решения в условиях современного муниципального лицея;

- проектирование измененной образовательной системы современного муниципального лицея;
- разработку стратегии осуществления преобразований в современном муниципальном лицее;
- планирование частных нововведений в современном муниципальном лицее;
- контроль и регулирование процессов изменений в современном муниципальном лицее.

Другая модель развития современного муниципального лицея как системы была разработана в ходе совместной работы российских и британских ученых. В ней предполагается три этапа осуществления изменений в образовательной системе: анализ, разработка программы развития, осуществление изменений в соответствии с программой.

Анализ и оценку образовательной системы современного муниципального лицея предлагается осуществлять по шести направлениям:

- лицейский менеджмент и качество управления современным муниципальным лицеем;
- качество учебного плана современного муниципального лицея;
- достижения лицеистов;
- эффективность работы педагогического коллектива современного муниципального лицея как единой команды, компетентность педагогов современного муниципального лицея;
- лицейская культура, психологический климат в современном муниципальном лицее;
- образовательные ресурсы современного муниципального лицея.

Для каждого из этих направлений определены критерии и показатели качества оцениваемых объектов и соответствующие оценочные шкалы.

Таблица 67

Оценка качества лицейского менеджмента

Критерии	Показатели
Критерий 1. Представления руководителя современного муниципального лицея и его заместителей о целях и приоритетах развития современного муниципального лицея.	*Показатели:* знание национальной доктрины образования, отражение гражданских и нравственных ценностей в планах работы современного муниципального лицея; меткость и конкретность изложения цели, умение обосновать выбираемые приоритеты, диагностичность формулировки.

Критерий 2. Деятельность администрации современного муниципального лицея по психологической и методической поддержке профессионального развития педагогов современного муниципального лицея.	*Показатели:* дифференцированный подход к учителям современного муниципального лицея, умение вовлекать их в работу по профессиональному самосовершенствованию, организация активных и увлекательных форм такой работы.
Критерий 3. Оценивание руководителями современного муниципального лицея результатов своей деятельности и своевременное устранение допущенных просчетов.	*Показатели:* умение увидеть свою работу «со стороны», терпимость к критике, демократический стиль, конструктивная реакция на ошибки.

Таблица 68

Оценка учебного плана современного муниципального лицея

Критерии	Показатели
Критерий 1. Состояние учебного плана лицея и рабочих программ предметных областей.	*Показатели:* соответствие базисному плану, обоснование учебного плана лицея, баланс предметных областей и учебного времени, учет запросов лицеистов и родителей, адекватный уровень сложности, качество пояснительных записок, ориентация на развитие эмоционально-нравственной сферы лицеистов.
Критерий 2. Отражение в учебном плане и в предметных программах основных компетентностей выпускника современного муниципального лицея, представленных в национальной доктрине образования.	*Показатели:* ориентация на самостоятельную работу с различными источниками информации; коммуникативные навыки, в том числе владение информационными технологиями и иностранным языком; навыки гражданского и «культурного» поведения; навыки безопасного поведения и ориентировки в мире техники; способность к рефлексии и сотрудничеству; здоровый образ жизни.
Критерий 3. Кадровое и методическое обеспечение учебного плана современного муниципального лицея.	*Показатели:* наличие кадров, их квалификация, соответствие функциональным обязанностям, возможность оказания дополнительных образовательных услуг, методическое обеспечение, наличие учебно-методического комплекта (УМК).

Таблица 69

Оценка достижений лицеистов

Критерии	Показатели
Критерий 1. Уровень усвоения лицеистами программного материала (образовательного стандарта).	*Показатели:* количество лицеистов с высоким, средним и низким уровнями усвоения образовательного стандарта (программы), обеспечение педагогическим коллективом динамики продвижения всех групп лицеистов в течение учебного года.
Критерий 2. Положительная мотивация учения, по-	*Показатели:* положительные мотивы с преобладанием интереса и ответственности, организованность, дисци-

знавательная самостоятельность лицеистов.	плина, владение основными учебными умениями и навыками самоконтроля.
Критерий 3. Ценности, преобладающие в детских коллективах, ответственность за учебу и поведение, отношения детей в классе, их поведение вне лицея.	*Показатели:* смыслы и ценности, преобладающие в детских коллективах, отзывы окружающих о нравственном облике лицеистов, проявление детьми заботливого отношения к окружающим, социально значимая деятельность и гражданская активность.

Таблица 70

Оценка педагогического коллектива

Критерии	Показатели
Критерий 1. Преобладающие ценности педагогического коллектива современного муниципального лицея.	*Показатели:* личность лицеиста – объединяющая коллектив ценность; ценности сотрудничества, профессионально-педагогической этики.
Критерий 2. Профессиональная компетентность учителей современного муниципального лицея.	*Показатели:* владение учебным предметом и современными методами преподавания; умение рефлексировать основания своей деятельности, причины успехов и неудач; стабильность в достижении результатов независимо от состава лицеистов и других факторов; вовлечение лицеистов в учение, организация самостоятельного исследовательского поиска в процессе «добывания» знаний; связь обучения с личностным опытом лицеистов; воздействие на эмоционально-нравственную сферу лицеистов, побуждение их к самовоспитанию.
Критерий 3. Сотрудничество учителей современного муниципального лицея, ориентация на совместные достижения.	*Показатели:* отношение лицеистов к сотрудничеству, к успехам и неудачам коллег; традиции обсуждения уроков, лицейских дел и обмена опытом; ориентация на командную форму работы, распределение поручений в соответствии с индивидуальными склонностями и интересами учителей лицея.

Таблица 71

Оценка психологического климата в лицее

Критерии	Показатели
Критерий 1. Стиль отношений в коллективе современного муниципального лицея.	*Показатели:* стилевые характеристики отношения учителей лицея и лицеистов (диалогичность, эмпатийность, конгруэнтность и др.); восприятие чужих ошибок; настрой на поддержку, успех.
Критерий 2. Поддержка инициатив и новаторства учителей и самостоятельности лицеистов.	*Показатели:* стремление разобраться в предложениях и инициативах коллег, сочувствие и терпимость в случаях неудач, поддержка друг друга, желание применить лучшие находки в собственной практике.

Критерий 3. Условия труда и отдыха в лицее.	*Показатели:* удобное расписание занятий, наличие «методических дней», медико-психологическая поддержка педагогов и лицеистов, эстетика интерьеров.

Таблица 72

Оценка образовательных ресурсов в лицее

Критерии	Показатели
Критерий 1. Материально-технические ресурсы лицея.	*Показатели:* наличие помещений для дополнительного образования: наполняемость лицея и сменность занятий: наличие библиотеки, столовой, компьютерного оборудования, спортивных сооружений.
Критерий 2. Кадровая и методическая обеспеченность лицея.	*Показатели:* представленность различных поколений педагогов в коллективе лицея, отношения между ними; наличие учителей-энтузиастов со своими планами и творческими замыслами; настрой коллектива на развитие, выдвижение и решение все более сложных задач.
Критерий 3. Ресурсы сохранения и поддержания здоровья лицеистов.	*Показатели:* оптимальность учебной нагрузки; наличие проблематики здоровья в методической работе учителей и администрации лицея; применение здоровьесберегающих педагогических технологий; медицинский контроль за состоянием здоровья лицеистов, профилактические мероприятия.

На основе результатов анализа разрабатывается программа развития лицея. В ее структуре выделяются следующие компоненты:

- аналитическая справка о состоянии лицея;
- целевой блок;
- блок организации деятельности.

В аналитической справке представляются обобщенные результаты анализа. В ней даются качественная и количественная (в виде суммы балов по каждому из шести направлений) оценка образовательной лицея. Справка призвана обосновать успешные и «западающие» направления деятельности современного муниципального лицея.

Целевой блок программы включает несколько видов целей:

- общие цели для всего современного муниципального лицея, стратегические цели и цели этапов развития;
- цели-задачи для каждого из шести направлений.

Цели не сводятся к устранению недостатков, отмеченных в аналитической справке, а предполагают наличие концепции развития современного муниципального лицея. Цели должны формулироваться в «наблюдаемых» показателях так, чтобы можно было проверить их достижение.

В блоке организации деятельности описываются средства достижения целей.

Таблица 73

Форма представления программы развития современного муниципального лицея

Направления программы	**Характеристика сильных и слабых сторон**	**Цели развития лицея для направлений и этапов развития**	**Планируемая по этапам деятельность**	**Ресурсы: дополнительные финансы, техника. Кадровый потенциал**	**Критерии достижения результата, мониторинг**
Менеджмент					
Учебный план					
Достижения лицеистов					
Квалификация команды					
Психологический климат					
Ресурсы лицея					

Каждая из описанных моделей развития современного муниципального лицея имеет свои достоинства и недостатки. Решение какую из них предпочесть, зависит от того, какую стратегию движения в будущее реализует руководство современного муниципального лицея и какие у нее есть возможности.

Теперь рассмотрим состав и структуру управленческой деятельности в современном муниципальном лицее с учетом опыта МБОУ «Лицей № 27 имени Героя Советского Союза И.Е. Кустова».

Реальное профессиональное знание по управлению, по менеджменту, требует осознания трех принципиально различных инструментов управления. Среди них:

- первое – это иерархия, организация, где основное средство-воздействие на человека сверху (с помощью основных функций мотивации, планирования, организации и контроля деятельности, а также распределения материальных благ и пр.;
- второе – культура, то есть вырабатываемые, и признаваемые обществом, организацией, группой людей ценности, социальные нормы, установки, особенности поведений, которые заставляют человека вести себя так, а не иначе;
- третье – это рынок, то есть равноправные отношения по гори-

зонтали, основанные на купле-продаже продукции и услуг, на отношениях собственности на равновесии интересов продавца и покупателя.

В реальных социальных и экономических системах все три компонента всегда сосуществуют, и облик социально-экономической организации общества определяется тем, чему из названных составляющих отдается приоритет.

Цель управления на основе человеческих ресурсов организации заключается в совершенствовании процесса принятия решений теми, кого они непосредственно затрагивают.

В процессе демократизации управления, делегирование полномочий является главной проблемой, поскольку в той мере, в какой полномочия (функции) не делегированы, они централизованы. Децентрализация полномочий требует их оптимального распределения как по вертикали, так и по горизонтали.

В теории менеджмента выделяются в основном следующие основные функции: планирование, организация, мотивация и контроль. Эти четыре первичные функции управления объединены связующими процессами коммуникации и принятия решений.

Основания для определения нового функционального состава (по Т.И. Шамовой):

- системное, рассматривающее современный муниципальный лицей как совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих между собой элементов, которые ориентированы на достижение конкретных целей в условиях изменяющейся среды;
- процессное, рассматривающее управление как непрерывную систему взаимосвязанных управленческих функций в современном муниципальном лицее;
- информационное – как система обеспечения руководителей современного муниципального лицея и исполнителей информацией для принятия решений;
- коммуникационное – как система установления связей и взаимодействия для обмена информацией и смыслом информации между двумя и более людьми в условиях современного муниципального лицея;
- координационное – как система установления взаимодействия между элементами различных уровней современного муниципального лицея в соответствии с их полномочиями;
- мотивационное – как процесс побуждения себя и других к дея-

тельности для достижения личных целей и целей современного муниципального лицея.

Выделенные основания являются достаточными для определения состава и содержания функций управления современным муниципальным лицеем с учетом изложенных выше ее специфических особенностей как социально- педагогической системы. Среди них мы выделяем: информационно-аналитическую, мотивационно-целевую, планово-прогностическую, организационно-исполнительскую, контрольно-диагностическую, регулятивно-коррекционную. При этом все они взаимосвязаны и последовательно, поэтапно сменяют друг друга, образуя единый управленческий цикл. Недооценка какого-либо из функциональных элементов приводит к изменению всего процесса управления и снижению его конечных результатов.

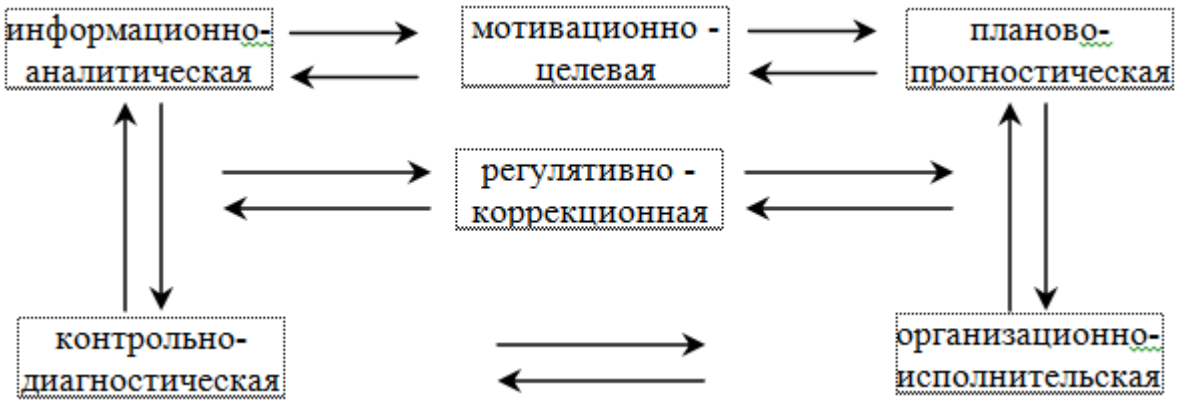


Рис.4. *Взаимосвязь и взаимодействие функций управления как видов целенаправленной деятельности в современном муниципальном лицее*

Среди выделенных функций управления как видов деятельности системообразующим фактором этого состава будет цель. Под влиянием мотивов и целей формируется информационно-аналитическая основа процесса управления педагогической системой современного муниципального лицея. Мотивационно-целевая установка служит исходным основанием для прогнозирования и планирования деятельности, определяет организационные формы, способы, средства, воздействия для пополнения принятых решений, служит нормой для контроля (экспертизы) и оценки на диагностической основе фактических результатов, позволяет регулировать и корректировать педагогические процессы в современном муниципальном лицее, поведение и деятельность всех его участников.

Обновление управления современным муниципальным лицеем связывается прежде всего с формированием системы ***информационно- ана-***

литической деятельности как основного инструмента управления. Одной из основных характеристик любой системы, определяющей в итоге эффективность ее функционирования, является коммуникативность, характеристика циркулирующих в ней информационных потоков (содержание информации, степень ее централизации и децентрализации, источники получения, вывод на уровень принятия решений). При этом очень важно предъявлять к отбору информации повышенные требования, а именно: информация должна быть, во-первых, минимально полной по своему объему, во-вторых, предельно конкретной.

Для создания целостной системы информационно-аналитической деятельности в современном муниципальном лицее необходимо прежде всего определить ее содержание, объем, источники (кто сообщает), сформировать потоки информации и вывести их на соответствующие уровни управления. А далее определить, в какой форме и где эта информация будет храниться и использоваться. Для каждой из подсистем – управляющей и управляемой – выделяется три уровня информации:

- уровень современного муниципального лицея: административно-управленческий (директор, заместитель по учебно-воспитательной работе, заместитель по внеклассной и внелицейской работе, заместитель по АХЧ, диспетчер и др.);
- уровень коллективно-коллегиального управления (совет лицея, педсовет, методсовет, методические объединения, научные кафедры, общественные организации);
- уровень ученического самоуправления.

Повышение эффективности управления современным муниципальным лицеем необходимо начинать с создания или преобразования системы информационного обеспечения. Для создания банка данных итоговой информации вся тематическая информация делится на несколько блоков:

- качество знаний и качество преподавання;
- уровень воспитанности и воспитательная работа;
- работа с педагогическими кадрами;
- работа с родителями, общественностью и предприятиями;
- организационные вопросы создания условий для получения образования;
- состояние внутрилицейского управления;
- материально-техническая база;
- сведения о лицеистах, учителях и др.

Циклограмма запросов по той или другой информации должна найти прочное место и применение в текущем и перспективном планировании работы современного муниципального лицея, что положительно скажется на оперативной информационной деятельности по принятию управленческих решений.

Практическая управленческая деятельность руководителей современного муниципального лицея, органов самоуправления формируется в процессе педагогического анализа информации о деятельности каждого звена современного муниципального лицея в целом.

Педагогическим анализом информации называется функция управления, направленная на изучение фактического состояния и обоснованности применения совокупности способов, средств, воздействий по достижению целей, на объективную оценку результатов педагогического процесса современного муниципального лицея и выработку регулирующих механизмов по переводу системы в новое качественное состояние.

В настоящий период развития всех сторон жизни современного муниципального лицея большое место занимает вопрос анализа его результатов. Перенос акцента в настоящий момент с анализа промежуточных результатов на конечные имеет важное значение для менеджера образования. В проведении педагогического анализа конечных результатов деятельности современного муниципального лицея выделяются четыре основных этапа (по Т.И. Шамовой):

- Первый этап. Определение предмета, состава и содержания анализа. На данном этапе осуществляется сбор информации о состоянии и развитии учебного процесса, управленческой деятельности за период учебного года. Эта информация классифицируется по основным блокам, определяются цели ее анализа. Затем оценивается каждая часть предмета анализа с помощью количественных и качественных показателей, выявляются факторы и условия, способы, средства и воздействия, положительно и отрицательно влияющие на развитие школы.
- Второй этап сводится к стуктурно-функциональному описанию предмета анализа. Для того, чтобы представить предмет анализа в целом, необходимо изучить способ связей и, главное, педагогических усилий, способов, средств и воздействий по достижению целей (результатов деятельности).
- Третий этап. Проводится анализ причинно-следственных связей в следующей логической цепочке: явление – причина – условие – след-

ствие.

Проводящему анализ важно помнить, что причина имеет место при взаимодействии одной системы с другой или взаимодействии элементов данной системы. Условие – это обстоятельство, от которого зависит действенность причины. При проведении анализа по каждому блоку важно помнить, что всякая причина одновременно является и условием, порождающим следствие. На этом этапе анализирующий выясняет причину, от чего произошло то или иное, явление.

- Четвертый этап - Установление фактов достижения целей. В ходе этого этапа проходит подготовка материалов на педсовет по итогам учебного года. Формулируются цели и основные задачи на новый период.

Педагогический анализ завершается синтезированием, позволяющим познать целое. На этом этапе формулируются окончательные выводы, аргументированные объективными данными.

Имеется множество определений понятия «цель». Одним из инвариантных признаков, на который указывают при определении цели, является образ будущего результата, который по форме отражения может быть представлен либо в виде образов и моделей, либо в виде понятий, суждений, умозаключений. Образ будущего результата становится целью только тогда, когда имеются потребности, мотивы, желание достигнуть или приблизиться к результату. Таким образом, наличие потребности и стремления в достижении будущего результата является еще одним признаком понятия «цель». Итак, цель это – осознанный желаемый результат.

Широкое распространение в научной литературе получило разделение целей по масштабу их значения и временному охвату на стратегические, тактические и оперативные. Под стратегическими целями и задачами понимают долгосрочный ожидаемый результат. Тактические задачи определяют как промежуточные желаемые результаты в обозримом будущем, а оперативные задачи – как желаемый результат на текущий момент.

Технология процесса целеобразования протекает в различных, формах. Основными из них являются:

- усвоение целей, задаваемых обществом;
- превращение мотивов в мотивы-цели;
- замена целей, когда запланированный результат не получен или достигнут неполностью;
- преобразование неосознанных мотивов в осознанные цели.

Основная задача мотивационно-целевой функции при личностно-

ориентированном подходе в управлении современным муниципальном музее заключается в том, чтобы все члены педагогического коллектива четко выполняли работу в соответствии с делегированными им обязанностями и планом, а также сообразуясь с потребностями в достижении собственных и коллективных целей. Обеспечить способы, средства для всех участников педагогического процесса современного муниципального лицея удовлетворять эти потребности – важнейшая задача лицейских менеджеров.

Планово-прогностическая функция – основа управления и важнейшая стадия управленческого цикла в современном муниципальном лицее. Прогнозирование и планирование можно определить как деятельность по оптимальному выбору идеальных и реальных целей и разработке программ их достижения. Системный подход к прогнозированию и планированию в современном муниципальном лицее обеспечивает сочетание перспективного прогнозирования и текущего планирования, согласованность прогнозов и планов на всех уровнях управления современным муниципальным лицеем.

Как один из основных процессов в управлении современным муниципальным лицеем, планирование должно на всех уровнях отвечать целому ряду принципиальных требований. Они заключаются в следующем:

- единство целевой установки и условий реализации;
- единство долгосрочного и краткосрочного планирования;
- осуществление принципа сочетания государственных и общественных начал при разработке прогнозов и планов;
- обеспечение комплексного характера прогнозирования и планирования;
- стабильность и гибкость планирования на основе прогнозов.

Одним из действенных путей совершенствования этого вида деятельности является внедрение комплексно-целевого планирования (или комплексно-целевых программ). Ядром целевой программы является генеральная цель, декомпозированная на задачи, доведенная до каждого подразделения и исполнителя. В структуру комплексной целевой программы должно входить:

- краткое описание состояния проблемы, ее места и роли в общешкольном плане;
- генеральная цель;
- система задач (подцелей), доведенных до исполнителей;
- показатели, характеризующие успешность достижения цели;

- сроки, исполнители;
- информационное обеспечение управления процессом решения задач;
- контроль за ходом выполнения программы;
- текущий и итоговый анализ;
- регулирование.

Комплексные целевые программы лучше всего составлять в графической форме, тогда все цели, задачи, совокупность способов, средств и воздействии представляются наглядно на одном листе. Такая форма плана становится руководством к действию.

Во всей цепочке связанных этапов управленческого цикла, одинаково значимых для непрерывности и целостности управления, есть особая стадия, от которой зависит качество функционирования и развития объекта. Ею **является организационо-исполнительская функция.** Она вне зависимости от того, что лежит в основании классификации функций управления, объективно принадлежит каждому циклу управления и несет в себе основной потенциал социального преобразования современного муниципального лицея.

Организационные отношения можно определить как связи между людьми, устанавливаемые по поводу распределения полномочий и закрепления за ними функций их совместной деятельности. Организационные отношения существуют объективно и отражают процессы разделения и кооперации труда.

Среди форм организации управления в практике зарубежного менеджмента наиболее широко распространена функциональная структуризация. Структуризация по функциям обычно следует принципу профессиональной специализации, способствуя повышению эффективности использования рабочей силы. Вместе с тем эта форма в полной мере не обеспечивает единой целевой направленности усилий, необходимых для решения задач в целом. Это порождает трудности с фиксацией ответственности, чрезмерную усложненность координации, неадекватную реакцию на запросы потребителей.

Другая, все более широко применяемая форма организации – матричная. Она объединяет деятельность в условиях сложных проектов или непрерывных программ. Матричная организация представляет собой простой, гибкий и динамичный способ объединить различные функциональные знания, опыт и классификацию в программно-целевые группы (под-

разделения). Эта форма может быть с успехом применена в практике работы современного муниципального лицея при различных нововведениях. Такая форма организации деятельности построена на горизонтальном принципе взаимодействия ее членов.

К основным направлениям повышения эффективности реализации данной функции относится (по Т.И. Шамовой):

- Реализацию личностноориентированного подхода в организации деятельности в современном муниципальном лицее;
- Научно и практически обоснованное распределение функциональных обязанностей между аппаратом органов управления, руководителями и членами педагогического коллективно;
- Рациональную организацию труда в современном муниципальном лицее.
- Формирование относительно автономных систем внутри- лицейского управления. Оптимизация управления современным муниципальным лицеем есть не что иное, как переход к управлению через построение организационных автономных самоуправляемых систем к предельной конкретизации деятельности на всех иерархических уровнях.

В условиях повышения самостоятельности, при делегировании многих прав и полномочий современного муниципального лицея, а значит и повышении его ответственности, думается, что ***контрольно-диагностическая функция*** внутрилицейского управления должна, как никогда, занять особое место в целях стимулирования деятельности учителя и лицеиста.

Выделяются три основных этапа при диагностировании тех или иных явлений и процессов в управлении современным муниципальным лицеем, а также диагностировании поведения личности и коллективных поступков (по Т.И. Шамовой):

- Первый этап – предварительный, предположительный диагноз.
- Второй этап – уточняющий диагноз, который опирается на более проверенные, объективные данные. Здесь главное – всестороннее и комплексное использование различных методов наблюдения, беседы, опроса, анкетирования, хронометрирования.
- Третий этап – процесс диагностирования; он завершается окончательным диагнозом. Заключается он не только в обобщении данных, полученных в результате предварительного и уточняющего диагноза, но и в сравнении, сопоставлении данных.

Процесс управления требует надежной обратной связи между управляющей и управляемой подсистемами на любом уровне.

Регулятивно-коррекционная функция определяется нами как вид деятельности по внесению корректив с помощью оперативных способов, средству воздействий в процессе управления педагогической системой современного муниципального лицея для поддержания ее на запрограммированном уровне.

Конкретные формы и виды регулирования весьма разнообразны и определяются прежде всего спецификой управляемого объекта.

В управленческом цикле изначальным моментом противоречия управления современным муниципальным лицеем в целом является противоречие между функцией организации и регулирования. Функция организации в определенной степени отражает целенаправленное функционирование системы современного муниципального лицея в конкретных условиях. Задача функции регулирования и коррекции состоит в том, чтобы поддерживать тот или иной уровень организации системы в данной ситуации. Но как только ситуация изменяется, функция регулирования нарушает стабильность организационной структуры, приводя ее в соответствие с новыми условиями.

Таким образом, результативность управления современным муниципальным лицеем можно повысить в том случае, когда каждая функция в системе управленческого цикла начнет функционировать, т.е. начнет взаимодействовать с остальными видами управленческой деятельности.

Глава 13. Мониторинг эффективности управления современным муниципальным лицеем

Практика деятельности МБОУ «Лицей № 27 имени Героя Советского Союза И.Е. Кустова» показывает, что мониторинг эффективности управленческой деятельности руководителя современного муниципального лицея является чрезвычайно важной (по Т.И. Шамовой):

- с одной стороны, возможна оценка эффективности управления современным муниципальным лицеем по показателям самого управления, то есть по оценкам качества осуществления педагогического анализа, планирования, организации, контроля и регулирования независимо от конечных результатов деятельности современного муниципального лицея как системы или отдельных ее подсистем.
- с другой стороны, управление – не самоцель и эффективность его следует оценивать по тому, какова динамика педагогических процессов в современном муниципальном лицее и как осуществляемые преобразования оказывают влияние на развитие личности каждого обучаемого и воспитываемого в нем лицеиста.

В.С. Лазарев, М.М. Поташник утверждают, что одной из важнейших функций управления является контроль, выполнение которой призвано обеспечить руководство современного муниципального лицея информацией о состоянии дел так, чтобы они могли своевременно выявлять необходимость вмешательства в ход контролируемых процессов и/или необходимость корректировки планов.

В теории управления выделяют ряд свойств, которыми должен обладать контроль, чтобы он мог эффективно выполнять свое назначение (по А. Мескону):

- Стратегическая направленность контроля.
- Ориентация на результат.
- Соответствие делу.
- Своевременность контроля.
- Гибкость контроля.
- Простота контроля.
- Экономичность контроля.

Сбои в ходе процессов, т.е. ситуации, когда реальное положение дел перестает соответствовать планам, необходимо своевременно выявлять и вырабатывать решения по их устранению. Программа, проекты создают необходимые предпосылки для этого. Но нужен еще механизм контроля.

Различают два типа механизмов контроля (по В.С. Лазареву):

Таблица 74

реактивный	опережающий
Дает информацию о том, что уже произошло. Он ориентирован в ***прошлое.*** Примером такого контроля может служить отчет сотрудника о проделанной работе. При реактивном контроле руководитель узнает о событиях, требующих от него реагирования, после того, как они произошли. ***Это распространенный, но не эффективный способ контроля.***	Ориентирован в ***будущее.*** Он основывается не только на данных о том, что было, но и на прогнозе того, что следует ожидать. Он требует от руководителей реагирования на то, что еще не произошло, но со значительной долей вероятности может произойти. ***Механизм контроля процессов изменений следует строить как опережающий.***

Обращаем внимание на тот факт, что контроль может быть как автоматизированным (требует соответствующего технического и программного обеспечения), так и неавтоматизированным (отслеживается путем периодических совещаний рабочих групп). При этом отчеты исполнителей при осуществлении опережающего контроля должны содержать (по В.С. Лазареву):

- информацию о том, какие работы должны были быть завершены со времени предыдущего совещания и какие из них завершены реально;
- ожидаемые сроки выполнения не завершенных своевременно работ;
- предложения по ускорению работ (какие решения и от кого требуются);
- прогноз сроков завершения ведущихся работ (ожидается ли их завершение в сроки, установленные в программе, или же по каким-то работам уже возникло напряженное положение).

Наряду с периодическим контролем руководители программы и подпрограмм могут осуществлять контроль по мере необходимости.

Контроль может вызывать у исполнителей страх, а может мотивировать продуктивную работу. Чтобы контроль был мотивирующим, при построении механизмов контроля и его осуществлении следует руководствоваться рядом правил (по М.М. Поташнику):

- Контроль не должен быть неожиданным. Следует заранее информировать сотрудников о предстоящем контроле их работы. ***Цель контроля не в том, чтобы «поймать», «выявить», а в том, чтобы помочь улучшить положение дел, если оно того требует.*** Неожиданный контроль может применяться в исключительных случаях как выражение недо-

верия сотруднику или сотрудникам.

- Контроль должен быть объективным. Требования и критерии оценки должны быть четко определены и известны контролируемым. Оценка должна проводиться так, чтобы они не сомневались в ее объективности.
- Результаты контроля руководитель современного муниципального лицея должен сообщать контролируемым и обсуждать их с ними.
- Руководитель современного муниципального лицея должен быть убежден, что сотрудники знают, что нужно делать, чтобы исправить положение дел, и не сомневаются в возможности этого.

Практика МБОУ «Лицей № 27 имени Героя Советского Союза И.Е. Кустова» показывает, что деятельность современного муниципального лицея опосредованно находит свое выражение в результатах труда коллектива современного муниципального лицея. При этом по оценки эффективности работы всего современного муниципального лицея можно судить и о качестве управления образовательным процессом в нем.

Т.И. Шамова утверждает, что соотнесение достигнутых результатов с требованиями, предъявляемыми к современному муниципальному лицею и прогнозами его развития, установление их соответствия может являться отправным критерием оценки как работы всех звеньев лицейской системы, так и эффективности управления данной системой. Однако, применяемые при этом количественные и качественные измерения труда учителей и лицеистов не могут быть достаточно полным и адекватным отражением результативности внутрилицейского управления по следующим причинам (по Т.И. Шамовой):

- сам подход к оценке управленческой деятельности путем опосредования ее в результатах труда коллектива современного муниципального лицея носит относительный, односторонний характер;
- не учитываются специфические особенности этой деятельности – отсутствует оценка профессиональных, управленческих способностей руководителя и возможностей их проявления в условиях современного муниципального лицея;
- не определяется коэффициент отдачи управленческой деятельности руководителя современного муниципального лицея, соотношение затрат его сил и времени на ее осуществление.

При этом учет указанных факторов в оценке эффективности управления современным муниципальным лицеем несомненно способствовал

бы ее всесторонности и объективности. Более того, современный муниципальный лицей призван, пролагать путь в грядущее, стать одним из механизмов общественного развития, а управление им – обеспечить создание в нем таких условий, при которых это стало бы возможным. Современный муниципальный лицей должен стать развивающим и развивающимся, а управление современным муниципальным лицеем – обеспечить это развитие на основе четкого функционирования всех его звеньев и перевода их на новый качественный более высокий уровень.

В настоящее время становится очевидным, что управление современным муниципальным лицеем должно быть и эффективным, и действенным, т.е. обеспечивать не только достижение прогнозируемых результатов, но и их постоянную динамику. А оценка этой эффективности и действенности – потребностью развития как внутрилицейского управления, так и лицея в целом. Однако, необходимости определения управленческого эффекта в получении конечного результата деятельности современного муниципального лицея препятствует отсутствие научно обоснованных критериев и оценок управленческой деятельности, что свидетельствует о наличии чрезвычайно важной проблемы для современного муниципального лицея и актуальности ее научного и практического решения в настоящее время.

В словаре «Управление экономикой» под редакцией Р. А. Белоусова эффективность управленческой деятельности определяется как «соотношение ее полезного результата (эффекта) и объема использованных или затраченных для этого ресурсов». Данный подход к оценке эффективности управления предполагает и адекватные ему методы:

- Первый – это оценка эффективности с точки зрения уровня или сроков достижения поставленных целей. Если достигнута цель, если в срок решена поставленная задача – значит управление функционировало эффективно.
- Второй состоит в сопоставлении полученных результатов с ресурсным потенциалом управляемого объекта, в выявлении степени реализации возможностей лицейского коллектива. Самая высокая оценка качества управления современным муниципальным лицеем с такой точки зрения – это полное использование способностей каждого учителя, руководителя, материальных и других ресурсов.

В теории менеджмента эффективность рассматривается как рациональное достижение целей. В частности, Питер Друкер подчеркивает сле-

дующее: результативность является следствием того, что «делаются нужные правильные вещи», а эффективность является следствием того, что «правильно создаются эти самые вещи». Причем, если внешняя эффективность измеряет достижение целей организации, то внутренняя эффективность измеряет наилучшее использование ресурсов и оптимизацию процессов в организации.

Иозеф Холл определяет эффективность управления как число разрешаемых проблем в единицу времени. В теории и практике управления современным муниципальным лицеем эффективность и результативность очень часто употребляются как синонимические понятия.

- Цель современного муниципального лицея – обеспечить гармоничное, всестороннее (разностороннее) развитие личности каждого лицеиста.
- Цель управления современным муниципальным лицеем – создать условия, способствующие достижению целей современного муниципального лицея, т.е. создать условия, обеспечивающие разностороннее развитие личности каждого лицеиста.

Степень достижения тех и других целей нуждается в оценке. Но цели разные, а потому не может быть одинаковой оценки результатов их достижения.

Результат (эффект) достижения целей управленческой деятельности, т.е. результат создания в современном муниципальном лицее условий, обеспечивающих разностороннее развитие личности каждого лицеиста, является эффективностью управления современным муниципальным лицеем. А критерием оценки этой эффективности выступает достижение запрограммированного конечного результата работы современного муниципального лицея. Иными словами, оценка того, как достижение целей управленческой деятельности повлияло на достижение целей современного муниципального лицея, насколько действенными оказались эти условия, является действенностью управления современным муниципальным лицеем.

Таким образом, эффективность управления современным муниципальным лицеем (и практика деятельности МБОУ «Лицей № 27 имени Героя Советского Союза И.Е. Кустова» – этому подтверждение) – это результат достижения целей управленческой деятельности, а действенность управления современным муниципальным лицеем – это результат достижения целей современного муниципального лицея.

Оценка эффективности и действенности управления современным муниципальным лицеем – это не только инструмент обратной связи управленческой деятельности лицейских руководителей разного уровня управления, но средство достижения прогнозируемых целей. Любая оценка имей три основания: чувства, норма, оценка сотрудника через третье лицо. В основе оценки лицейского менеджера должна лежать норма, критериальные оценки, количественные и качественные показатели.

Выявление эффективности управления современным муниципальным лицеем дает возможность отобрать вопросы для оценки по каждому компоненту (виду, управленческой деятельности и показатели оценки их результативности). При пользовании этой методикой эксперту или руководителю современного муниципального лицея, оценивающим управленческую деятельность, можно использовать балльные оценки. Если показатель, характеризующий деятельность, проявляется:

- всегда, то его необходимо оценить в 4 балла;
- часто, то его необходимо оценить в 3 балла;
- редко – в 2 балла;
- иногда – в 1 балл;
- никогда – в 0 баллов.

Балльная оценка каждого показателя дает возможность подсчитать коэффициент эффективности (Кэ) как по каждому виду управленческой деятельности, так и всей деятельности в целом путем использования следующей формулы:

$$Кэ = \frac{фактическое\ количество\ баллов}{максимальное\ количество\ баллов} x\ 100\%$$

Если коэффициент эффективности управленческой деятельности составляет:

- 100 % до 75 %, то деятельность **оптимальна;**
- 74 % до 50 %, то деятельность осуществляется на **допустимом уровне**;
- 49 % до 25 %, то уровень деятельности **критический**;
- ниже 24 %, то уровень деятельности **недопустимый.**

Программа оценки эффективности управления современным муниципальным лицеем

I. Информационно-аналитическая деятельность

1.1. Информационное обеспечение внутрилицейского управления.

Показатели:

- осуществляется сбор информации, соответствующей целям развития педагогических процессов в современном муниципальном лицее и управления ими;
- содержание собираемой информации достаточно полно и объективно отражает состояние развития современного муниципального лицея, конечные результаты педагогического процесса современного муниципального лицея, факторы и условия успешного достижения, позволяющее оценить работу современного муниципального лицея как целостной системы;
- методы сбора информации адекватны целям управления современным муниципальным лицеем;
- сбор, учет и хранение информации осуществляется своевременно и оперативно по всем сформированным потокам и в прогнозируемые сроки развития объектов управления в современном муниципальном лицее;
- технология обработки и хранения информации в современном муниципальном лицее соответствует современным требованиям;
- информационные потоки формируются регулярно и обеспечивают успех в выработке управленческих решений, направленных на обеспечение работы современного муниципального лицея в режиме развития.

1.2. Аналитическая культура обработки информации о состоянии и результативности УВП в современном муниципальном лицее.

Показатели:

- цели анализа адекватны целям сбора информации и управленческой деятельности, ориентированной на выявление динамики педагогических процессов в современном муниципальном лицее;
- содержание анализа охватывает все основные стороны работы современного муниципального лицея как целостной развивающейся системы;
- анализ педагогических явлений в современном муниципальном лицее носит системный характер и позволяет устанавливать основные причинно-следственные связи;

• анализ обеспечивает постановку четких целей и конкретных задач, что в свою очередь способствует принятию обоснованных управленческих решений в современном муниципальном лицее.

II. Мотивационно-целевая деятельность

2.1. Мотивация деятельности коллектива современного муниципального лицея и каждого его члена.

Показатели:

• осуществляется ориентация на весь спектр потребностей коллектива современного муниципального лицея, выявленных в ходе контроля, их удовлетворение и развитие;

• знакомство с результатами контроля способствует формированию реалистических самооценок деятельности участников педагогического процесса современного муниципального лицея, потребности в осуществлении ее рефлексии;

• регулярность и конкретность поощрений в соответствии с оценкой результатов контролируемой деятельности обеспечивали развитие инициативы, самостоятельности и творчества в коллективе современного муниципального лицея;

• стимулирующий характер контроля укрепляет стрессоустойчивость и взаимопомощь в коллективе современного муниципального лицея обеспечивает сработанность и устойчивую совместимость личных и коллективных потребностей, влияет на успех деятельности всего современного муниципального лицея;

2.2. Целевая направленность деятельности современного муниципального лицея и управление им.

Показатели:

• цели деятельности современного муниципального лицея и управление им ориентированы на развитие личности лицеиста и учителя, учитывают их интересы и запросы, потребности развития всего коллектива современного муниципального лицея и современного муниципального лицея как системы;

• стратегические и тактические цели современного муниципального лицея и управления им представляют собой «дерево» взаимосвязанных и практико-ориентированных целей:

• цели деятельности современного муниципального лицея четки, конкретны, реально достижимы и обеспечивают работу современного му-

ниципального лицея в режиме развития.

Ш. Планово-прогностическая деятельность

3.1 Прогностическая направленность планирования развития современного муниципального лицея.

Показатели:

- работа современного муниципального лицея, органов управления и руководителей современного муниципального лицея строится на концептуальной основе, отражающей перспективы их развития;
- концепция развития современного муниципального лицея и концепция управления им в режиме развития практико-ориентированы, содержат реальные ближние, средние и дальние прогнозы деятельности коллектива современного муниципального лицея и отдельных его групп;
- прогнозирование деятельности современного муниципального лицея как системы и отдельных его звеньев осуществляется путем разработки комплексно-целевых программ;
- прогнозирование строится на основе учета фактического состояния УВП в современном муниципальном лицее, уровня его развития и управления им, обеспечивает реальный переход их на новый, качественно более высокий, уровень развития.

3.2. Качество внутрилицейского планирования.

Показатели:

- все планы современного муниципального лицея представляют собой конкретную, реальную и взаимосвязанную программу деятельности всех звеньев и современного муниципального лицея в целом;
- каждый план по форме и содержанию является обоснованным, полным, конкретным и реальным управленческим решением, разработанным на коллегиальной основе и содержащий целостную систему мер по обеспечению работы современного муниципального лицея в режиме развития;
- аналитическая часть каждого плана отражает фактическое состояние и результаты УВП в современном муниципальном лицее и качество управления им; содержит описание факторов, влияющих на это состояние, результаты и качество; вскрывает причины их проявления;
- все разделы каждого плана связаны между собой, и их содержание представляет собой конкретную систему, адекватную целям и задачами развития и деятельности всего коллектива современного муници-

пального лицея или отдельных его групп;

- в каждом плане отражены реальные сроки, конкретные исполнители и четкая программа их деятельности по осуществлению прогнозов развития современного муниципального лицея;
- технология планирования обеспечивает эффективную ориентацию в содержании системы мер, сроках и исполнителях и возможность качественного контроля за его выполнением в ходе текущего планирования в соответствии с перспективными планами современного муниципального лицея.

IV. Организационно-исполнительская деятельность

4.1. Создание внутрилицейских организационных структур.

Показатели:

- выбор и построение различных организационных структур в современном муниципальном лицее осуществляется путем сочетания централизации и децентрализации их деятельности, автономизации их управления;
- функционирование существующих и создание новых организаций в современном муниципальном лицее целеобусловлено и продиктовано потребностями лицейской жизни и работой современного муниципального лицея в режиме развития;
- осуществляется функциональная департаментализация (деление организаций на элементы (подсистемы), каждый из которых имеет определенную цель, конкретные задачи, функции деятельности) временно создаваемых и стабильно функционирующих структур в условиях современного муниципального лицея;
- все организационные структуры ориентированы на реализацию целейсовременного муниципального лицея, цели и содержание их деятельности адекватны целям и содержанию деятельности современного муниципального лицея, прогнозам его развития;
- организационные структуры гибки и адаптированы к изменяющимся задачам современного муниципального лицея и социально-педагогической среде его функционирования;
- при организации в современном муниципальном лицее деятельности различных функциональных (стабильно действующих) и проектных (временно действующих) структур используются специализация, координация ее целей и содержания, не допускается перегрузка;

- деятельностью всех организационных структур в современном муниципальном лицее удовлетворены развивающиеся руководители и коллектив современного муниципального лицея.

4.2. Организация труда исполнителей в современном муниципальном лицее.

Показатели:

- подбор, расстановка кадров и распределение между ними функций осуществления плана современного муниципального лицея с учетом личных качеств исполнителей, уровня их профессиональной компетенции, реальных возможностей и психологической совместимости;
- состав исполнителей соответствует содержанию и объему планируемой работы в современном муниципальном лицее;
- расширение функций и полномочий между исполнителями обеспечивает охват всех основных направлений деятельности современного муниципального лицея и его организационных структур с учетом перспектив их развития;
- отсутствует в современном муниципальном лицее дублирование и перегрузка при распределении исполнителями функций и полномочий;
- определяется мера личной ответственности каждого исполнителя, организационные и функциональные связи между ними в условиях современного муниципального лицея;
- создаются все необходимые условия для осуществления исполнителями своих развивающихся функций и полномочий;
- деятельность исполнителей в современном муниципальном лицее четко ранжируется и регламентируется;
- исполнители в современном муниципальном лицее вооружены гибкими инструктивно-методическими материалами, определяющими основные подходы к организации их деятельности;
- распределение и использование ресурсов исполнителей в современном муниципальном лицее соответствует задачам развивающегося управления.

4.3. Организация личного труда руководителей современного муниципального лицея

Показатели:

- управленческая деятельность строится на принципах НОТ и автоматизации управления современным муниципальным лицеем, т.е.

научных подходов к ее организации и в соответствии с функциями;

- цели, содержание и методы управленческой деятельности адекватны целям и содержанию деятельности развивающегося современного муниципального лицея;
- делегирование полномочий осуществляется на основе оценки степени актуальности и сложности различных видов деятельности современного муниципального лицея и отдельных его звеньев, а также с учетом возможности разрешения отдельных управленческих решений силами исполнителей, их развития;
- распределение и затраты сил и времени на осуществление деятельности современного муниципального лицея и регламентируются циклограммами труда и графиком работоспособности, целесообразны, предупреждают текучку и перегрузку, способствуют развитию личности руководителя современного муниципального лицея;
- эффективность труда обеспечивается культурой его организации, высокой техникой и технологией осуществления основных видов управленческой деятельности в современном муниципальном лицее;
- личный труд руководителя современного муниципального лицея результативен, удовлетворяет весь коллектив современного муниципального лицея, обеспечивает развитие руководителя и всего коллектива современного муниципального лицея;

4.4. Формирование организационных отношений между исполнителями в современном муниципальном лицее

Показатели:

- создание организационных отношений осуществляется путем опоры на основные нормативные предписания, полученные от вышестоящих организаций и разработанные в современном муниципальном лицее,

а также принимаемые оперативные управленческие решения в процессе организации деятельности современного муниципального лицея и отдельных его звеньев с учетом факторов их развития;

- организационные отношения между исполнителями ориентированы на успех деятельности всего современного муниципального лицея и отдельных его звеньев и каждого члена развивающегося коллектива современного муниципального лицея, развитие между ними педагогического сотрудничества, интегративных связей;
- организационные отношения в современном муниципальном лицее формируются как по горизонтали, так и по вертикали;

- при формировании организационных отношений в современном муниципальном лицее ведется четкое определение функций, полномочий и характера личной ответственности исполнителей;
- установление организационных отношений в современном муниципальном лицее осуществляется оперативно и деловито, с учетом знаний коллектива, его лидеров и их развития;
- организационные отношения в современном муниципальном лицее стимулируют развитие, профессиональный рост учителей и способствуют формированию психологического климата в современном муниципальном лицее.

V.Контрольно-диагностическая деятельность

5.1. Эффективность внутри лицейского контроля.

Показатели:

- контроль отражает приоритеты современного муниципального лицея, поддерживает и развивает их;
- контроль ориентирован на конечные результаты деятельности современного муниципального лицея, обеспечивает достижение целей современного муниципального лицея и прогнозов его развития; .
- механизмы контроля в современном муниципальном лицее соответствуют контролируемому виду деятельности, педагогическому явлению, учитывают динамику его развития;
- контроль в современном муниципальном лицее является гибким, приспосабливаемым к происходящим изменениям, своевременным;
- система контроля в современном муниципальном лицее понятна всем участникам педагогического процесса современного муниципального лицея, взаимодействующим в ней, соответствует их развивающимся потребностям и возможностям;
- затраты на контроль в современном муниципальном лицее экономичны, а отдача от него обеспечивает качественный рост результатов контролируемой деятельности;
- гласность измерений и оценок, осуществленных в ходе контроля, стимулирует развитие коллектива современного муниципального лицея и каждого его члена.

5.2. Состояние и результативность диагностики учебно-воспитательного процесса в современном муниципальном лицее.

Показатели:

- диагностика педагогических процессов в современном муниципальном лицее и управление ими осуществляется с помощью научно-обоснованных параметров;
- диагностика носит системный характер, осуществляется периодично, выявляет наличие или отсутствие динамики конечных результатов деятельности современного муниципального лицея или отдельных его звеньев;
- измерения, получаемые в ходе диагностики на основе оценки данных ВШК, обеспечивают четкую и оперативную постановку педагогического диагноза о состоянии и результатах учебно-воспитательного процесса современного муниципального лицея, эффективности управления им;
- педагогические диагнозы устанавливаются своевременно, в процессе получения внутрилицейской информации в системе внутрилицейского контроля и обеспечивают оперативное ориентирование лицейских менеджеров в выборе содержания, форм и методов управления.

VI. Коррекционно-регулятивная деятельность

6.1. Координация деятельности коллектива современного муниципального лицея.

Показатели:

- в системе внутрилицейского управления выделены иерархически взаимосвязанные уровни управления современного муниципального лицея, определены зоны функционирования органов управления каждого уровня, связи между ними;
- система управления современным муниципальным лицеем на всех уровнях является открытой и развивающейся, ведомственно (функционально) не замкнутой;
- разработанность структурных связей, наличие и степень их развития обеспечивают устойчивость координации деятельности всех звеньев современного муниципального лицея и представительство в управляющей системе всех заинтересованных участников.

Таким образом, при определении действенности управления современным муниципальным лицеем, как об этом было сказано выше, необходимо оценивать уровень достижения целей современного муниципального лицея и влияние на этот уровень управленческой деятельности его руководителей.

Глава 14. Особенности управления современным муниципальным лицеем

Объектом управления в современном муниципальном лицее является учебно-воспитательный процесс. В современном муниципальном лицее его цели, содержание, методы, а также организационные формы, в которых он протекает, носят инновационный характер. Слово «инновация» заимствовано из латинского языка: in – в, novus – новый – в переводе означает обновление, новинку, изменение. Инновации (новшества) изучаются как теорией менеджмента, так и другими дисциплинами: социологией, социальной психологией, а также педагогикой. Под новшествами понимаются как сами идеи, так и способы их реализации. Рассматривая новшество, исследователи исходят из того, что:

- во-первых, оно должно нести определенную степень новизны: субъективное для конкретного лица, осваивающего новшество, или объективное, определяемое временем, которое прошло с его открытия или первого использования;
- во-вторых, новшество должно вести к положительным изменениям, согласно заранее поставленным целям и избранным качественным критериям;
- в-третьих, новшество всегда связано с совершенствованием процессов и явлений, поэтому его рождение:
  - с одной стороны, вызвано общественными потребностями,
  - с другой – последними достижениями науки и передового опыта.

Новшество, а значит и инновационный объект управления, характеризуется рядом специфических черт: динамизмом, вероятностным (случайным) характером развития процесса, открытостью.

Под динамизмом понимается изменчивость инновационного, объекта. Изменения привносятся в учебно-воспитательный процесс современного муниципального лицея в ходе поисковой деятельности педагогического коллектива современного муниципального лицея и одновременно являются следствием, результатом этой поисковой деятельности.

Для полноценной жизнедеятельности инновационного объекта необходимо его тесное взаимодействие с передовой наукой и практикой, ориентация на изменение общественных потребностей. В связи с этим открытость инновационного объекта является необходимыми условием его существования и развития и одновременно его качественной характеристи-

кой.

Практика деятельности МБОУ «Лицей № 27 имени Героя Советского Союза И.Е. Кустова» показывает, что миссия и стратегия – это два неотделимых друг от друга компонента в профессиональной деятельности руководителя современного муниципального лицея. Если миссия – это видение будущего, то стратегия – это своего рода «план», с помощью которого оно достигается. Он включает в себя управленческие действия – шаги, которые позволяют постепенно приблизиться к идеям миссии на практике.

Предлагаем выполнить два задания.

Оцените, насколько вы сильны в создании образа будущего и над чем еще предстоит поработать.

Вспомните или вообразите ситуацию, в которой вы – лидер группы. Представьте ваше поведение. В какой степени оно соответствует приводящимся ниже утверждениям? Используйте пятибалльную оценочную шкалу: 1 – совершенно не соответствует; 2 – мало соответствует; 3 – соответствует в средней степени; 4 – соответствует; 5 – полностью соответствует.

Таблица 75

Создание образа будущего

(МБОУ «Лицей № 27 имени Героя Советского Союза И.Е. Кустова»)

№ п/п	Утверждения	Оценка в баллах				
1.	Я хорошо понимаю, в чем заключается наша цель	1	2	3	4	5
2.	Я работаю над тем, чтобы другие приняли концепцию желаемого будущего	1	2	3	4	5
3.	Я рассказываю о перспективах на будущее					
4.	Я стремлюсь сплотить группу для совместной работы ради достижения общего результата	1	2	3	4	5
5.	Я инициирую дискуссии с участниками группы по поводу образа будущего	1	2	3	4	5
6.	Я постоянно напоминаю коллегам о лучшем будущем, которое ждет группу	1	2	3	4	5
7.	Я смотрю вперед и говорю о том, чего ожидаю в будущем	1	2	3	4	5
8.	Я объясняю коллегам, почему им выгодно воплощать в жизнь образ будущего	1	2	3	4	5
9.	Меня вдохновляют и радуют будущие перспективы	1	2	3	4	5
10.	Я думаю, что мои действия как лидера можно разбить на несколько категорий	1	2	3	4	5
11.	Я рассматриваю задачи, которые группа будет решать в будущем	1	2	3	4	5
12.	Я стремлюсь достичь согласия с участниками группы по поводу образа будущего, чтобы они старались воплотить	1	2	3	4	5

	его в жизнь					
13.	Я вдохновляю окружающих своими идеями о будущем	1	2	3	4	5
14.	Я выражаю признательность коллегам, когда их работа соответствует образу будущего	1	2	3	4	5

Суммируйте баллы. Пункты под нечетными номерами относятся к созданию образа будущего. Пункты под четными номерами относятся к воплощению в жизнь картины будущего. Какая группа утверждений имеет более высокие показатели?

Эта анкета оценивает две характеристики лидера. Создание образа будущего связано с мыслями и мечтами о будущем, которые вдохновляют вас и ваших коллег. Воплощение в жизнь образа будущего отражает то, как вы налаживаете коммуникацию, распределяете задания и вознаграждения на пути к поставленной цели.

Выделите одну, главную, идею, которая реализуется на практике в вашей образовательной организации.

Перечислите действия, которыми вы обеспечиваете воплощение этой идеи. Какие, на ваш взгляд, действия в наибольшей степени обеспечили воплощение этой идеи на практике?

Таблица 76

Идеи и стратегические действия

(МБОУ «Лицей № 27 имени Героя Советского Союза И.Е. Кустова»)

Идея	Неудачное стратегическое действие	Удачное стратегическое действие
Самоопределение и индивидуализация обучения	Внедрить учебные планы, в которых представлен заранее известный лицеистам набор предметов по определенному профилю	Предложить набор учебных дисциплин по уровням сложности, комбинируя которые лицеист составляет свой индивидуальный план
Повышение квалификации учителя	Отправить учителя на курсы повышения квалификации	Предложить выполнить работу, с которой учитель не сталкивался ранее (анализ имеющихся программ, сравнение собственной практики с различными классификациями учебных занятий, организация урока в виде разновозрастной группы лицеистов и т.п.)
Воспитывающая среда	Осуществлять процесс воспитания через набор внеурочных мероприятий	Осуществлять процесс воспитания через способы деятельности на учебных занятиях (диалоговое мышление – через работу в парах или группах; анализ

		и синтез – через сравнивание текстов по близкой тематике и составлению своего собственного текста лицеистам и т.п.)
Материальное поощрение сотрудников	Премия по принципу «чтобы никого не обидеть»	Премия за определенный результат и показатели в работе

Когда лидер разрабатывает путь воплощения миссии, ему следует помнить:

- стратегия – это не цель;
- стратегия обеспечивает прохождение пути, а не концентрируется на его конечном пункте;
- стратегия разрабатывается исходя из выбранной идеи;
- задачи стратегии состоят в том, чтобы мобилизовать ресурсы для использования отличительной идеи.

Таблица 77

Различия между управленческой командой и командой «под задачу»

Критерии	Команда «под задачу»	Управленческая команда
Цель	Выявить проблему и найти оптимальный путь ее решения	Принять управленческое решение, перевести его на уровень коллектива и получить результат с меньшим сопротивлением
Состав	Как правило, учителя-предметники, возможно, психологи или те, кто также обеспечивает учебный процесс	Заместители директора
Специфика работы	Процедуры и нормы работы в команде (порядок взаимодействия и решения профессиональных проблем) – вторичны, основу профессиональной деятельности составляет учебный процесс	Процедуры и нормы работы в команде – первичны, основу профессиональной деятельности составляет процесс управления
Субъекты взаимодействия	Взрослые и дети	Взрослые

Ключевым отличием управленческой команды является то, что она разрабатывает стратегию развития современного муниципального лицея, принимает решения и переводит их на уровень учителей. В свою очередь, команды «под задачу», которые включают в себя, как правило, педагогов, разрабатывают, принимают решения с участием взрослых, а реализуют в работе с детьми.

Таблица 78

Типология команд «под задачу» в современном муниципальном лицее

Название команды	Особенности целей и деятельности
Совещательные команды, или комитеты по идентификации проблем лицеистов	Учрежденная группа из соответствующих людей, которые могли бы быстро идентифицировать проблемы лицеистов и назначать человека, соответствующего ситуации, из числа персонала современного муниципального лицея
Управляющие комиссии	Представляют собой группы учителей для управления современным муниципальным лицеем, каждая из которых автономна в отношении исполнения бюджета и планирования качества образования (то есть критериев, по которым оцениваются результаты труда и проводится мониторинг профессиональной деятельности и роста). Педагоги в таких группах выступают в роли главных разработчиков учебных планов
Учительские команды	Ориентированы на ученические потребности, план содержания образования и обучение внутри класса или серии классов и общую работу в сотрудничестве со всеми

Общеизвестно, что исход очень многих решений зависит от того, насколько грамотно лидером подобрана управленческая команда. Сила современного муниципального лицея и его позиции среди других (статус, престижность, привлекательность для лицеистов и их родителей) определяется силой управленческой команды. Существует несколько таких подходов, наверняка хорошо известных вам: по психологической совместимости, уровню профессионализма, функциональной и ролевой мотивации.

Джули Хей подарила управленцам теорию, согласно которой существует **пять рабочих стилей**. Их еще называют **«драйверами»** (от английского слова «drive» – приводить в движение). Их суть в их названиях: **«Спеши», «Будь совершенным», «Радуй других», «Старайся», «Будь сильным»**. У каждого из этих стилей две стороны – слабая и сильная – и свои признаки.

Таблица 79

Рабочие стили поведения руководителей (драйверы)

Стиль поведения	Плюсы	Минусы	Признаки данного стиля
«Спеши»	Скорость и мобильность. Быстрое выполнение работы за максимально корот-	Трата сил на большое количество дел, в том числе мелких, может привести перед реши-	Постоянно что-то перебирают руками. Пританцовывают, стоя на месте. Вер-

	кое время. Четкий план и его очень быстрое выполнение. Кипучая энергия. Такие люди способны свернуть горы	тельным рывком к «отсутствию формы». Опасность упустить важное. Слабый подготовительный этап. Привычка работать в цейтноте, приводящая к ошибкам. Слабая дальновидность. Нетерпеливость	тятся на стуле. Говорят быстро, жестикулируют. Постоянно используют слова: «Торопитесь. Нужно идти. Нет времени». Перебивают других. Часто спорят. И, что парадоксально, часто опаздывают
«Будь совершенным»	Стремление к совершенству возведено в абсолют. Выполнение работы точно и качественно. Избегают ошибок, стараясь просчитать их вероятность и возможность преодоления. Эти руководители – хорошие стратеги. Организованность, аккуратность, внимательность к деталям, тщательность	Планы перегружены деталями, поэтому руководители требуют много времени. Большое количество деталей отвлекает от главного. Постоянно вносят изменения, поэтому трудно закончить работу. Не могут вовремя остановиться	Внимательный взгляд, часто сфокусированный в одну точку. Считают на пальцах или сопровождают свои рассуждения бесконечными подтверждениями на бумаге. Используют слова: «Вероятно. Возможно. Конечно. Как это было». Их речи присущи длинные фразы, малознакомые слова, специальная терминология даже там, где в этом нет необходимости
«Радуй других»	Хорошо вписываются в любую команду. Отличная интуиция. Внимательность к другим Терпение. Понимание. Принимают во внимание любое чужое мнение. Способны успокоить других	Навязчивость. Желание быть слишком хорошим приводит к страху быть отвергнутым. Руководители боятся высказать собственное мнение, чтобы никого не обидеть	Смотрят вверх, часто кивают головой. Напряженная улыбка, сутулость. Во время беседы наклоняются к собеседнику. Используют вопросы: «С тобой все в порядке? Как ты? Хорошо?»
«Старайся»	Любят новизну, энтузиасты и экспериментаторы. Охотно начинают новое дело. Любят использовать все возможности. Хорошие аналитики	Быстро устают, зачастую им не хватает терпения. Пытаются одновременно выполнять задачу несколькими способами, поэтому велика опасность невыполнения ее вообще. Им могут надоесть новые идеи еще до их полного воплощения	Слегка нахмуренное лицо, сжатые кулаки, напряженный наклон вперед. Часто используют слова: «Трудно. То, что я хочу донести до вас...» Излишняя суетливость в движениях, переходящая в расслабленность

«Будь сильным»	Лидеры, спокойны во время кризиса, невозмутимы, решительны, с развитым чувством долга, стойки, энергично преодолевают трудности, стараются держать ситуацию под контролем, берутся за неприятную работу с упорством	Любая неудача – слабость. Отсутствие гибкости, излишне самолюбивы, горды, не просят о помощи, скрытны, эмоционально холодны, стремятся контролировать абсолютно все	Бесстрастное лицо, сцепленные руки. Отсутствие жестов. Слова используют часто приказного характера, а о себе могут говорить в третьем лице

Теория Джули Хей может быть очень полезной при формировании управленческой команды. Наличие всех пяти драйверов приближают ее к гармонии. Исследования в области организационного поведения показывают, что той или иной профессиональной деятельности соответствует тот или иной стиль поведения.

Возможна следующая разновидность заместителей (по А.Н. Рудневу):

- **«Тайный советник».** Это мудрый, достаточно хладнокровный человек. Все в его внешнем облике говорит о том, что перед вами обладатель стальной нервной системы (горделивая осанка и ни одного седого волоса в сравнении с ровесниками). В одежде предпочитает классику, лаконичность и завершенность. Старше первого лица организации, но разница в возрасте не столь значительна. Знает свою работу достаточно хорошо и предан делу, но особых рвений не испытывает. Единственный человек в организации, к которому прислушивается лидер, которому полностью доверяет и разрешает в определенных случаях сказать: «Ты ошибаешься!» По отношению к нему директор выступает учеником.
- **«Сладкие уста».** Это внешне очень культурный человек. Аккуратность и мягкие манеры выдают это. Одежда не слишком дорогая, но подчеркивающая некоторое превосходство над всеми остальными в организации. Готов слушать, что угодно из уст директора, принимая иногда на себя роль мусорной корзины. Удовлетворяет тщеславию первого лица. Когда директор начинает сомневаться, внушает ему: «Ты – самый умный! Ты – самый первый! Ты – лучше всех!» Держит под контролем распределение надбавок за труд. Работает в тесном контакте с тайным советником.
- **«Вместе весело шагать».** Человек-нейтралитет. Характеризуется крепкой фактурой. Особой привязанности к первому лицу не испытывает. Держит под контролем чувства, личные и профессиональные про-

блемы рядовых педагогов. Отвечает за вопросы аттестации, координирует учебный процесс. Выполняет функцию мембраны. Устраивает руководителя в силу надежности. Оба понимают, что в принципе могут работать друг без друга. Не поддерживает доверительных отношений ни с кем из управленческой команды.

- **«Торнадо».** Неуемной энергии этого человека хватит на всех. Обладает бурной фантазией на грани с шизофренией. Талантлив. Часто использует слезы в качестве приема, чтобы привлечь к себе внимание и добиться желаемого. Отличается неординарностью. Раскручивает директора на безумные идеи. Типичная реакция первого лица на новую идею этого человека: «Денег – нет!» С ним у первого лица складываются самые непростые и противоречивые отношения, сопровождающиеся скандалами и сопровождающиеся скандалами и сильным проявлением чувств. Выполняет иногда роль козла отпущения, иногда – героя. Нужен для поддержки имиджа уникальной школы и проверки лидером собственных «безумных» идей.
- **«Вакуум».** Формально занимает вторую позицию в управленческой иерархии. Хороший человек, но плохой администратор. Неэффективен. Не обладает авторитетом в коллективе. Выступает учеником по отношению к первому лицу. Лидер практически никогда не бывает доволен результатами его труда, утверждается в сравнении с ним как компетентный руководитель. На работе удерживает запись в трудовой книжке «заместитель». Не имеет в организации устойчивых и доверительных отношений.
- **«Боксерская груша».** Отличается яркой внешностью и вкусом. Интеллектуал. Коммуникабелен. Имеет выраженный лидерский потенциал. Нравится «подчиненным». Критикует деятельность директора. Громоотвод для всех негативных эмоций первого лица. Постоянно испытывает терпение лидера, который дает понять, что так будет происходить до поры до времени. Не приемлет позицию «мусорной корзины».
- **«Герой».** Самый юный член управленческой команды. Стратег. Обладает авторитетом среди учителей и лицеистов. Талантливый педагог. Испытывает сложности в выстраивании отношений со всеми членами управленческой команды. Работает в тесной связи с «торнадо». Компенсирует недостатки первого лица, чем и вызывает его восхищение.

Управление персоналом – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов под-

разделений системы управления персоналом, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики и методов управления персоналом.

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 конкретной организации. Она включает:

- разработку методами управления персоналом;
- формирование системы управления персоналом;
- разработку технологии управления персоналом.

Принципы управления персоналом – правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом.

Основные принципы:

- научность, демократический централизм, плановость, единство распорядительства;
- сочетание единоначалия и коллегиальности, централизации и децентрализации; линейного, функционального и целевого управления;
- контроль исполнения решений.

Система управления персоналом – система, в которой реализуются все функции управления персоналом. Она включает подсистему общего и линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций.

Методы управления персоналом:

Административные	Экономические	Социально-психологические
• Ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость трудовой дисциплины, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, культура трудовой деятельности. В систему административных методов входят: • правовые нормы и акты (федеральные, государственные законы, указы,	С помощью экономических методов осуществляется материальное стимулирование коллективов и отдельных работников. Они основаны на использовании экономического механизма управления. Выделяют: • методы, используемые федеральными и региональными органами управления (налоговая	Эти методы управления основаны на использовании моральных стимулов к труду и оказании воздействия на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека. В состав методов входят: • формирование коллективов, создание нормального

постановления, госстандарты, положения, инструкции), утверждаемые государственными органами для обязательного выполнения. При определении их состава и содержания должны использоваться научные подходы к менеджменту; правовые акты должны быть объединены в систему; • *методы организационного воздействия* (регламентирование, инструкции, организационные схемы, нормирование), действующие внутри организации. Документы регламентируют состав, содержание и взаимосвязи всех подсистем организации; • *распорядительные методы* (приказы, распоряжения), использующиеся в процессе оперативного управления.	система, кредитно- финансовый механизм страны в целом и в регионах); • методы, используемые фирмой (экономические нормативы функционирования фирмы, система материального поощрения работников, система ответственности за качество и эффективность работы, участие в прибылях и капитале).	психологического климата, творческой атмосферы; • личный пример; • ориентирующие условия; • участие работников в управлении; • удовлетворение культурных и духовных потребностей сотрудников; • установление социальных норм поведения и социальное стимулирование развития коллектива; • установление моральных санкций и поощрений; • социальная профилактика и социальная защита.

Современные представления о педагогическом коллективе как субъекте управления и саморазвития сложились под влиянием идей русских педагогов Л.Н. Толстого, К.Д. Ушинского, Н.И. Пирогова и других о взаимосвязи обучения и воспитания, о совместной деятельности педагогов и учащихся, о стремлении педагогов к самосовершенствованию.

Практика деятельности МБОУ «Лицей № 27 имени Героя Советского Союза И.Е. Кустова» показывает, что педагогический коллектив учителей современного муниципального лицея является частью общественного коллектива, куда входит составной частью ученический коллектив. При всем соответствии признакам любого коллектива педагогический коллектив школы в то же время имеет и свои специфические особенности.

Главная отличительная особенность педагогического коллектива современного муниципального лицея состоит в специфике профессиональной деятельности, а именно в обучении и воспитании подрастающего поколения. Эффективность профессиональной деятельности педагогического коллектива определяется уровнем педагогической культуры его членов, характером межличностных отношений, пониманием коллективной и ин-

дивидуальной ответственности, степенью организованности, сотрудничества.

Педагогическая деятельность коллектива учителей современного муниципального лицея протекает в тесном взаимодействии с коллективом лицеистов. Решение педагогических задач зависит от того, в какой степени и как используется воспитательный потенциал ученического коллектива современного муниципального лицея. В категориях науки управления и системного подхода педагогический коллектив современного муниципального лицея является управляющей системой, а ученический коллектив – управляемой. В условиях повышенного внимания к личности как субъекту деятельности и общения важно признать, что и педагогический, и ученический коллективы современного муниципального лицея выступают субъектами управления и собственного саморазвития.

Раскрывая главную особенность педагогического коллектива современного муниципального лицея необходимо отметить полифункциональность учительской профессии. Современный учитель одновременно выполняет функции учителя-предметника, классного руководителя, руководителя кружка или студии, общественного деятеля. Полифункциональность деятельности отдельных учителей современного муниципального лицея определяет полифункциональность деятельности всего педагогического коллектива современного муниципального лицея. Решая свои профессиональные задачи, педагогический коллектив современного муниципального лицея выходит за пределы современного муниципального лицея. Педагогизация окружающей социальной среды, формирование педагогической культуры родителей и лицеистов и общества в целом – становится неотъемлемой функцией педагогического коллектива современного муниципального лицея.

Другая особенность педагогического коллектива современного муниципального лицея состоит в его высокой степени самоуправляемости. Основные принципиальные вопросы жизни и деятельности педагогического коллектива современного муниципального лицея являются предметом обсуждения на различных уровнях управления. Подтверждение этому – деятельность совета современного муниципального лицея, педагогического совета, методических комиссий, общественных организаций. Делегирование полномочий по вертикали рядовым учителям создает необходимые предпосылки для формирования положительного общественного мнения в коллективе современного муниципального лицея, развития самостоятель-

ности и инициативы.

Одной из особенностей деятельности педагогического коллектива современного муниципального лицея является коллективный характер труда и коллективная ответственность за результаты педагогической деятельности. Единство учителей современного муниципального лицея может проявляться в ценностных ориентациях, взглядах, убеждениях, но это не означает, однако, однообразия в технологии педагогической деятельности.

К числу особенностей жизнедеятельности педагогического коллектива современного муниципального лицея необходимо отнести также отсутствие временных рамок выполнения тех или иных видов педагогического труда в условиях современного муниципального лицея.

Специфической особенностью педагогического коллектива является его преимущественно женский состав, что не может не влиять на характер взаимоотношений, возникающих в нем.

Исследования по психологии коллектива (А.И. Донцов, А.Н. Лутошкин, А.В. Петровский, А.Л. Свенцицкий и др.) дают обоснованную информацию о структуре коллектива. В частности, при социально-психологическом анализе коллектива выделяют:

Таблица 80

Формальная структура	**Неформальная структура**
Обусловлена официальным разделением труда, правами и обязанностями его членов. В рамках структуры каждый человек, выполняя те или иные профессиональные функции, взаимодействует с другими членами общества на основе определенных, предписанных ему правил. Учителя, работающие в одном и том же классе, руководствуются образовательными стандартами, программами, расписанием уроков и внеклассных занятий, нормами профессиональной этики. Каждый учитель современного муниципального лицея находится в официальных, деловых отношениях с коллегами, руководителями. Отношения между учителями и администрацией – директором, завучами – регламентируются должностными инструкциями и распоряжениями.	Возникает на основе действительных, а не только предписанных, функций, выполняемых членами конкретного профессионального объединения людей. Неформальная структура коллектива современного муниципального лицея представляет собой сеть реально сложившихся отношений между его членами. Такие отношения возникают на основе симпатий и антипатий, уважения любви, доверия или недоверия, желания или нежелания сотрудничества и совместного поиска. Такая структура отражает внутреннее, порой скрытое, незримое состояние коллектива современного муниципального лицея. Неофициальные контакты могут возникать между учителями по разным причинам. В одном случае это могут быть социальные потребности в общении, друж-

Нормальное функционирование коллектива, его формальная организационная структура зависят от ряда условий. Результаты коллективного взаимодействия учителей современного муниципального лицея определяются степенью организации совместной деятельности в рамках формальной структуры, координацией функций, наличием различного рода оперативных графиков, системой контрольных мероприятий за ходом и результатами учебно-воспитательного процесса современного муниципального лицея, равномерным распределением общественных обязанностей.	бе, любви; в другом – желание получить профессиональную помощь и поддержку от другого, более опытного человека; в третьем – желание получить новую интересную информацию; в четвертом – это могут быть эгоистические мотивы: желание подчинить себе других людей и др. Результатом проявления неофициальных отношении в коллективе современного муниципального лицея являются такие признаки, как наличие дружеских компаний, неофициальное общественное мнение, появление неформальных лидеров, утверждение новых ценностей, ориентаций и установок личности и др.

На развитие организационной структуры коллектива современного муниципального лицея оказывает влияние ряд факторов (по В.А. Сластенину):

- Прежде всего, *характер профессионально-педагогических задач,* решаемых членами учительского коллектива современного муниципального лицея. Целостность педагогического процесса современного муниципального лицея, неразрывная связь обучения и воспитания интегрируют деятельность учителей, классных руководителей, родителей лицеистов, общественности. Хотя каждый педагог современного муниципального лицея выполняет свои конкретные функции, тем не менее он согласует свои действия с другими участниками педагогического процесса современного муниципального лицея – учителями, лицеистами, администрацией современного муниципального лицея. Своевременная объективная информация о состоянии дел в лицее, в классе укрепляет организационную структуру коллектива, объединяет членов коллектива современного муниципального лицея.
- В значительной мере организационная структура зависит от *социально-демографических и индивидуально-психологических особенностей членов педагогического коллектива современного муниципального лицея*. Хорошей основой для установления тесных деловых межличностных отношений является высокая степень однородности (гомогенности) коллектива современного муниципального лицея по таким признакам, как возраст, образование, уровень квалификации, профессиональные ценности. Такие коллективы отличаются высоким уровнем сплоченности, организованности. При этом отметим, с одной стороны, внутриколлективные отношения отражаются на стабильности коллектива современного муници-

пального лицея, с другой – стабильность педагогического коллектива современного муниципального лицея, определяет характер взаимоотношений педагогов современного муниципального лицея.

- Организационная структура коллектива современного муниципального лицея зависит также и от того, *насколько принадлежность к нему удовлетворяет потребности, интересы его членов.* К числу факторов, определяющих степень удовлетворенности, относятся престиж коллектива современного муниципального лицея, наличие друзей, осознание значимости своего труда в данном коллективе, морально-психологический климат, традиции коллектива современного муниципального лицея.
- На характер организационной структуры коллектива современного муниципального лицея определенное влияние оказывает его *величина.* В психологии доказано, что в небольших коллективах связи между его членами более прочные, устойчивые. По мере увеличения коллектива современного муниципального лицея отношения между его членами приобретают все более официальный характер. При этом численность педагогического коллектив современного муниципального лицея определяет характер руководства им. В небольших коллективах педагоги хорошо знают друг друга, отношения между ними отличаются стабильностью, но в таких коллективах ограничены возможности общения, взаимного обогащения. В больших коллективах складывается сложная структура взаимоотношений, они более подвижны, иногда даже конфликтны, но в таких педагогических коллективах большая вероятность появления ярких, неординарных личностей.

Известно процесс рождения и освоения новшеств всегда характеризуется наличием к нему непростой системы отношений. И вызываются они прежде всего мотивами, по которым педагоги современного муниципального лицея стремятся освоить и внедрить предлагаемое или создать собственное новшество. При этом основным мотивом их участия в поисковой деятельности является стремление стимулировать лицеистов к большей активности в учебно-воспитательном процессе современного муниципального лицея. Отсюда, можно предположить, что активность педагогов будет меняться в зависимости от получаемых результатов в области проводимого поиска и сохранится до тех пор, пока учителя будут чувствовать возможность и необходимость активизации лицеистов в учебно-воспитательном процессе современного муниципального лицея.

Практика показывает, что среди педагогов можно выделить различ-

ные по степени мотивации и отношению к вводимым инновациям категории:

- новаторы – 6,69%;
- передовики – 44,74%;
- умеренные – 17,78%»;
- предпоследние – 8,03%;
- последние – 22,75%.

Всё они отличаются не только разным временем включения в процесс освоения новшества, но и проявляют при этом разную степень активности, играют разные роли в рождении инноваций. Педагоги, слабо мотивированные на освоение и внедрение новшеств, могут оказывать им сопротивление. Оно может выражаться в открытой форме путем дискредитации как самого новшества, так и людей, причастных к нему, или в скрытой форме в качестве внутреннего сопротивления инновациям, выражающегося в медлительности и нерешительности действий по их освоению.

Новшества всегда влекут за собой изменения, и, собственно говоря, сопротивление людей вызывают не сами новшества, а возможные в результате их проведения перемены (по Т.И. Шамовой):

- Во-первых, перемены всегда чреваты непредвиденными последствиями, неопределенностью, в связи с чем у человека может возникнуть чувство незащищенности.
- Второй причиной является ощущение возможных личных потерь. Часто для учителя – это боязнь потерять нагрузку, зарплату, привычные отношения сослуживцев в коллективе, боязнь изменений в режиме, ведущих к увеличению занятости или неудобному графику работы.
- В-третьих, люди могут считать, что вносимые изменения не приведут к ожидаемым благоприятным переменам и улучшению результатов педагогического труда. Скептицизм, неверие в действенность вводимых новшеств часто встречается у педагогов с большим стажем работы, много повидавшим на своем веку и не получившим положительных результатов и личного удовлетворения от тех преобразований, в которых они участвовали ранее.

Установка на нововведение зависит от индивидуальных особенностей личности: типа нервной системы, степени тревожности индивида, креативности, компетентности, самооценки и другого.

Таким образом, установки на инновационный режим, креативные способности сотрудников, уровень их профессиональной компетентности,

активность и т.д. создают инновационный потенциал коллектива современного муниципального лицея, который руководителю необходимо правильно выявлять, оценивать и развивать.

Инновационный режим деятельности в современном муниципальном лицее оказывает влияние на изменение потребностей и ожиданий участников педагогического процесса. Происходит стимулирование потребностей высших уровней. Их удовлетворение связывается с определенными ожиданиями. Лицеисты, обучающиеся в современном муниципальном лицее, хотят получить образование, учитывающее их индивидуальные интересы, склонности, дающие, возможность и выбрать в дальнейшем интересующую их специальность.

Учителя современного муниципального лицея, включившиеся в поисковую работу, в большинстве своем ожидают получить личное удовлетворение от процесса поиска и его результатов. Поисковая деятельность носит творческий характер, в ней создается принципиально новое. Педагог привносит в него образ своего собственного «я», своей индивидуальности и одновременно реализует себя. Потребность в осуществлении поисковой деятельности – это потребность в самореализации через творчество. Ее удовлетворение порождает в человеке уверенность в собственных силах, развивает самостоятельность и инициативность.

Все это свидетельствует о том, что в условиях инновационного режима идет активный процесс личностного самоопределения как лицеистов так и педагогов современного муниципального лицея. Это отражается на характере взаимодействия между сотрудниками в коллективе.

Типы взаимодействия между людьми рождаются на основе межличностных отношений (эмоциональных связей): отвращения, зависти и т.д. В то же время они сами стимулируют их развитие: в процессе сотрудничества укрепляется доверие; при соперничеств растет антипатия. Новый характер деятельности коллектива современного муниципального лицея, требующий от педагогов творческой активности и личной заинтересованности, с одной стороны, ярко проявляет отношения, которые могли до этого и не выражаться в открытой форме, а с другой – рождает новые связи и отношения, меняет внутреннюю неформальную структуру коллектива современного муниципального лицея, выдвигает новых лидеров.

В современном муниципальном лицее, работающем в инновационном режиме, значительно увеличивается объем координирующей деятельности управленцев. Это вызвано появлением новых подсистем, организа-

ционных структур управления, введением дополнительных штатных единиц, развитием внешних связей современного муниципального лицея, которые к тому же находятся в постоянной динамике. Внутри современного муниципального лицея постоянной координации подлежат:

- зоны влияния (власть, полномочия и ответственность) управленческого аппарата и коллегиальных органов;
- содержание деятельности творческих неформальных микрогрупп;
- направления и темпы исследований научно-методических предметных и проблемных кафедр;
- межпредметные исследования и исследования, касающиеся ряда смежных областей.

Смысл координации состоит в целесообразном перераспределении времени, ответственных, объемов работ, исключении возможного дублирования, налаживании продуктивного взаимодействия между новыми подсистемами.

Координация призвана упорядочить многообразные внешние связи современного муниципального лицея, распределить по горизонтали и вертикали работу между организациями, сотрудничающими с современным муниципальным лицеем, и одновременно объединить их усилия.

При осуществлении мотивационно-целевой деятельности руководителям современного муниципального лицея необходимо руководствоваться следующими положениями (по Т.И. Шамовой):

- Формировать мотивы участия учителей современного муниципального лицея в поисковой деятельности через осознание ими собственных проблем. В этом случае их экспериментальная работа будет иметь личностный смысл, осуществляться осознанно, и мотив будет устойчивым.
- Поддерживать мотивацию на всех этапах внедрения инноваций, особенно на первом, в стадии «размораживания» (К. Левин). В этом случае мотивация должна быть направлена на преодоление отрицательных стереотипов в сознании людей в отношении к новшествам и формирование проблемного сознания, позволяющего видеть проблемы в своей собственной деятельности (Р.Х. Шакуров). Этот период иногда бывает достаточно длительным. На втором этапе, когда учителя переходят к активным действиям, поиску выхода из неудовлетворительной ситуации, задачей мотивации является поддержание у них чувства успеха, желания продолжать поиски. На этом этапе важно наличие постоянного положительного под-

крепления – морального и материального стимулирования и вместе с тем поддержание духа состязательности, стимулирующего развитие. В связи с этим особое значение придается дискуссионным формам работы с кадрами. И, наконец, на третьем этапе при подведении итогов освоения нового или «замораживании» необходимо мотивировать учителя на завершение работ и объективную оценку результатов. На всех трех этапах используются различные средства мотивации.

- Необходимо осуществлять мотивацию через стимулирование потребностей высших уровней: в самореализации через творческую деятельность, в причастности к общему делу, в профессиональном общении, используя для этого специальные методы.
- Методы мотивации избирать с учетом особенностей индивидов: отношения к труду, креативных способностей, степени тревожности, самооценки, профессиональных притязаний.
- При оценке труда учителя современного муниципального лицея, работающего в поисковом режиме, учитывать разработанные им новшества, а также его сотрудничество с коллегами; поощрять учителя материально и морально.

Как известно, мотивация обеспечивается системой внешнего стимулирования. Эффективность его применения зависит от наличия научно обоснованных нормативов и критериев оценки труда, и следования им на практике. В перечень нормативов должны входить положения, регламентирующие оплату и стимулирование труда учителя-экспериментатора, учителя, работающего на самоконтроле, учителей, участвующих в различных профессиональных конкурсах. При этом нужно учитывать, что эффективное стимулирование предполагает значительную дифференциацию оплаты.

- Руководителям современного муниципального лицея необходимо поддерживать положительную мотивацию развития сотрудничества с современным муниципальным лицеем, научных и других организаций путем нахождения взаимных интересов и взаимодополняющих возможностей.

Информационно-аналитической деятельности в современном муниципальном лицее отводится особая роль. Высокое качество ее осуществления позволяет перевести анализ и оценку результатов вводимых инноваций на научную основу. В этих целях в управлении опытно-экспериментальной работой в современном муниципальном лицее целесо-

образно максимальное использование исследовательского подхода. Анализу и оценке должны постоянно подвергаться:

- инновационный потенциал коллектива современного муниципального лицея, ход и результаты проводимых экспериментов (при этом учитывать возможность появления хоторнского эффекта);
- система межличностных отношений в трудовом коллективе современного муниципального лицея;
- эффективность взаимодействия современного муниципального лицея с научными и другими сотрудничающими с ним организациями;
- степень удовлетворенности участников педагогического процесса современного муниципального лицея проводимой опытно-экспериментальной работой и качеством внутрилицейского управления;
- возможные негативные последствия в виде перегрузок, повышения утомляемости лицеистов, ухудшения здоровья членов коллектива современного муниципального лицея и другое.

Специфика планово-прогностической деятельности обусловлена динамизмом и вероятностным характером развития процессов в инновационном объекте:

- с одной стороны, для успешного развития современного муниципального лицея требуется наличие долгосрочных научно-обоснованных, максимально-выверенных научных прогнозов;
- с другой – осуществить такой прогноз крайне сложно вследствие инновационной природы прогнозируемого объекта.

Повысить степень достоверности прогнозов можно с помощью:

- повышения качества аналитического обоснования долгосрочного планирования, включающего результаты социологических опросов общественного мнения по выявлению образовательных потребностей населения, проводимых современным муниципальным лицеем, учебными округами и департаментом образования;
- глубокой проработки программ экспериментов: их гипотез и ожидаемых результатов;
- коллегиальной разработки планов.

Задачами организационно-исполнительской деятельности являются:

- научная организация труда учителей современного муниципального лицея, работающих в инновационном режиме, высвобождение времени для их развития и самообразования;

- обеспечение приоритета учителей современного муниципального лицея в разработке и апробировании вводимых новшеств;
- активизация работы имеющихся и создание новых организационных форм сотрудничества современного муниципального лицея с другими организациями (совета современного муниципального лицея, попечительского совета);
- обеспечение жизнедеятельности и эффективного взаимодействия новых организационных форм работы педколлектива современного муниципального лицея: временных научно-исследовательских объединений, творческих микрогрупп, кружков качества, советов дела, научно-методических, кафедр.

В современном муниципальном лицее контрольно-диагностическая деятельность руководства должна носить стимулирующий характер. Это обеспечивается переводом внутрилицейского контроля на диагностическую основу, путем введения тестовой государственной экспертизы для базового компонента образования и специальных проверочных диагностических заданий для экспериментальных программ. При диагностическом контроле оцениваются результаты работы. В процессе поиска учителя-экспериментаторы работают на самоконтроле, получая постоянную помощь от руководства современного муниципального лицея и коллег. Такими своеобразными формами общественного контроля являются творческие конкурсы, публичные защиты учителями своих экспериментальных методик.

При работе современного муниципального лицея в инновационном режиме значительно усложняется, а также увеличивается объем регулирующей деятельности. Сложность в осуществлении регулирования обусловлена отсутствием жестких качественных показателей эффективности экспериментальной работы. Ожидаемые результаты имеют гипотетический характер и могут быть ошибочными. В результате динамизма и вероятностного характера развития процессов руководители сталкиваются с большим, чем при обычном режиме, объемом случайностей и также негативных последствий. Все это требует постоянного проведения регулирования на всех уровнях и по всему объекту управления. Особое внимание нужно уделять регулированию нагрузок и межличностных отношений в коллективе, предупреждая стрессы и всевозможные конфликты.

Таким образом, вся система внутрилицейского управления нацеливается на создание совокупности условий, позволяющих обеспечить успеш-

ное развитие современного муниципального лицея:

- обеспечение преемственности и перспективности в его развитии на основе сочетания оперативного и долгосрочного планирования, опирающегося на научный прогноз;
- обеспечение научно-методической, материально-технической, финансово-экономической базы развития;
- обеспечение опережающего обучения, переподготовки и развития, и информированности персонала;
- наличие оптимальной системы стимулирования поисковой деятельности, оказание учителям-экспериментаторам своевременной помощи и поддержки; развитие их самостоятельности и инициативности;
- рациональную организацию труда сотрудников;
- эффективное взаимодействие современного муниципального лицея с наукой и другими содействующими ему организациями.

Напомним, руководители в современном муниципальном лицее занимают положение, которое обязывает их быть гибкими политиками, стратегами, способными объединять усилия различных групп людей и организаций, сотрудничающих с современным муниципальным лицеем. Успешность их деятельности связывается с наличием у них таких личностных качеств как гибкость, адаптивность, коммуникабельность, способность быстро оценивать и прогнозировать ситуацию, с наличием креативных способностей. Руководитель современного муниципального лицея должен быть лично ориентирован на нововведения и иметь успех в их освоении.

Глава 15. Творческий, социально-психологический климат в педагогическом коллективе современного муниципального лицея

Практика эффективной деятельности МБОУ «Лицей № 27 имени Героя Советского Союза И.Е. Кустова» показывает, что без совместных коллективных усилий учителей, лицеистов, их родителей, администрации, социума (общественных организаций и т.д.) невозможно достижение положительного результата педагогической деятельности современного муниципального лицея, направленной на формирование гармоничной всесторонне (разносторонне) развитой личности лицеиста, способного успешно адаптироваться в социальной среде и преобразовать ее, готового к реализации «Я» – концепции, самообразованию, самовоспитанию и саморазвитию, обучению в течение жизни. Поэтому успех современного муниципального лицея и определяется тем, насколько каждый учитель осознает и принимает общие цели и задачи коллектива современного муниципального лицея, стремится их реализовать, полностью раскрывая свой творческий потенциал. Решающее значение для достижения успеха в работе современного муниципального лицея имеют и характер отношений, которые складываются между всеми участниками педагогического процесса современного муниципального лицея, атмосфера, преобладающий настрой, характеризующий психологический климат коллектива современного муниципального лицея.

Главная задача современного муниципального лицея – это формирование личности лицеиста в соответствии с его способностями, интересами, возможностями. Решение данной задачи требует от учителя полного переосмысления содержания, методов и приемов индивидуальной работы, ориентированной на потребности конкретного лицеиста, использования нетрадиционных, оригинальных подходов к организации учебно-воспитательного процесса в современном муниципальном лицее.

Творчество определяется в психологии как деятельность, результатом которой является создание новых материальных и духовных ценностей, что предполагает наличие у личности способностей, мотивов, знаний и умений, благодаря которым создается оригинальный и уникальный продукт, то есть суть творчества – в преобразовании действительности, создании принципиально новых, ценных предметов, идей и т.д. Творческая деятельность учителя современного муниципального лицея связана с поиском нестандартных способов решения трудных педагогических задач. Поэтому

педтворчество – это процесс постоянного поиска и воплощения новых педагогических идей и технологий, направленных на обеспечение развития и саморазвития личности лицеиста.

Если рассматривать черты творческой личности, то необходимо выделить:

- способность видеть и формулировать различные возможные варианты решения проблемы;
- способность быть критичным к себе и окружающей среде;
- умение видеть связи, закономерности между явлениями, ставить вопросы к ним;
- устойчивый интерес человека к проблеме;
- способность проявлять фантазию;
- упорство и готовность бороться с сомнениями;
- риск и смелость в решении сложной и интересной для личности проблемы.

Одним из главных условий создания творческого коллектива современного муниципального лицея является ***благоприятный психологический климат***, который определяется как качественная сторона межличностных отношений, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности членов коллектива современного муниципального лицея.

Содержательная характеристика психологического климата в коллективе современного муниципального лицея связана с отношениями между людьми, с их настроением, самочувствием, удовлетворенностью в процессе совместной деятельности и общения, следовательно, для характеристики психологического климата важны эмоциональные оценки. Педагогический коллектив современного муниципального лицея с положительным социально-психологическим климатом отличается благоприятной морально-психологической атмосферой, дружелюбием, чувством долга и ответственности, взаимной требовательностью, бодростью, защищенностью его членов.

Социально-психологический климат представляет собой систему эмоционально-психологических состояний коллектива современного муниципального лицея, отражающих характер взаимоотношений между его членами в процессе совместной деятельности и общения. Исходя из такого понимания социально-психологического климата, можно назвать его основные функции:

- *Консолидирующая функция* социально-психологического климата в педагогическом коллективе заключается в сплочении его членов, в объединении коллективных усилий, направленных на решение учебно-воспитательных задач.
- *Стимулирующая функция* состоит в создании «эмоциональных потенциалов» коллектива (А. Н. Лутошкин) современного муниципального лицея, его жизненной энергии, которая затем реализуется в педагогической деятельности.
- *Стабилизирующая функция* обеспечивает устойчивость внутриколлективных отношений в современном муниципальном лицее, создает необходимые предпосылки для успешного вхождения в коллектив новых педагогов.
- *Регулирующая функция* проявляется в утверждении норм взаимоотношений, прогрессивно-этической оценке поведения членов коллектива современного муниципального лицея.

В психологии предприняты попытки выделения основных показателей положительного социально-психологического климата (Е.С. Кузьмин, А.Г. Ковалев и др.). В одном случае в качестве таких показателей рассматриваются особенности межличностных, нравственных, эмоциональных, правовых взаимоотношений, в другом – выделяются наиболее общие характеристики эффективности коллективной деятельности. К таким характеристикам относятся:

- удовлетворенность членов коллектива современного муниципального лицея своим пребыванием в коллективе, процессом и результатами труда;
- признание авторитета руководителей, совмещающих признаки формальных и неформальных лидеров;
- мажорное, жизнеутверждающее настроение в коллективе современного муниципального лицея;
- высокая степень участия членов коллектива в управлении и самоуправлении коллективом современного муниципального лицея;
- сплоченность и организованность членов коллектива современного муниципального лицея;
- сознательная дисциплина в современном муниципальном лицее;
- продуктивность работы в современном муниципальном лицее;
- отсутствие текучести кадров в современном муниципальном

лицее.

Данные признаки положительного социально-психологического климата вполне применимы к оценке педагогического коллектива современного муниципального лицея.

Формирование психологического климата связано с характером деловых и межличностных отношений между членами коллектива и руководителем современного муниципального лицея содержанием трудовой деятельности и формой ее организации; личностью руководителя и стилем руководства коллективом современного муниципального лицея, индивидуально-психологическими и возрастными особенностями каждого работника современного муниципального лицея.

Таким образом, создание благоприятного психологического климата в современном муниципальном лицее – результат сложной и кропотливой работы руководителя и всего педагогического коллектива современного муниципального лицея.

Среди практических путей улучшения психологического климата руководителем современного муниципального лицея выделим:

- совершенствование методов и стиля руководства; создание в коллективе атмосферы доброжелательности, доверия и уважения к подчиненным, использование коллегиальных способов принятия решений; демократизация управления;
- создание оптимальных условий деятельности учителя (неудобное расписание, необорудованные кабинеты, отсутствие учебных материалов, инвентаря и т.д. могут привести к возникновению конфликтов и резкому ухудшению психологического климата в коллективе);
- улучшение неофициальной структуры взаимоотношений, усиление личных контактов во время совместных поездок, вечеров отдыха, походов, экскурсий и т.д.; при этом важно, чтобы неофициальные и официальные структуры взаимоотношений находились в соответствии:

- комплектование первичных коллективов с учетом психологической совместимости людей;
- применение активных социально-психологических методов, способствующих выработке у членов коллектива навыков эффективного взаимопонимания и взаимодействия (анализ конкретных ситуаций, ролевые игры и т.д.).

Механизм влияния социально-психологического климата на лич-

ность состоит в подражании – непосредственном заимствовании личностью мыслей, эмоций других людей. В условиях педагогической деятельности одни учителя современного муниципального лицея способны отражать и переживать эмоциональное состояние своих коллег, другие – склонны к анализу психических состояний и сопоставлению со своими убеждениями, желаниями, и в зависимости от степени соответствия они принимают или не принимают их. Длительная совместная деятельность, симпатии, общность интересов существенно ускоряют процесс позитивного подражания.

Наряду с мотивированным подражанием влияние социально- психологического климата коллектива современного муниципального лицея на личность может осуществляться и на интуитивном уровне восприятия психических состояний других людей. Это относится к области эмпатической способности личности, которая определяется жизненным опытом человека, его настроенностью на эмоционально-психологическую волну своих коллег. При этом педагог не только понимает и чувствует состояние другого, но и сам способен испытать подобное состояние, найти оптимальное решение в создавшейся ситуации.

Другая сторона взаимного, воздействия состоит во влиянии личности на климат коллектива современного муниципального лицея. Оно определяется социально-психологическими свойствами личности, особенностями ее психологических процессов, эмоционально-волевыми качествами. Педагоги, обладающие чувством долга, принципиальностью, ответственным отношением к делу, дисциплинированностью, общительностью, добротой, тактичностью и другими положительными качествами, оказывают сильное влияние на формирование позитивного климата в коллективе современного муниципального лицея. И наоборот, эгоистичные, бестактные, непоследовательные в поведении члены коллектива современного муниципального лицея отрицательно влияют на утверждение положительного климата.

Общий климат в коллективе современного муниципального лицея зависит от личностных интеллектуальных, эмоциональных, волевых черт характера его членов. Познавательная активность, чувство нового, изобретательность отдельных педагогов стимулируют педагогический коллектив современного муниципального лицея к инновационной деятельности, к поиску новых технологий и утверждению истинных ценностей. Руководитель учительского коллектива современного муниципального лицея с сильной волей способен повести за собой остальных. И если интеллект,

эмоциональность, воля членов коллектива воплощены в педагогическую деятельность, успех ее обеспечен.

Основными способами воздействия отдельного человека на коллектив современного муниципального лицея и его социально-психологический климат являются убеждение, внушение, личный пример.

Следующим условием создания творческого коллектива современного муниципального лицея является подбор и правильная расстановка кадров в соответствии с их способностями и возможностями. Важно делать все возможное для проявления индивидуальности и компетентности учителей.

Принципиальным является также выявление и поддержка руководителем современного муниципального лицея людей, от природы способных к творчеству, которых не так много в коллективе и которые нуждаются в особенно чутком к ним отношении. Подбор и правильная расстановка кадров связана с оценкой возможностей развития и творческих достижений каждого учителя.

Не менее важным условием создания творческого коллектива современного муниципального лицея является ***организация поддержки руководителем интересных и перспективных идей***. Никогда не надо сразу полностью отбрасывать предложения, высказанные учителями на педсоветах, совещаниях, в личных беседах и т.д.

- Во-первых, можно случайно потерять ценную идею, которая на первый взгляд может показаться неинтересной.
- Во-вторых, отсутствие внимания к новым предложениям может «отбить» желание у учителя высказывать их.

Следующее условие создания творческого коллектива современного муниципального лицея – ***систематическое стимулирование творческой изобретательности*** с помощью мер материального и морального характера. Руководителю современного муниципального лицея важно всегда добиваться того, чтобы сотрудники понимали цели и текущие задачи организации, а также знали значение собственного вклада в деле их выполнения. При этом, критерий творческой активности должен стать одним из основных в системе поощрения подчиненных. Необходимо также совершенствовать и обновлять методы материального и морального стимулирования за творческий вклад и инициативу.

Организация и развитие педагогического сотрудничества в современном муниципальном лицее – это еще одно из чрезвычайно важных

условий создания творчески работающего коллектива современного муниципального лицея. Оно строится на основе организации необходимых для этого межличностных отношений между всеми участниками педагогического процесса современного муниципального лицея.

Руководители современного муниципального лицея – участники и организаторы педагогического сотрудничества, приступая к решению данной проблемы, должны четко определить свое место и роль, пути и формы сплочения коллектива современного муниципального лицея, превращения его в коллектив творческих единомышленников.

Организация и сплочение педагогического коллектива современного муниципального лицея, активизация и совершенствование его деятельности, развитие в нем самоуправления требуют не только педагогической и управленческой компетентности директора современного муниципального лицея, но и его высокой нравственной культуры. Сегодня быть компетентным – это значит знать и умело применять последние достижения психолого-педагогических наук и передового опыта, финансово-хозяйственные и правовые инструменты управления современным муниципальным лицеем, эффективно влиять на людей и формировать отношения делового сотрудничества между ними.

Для этого руководитель современного муниципального лицея должен обладать целым рядом социально-психологических качеств, составляющих основу его организаторских способностей. Среди них: умение разбираться в людях и привлекать их, нравственно-коммуникативные качества (чуткость, доброжелательность, справедливость и др.), инициатива, демократизм и т.д.

Высокий уровень развития этих качеств делает руководителя современного муниципального лицея психологически близким и понятным людям, укрепляет его позиции в системе межличностных отношений и создает условия для того, чтобы директор воспринимался в коллективе современного муниципального лицея не только как администратор, но и как лидер.

Руководитель современного муниципального лицея управляет сложным, разновозрастным коллективом. Отсюда – высокие требования к его коммуникативным качествам, к гибкости его управленческой деятельности. Высокая напряженность ее ритма, возможность возникновения стрессовых ситуаций требует от директора современного муниципального лицея самообладания, гибкости мышления, стрессоустойчивости. Его умение

четко распределить обязанности, организовать взаимопомощь, обеспечить высокую деловую активность коллектива современного муниципального лицея; оптимизм и гуманность; принципиальность и деловитость, выдержка и такт в своей совокупности дают возможность руководителю современного муниципального лицея создать оптимальные условия деятельности творческого коллектива современного муниципального лицея.

Советы В.Е. Хруцкого:

• Возьмите на себя ответственность за создание организационного климата, где бы поощрялись творчество и инициатива.
• Будьте изобретательны. Постоянно ищите новые формы организации труда, стремясь максимизировать творческое взаимодействие.
• Постарайтесь выявить и избавиться от тех норм и процедур, которые душат и ограничивают инициативу подчиненных.
• Создайте организационный механизм разработки и внедрений идей нововведения.
• Формулируйте новые задачи четко, понятно и наглядно, обращая внимание главным образом на те, которые требуют творчества.
• Сделайте стимулирование творческой инициативы частью Вашей общей управленческой политики.
• Давайте работникам больше свободы и самостоятельности в их собственной работе, не занимайтесь мелочной опекой.
• И помните, что творческая атмосфера не появится сама собой. Для нее надо готовить соответствующую почву.

В.С. Лазарев считает что каким бы эффективным не было руководство современного муниципального лицея, в процессе осуществления изменений могут возникать конфликты, т.е. ***столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций в сознании отдельно взятого индивида, межличностных взаимодействиях или межличностных отношениях индивидов и групп, связанное с острыми отрицательными эмоциональными переживаниями.***

К числу факторов, по мнению В.А. Сластенина, препятствующих формированию положительного психологического климата, относятся конфликты, или «климатические возмущения», в педагогическом коллективе современного муниципального лицея. *Социально-психологический конфликт большинством специалистов рассматривается как резкое обострение противоречий, возникающих в сфере непосредственного общения людей.* Конфликты, возникающие в педагогических коллективах, по своей природе являются конфликтами межличностными, так как отражают ситуации взаимодействия людей, при которых они или преследуют несовместимые цели деятельности, или по-разному понимают способы и сред-

ства их достижения.

Современная точка зрения на конфликт заключается в том, что в организациях, даже с эффективным управлением, некоторые конфликты не только возможны, но и желательны, если их разрешение будет своевременным. Во многих ситуациях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, большее число альтернатив или проблем. Это делает процесс принятия решений более эффективным.

Конфликт – поведение лица, группы или организации, которое препятствует или ограничивает другого участника в достижении его целей.

Конфликт развивается по следующим стадиям:

- конструктивной: возникновения рассогласования интересов, обсуждения рассогласования интересов, поиска решении;
- игнорирования: сглаживания, игнорирования, уклонения;
- деструктивной: предупреждающих ударов, болевых ударов, поражающих ударов.

Стадии конфликта и их характеристики:

- на своей *первой стадии* развития конфликт не выходит за рамки конфликтной ситуации и является легко разрешимым, так как партнеры относятся друг к другу конструктивно, ориентируясь на сотрудничество;
- на *второй стадии* конфликт становится запушенным. Конструктивное отношение сменяется нейтральным – действующие лица стараются не замечать друг друга;
- на *третьей стадии* конфликт уже переходит в войну. Партнерские отношения друг к другу сменяются на враждебные. Конфликт на этой стадии является уже трудноразрешимым;
- на первых двух стадиях конфликт – это следствие рассогласованности интересов: он исчезнет сразу, как только интересы окажутся согласованными. Третья же стадия конфликта является уже самодостаточной. Конфликт будет продолжаться до полной победы («уничтожения» или «капитуляции» противника), даже при исчезновении точек рассогласования;
- при переходе со стадии на стадию меняется отношение друг к другу, их девиз и логика.

Сущность и причина конфликтов:

1. Производственные конфликты большей частью заключаются в:

- конфликте интересов;
- конфликте целей;

• конфликте прав;
• отсутствии баланса между правами и ответственностью.
2. Типичные производственные конфликты связаны с:
• человеческими ресурсами;
• оборудованием;
• капитальными затратами;
• издержками;
• техническими решениями и компромиссами;
• приоритетами;
• административно-управленческими процедурами;
• расписаниями;
• ответственностью;
• личными взаимоотношениями.

Деление производственных конфликтов, приведенное по книге Н.Н. Тренева «Управление конфликтами»:

• *конфликт по приоритетам.* Различные взгляды по поводу приоритетов должны быть учтены на стадии проектирования проектов. Этот тип конфликта возможен не только между участниками разных проектов, но и между членами одной команды;

• *конфликт по административно-управленческим процедурам.* Конфликт заключается в различных мнениях по следующим вопросам: как лучше управлять проектом; кому и как подчиняется управляющий проектом; какие должны быть степень и форма ответственности; каким и в каких формах должно быть взаимодействие; что и как должно быть сделано; какие выбрать технологии; каким должен быть план выполнения; какие должны быть трудовые соглашения и процедуры административно-управленческой поддержки и др.;

• *конфликт по техническим экспертизам и компромиссам.* Этот тип конфликтов характерен для технически насыщенных проектов;

• *конфликт по трудовым ресурсам.* Конфликт возникает на стадиях формирования команды и завершения работы проекта. В первом случае речь идет о получении желаемого расписания, компенсации, характера работы. Во втором случае – о конфликте временных рамок между завершающим работу проектом и новым проектом, в котором персонал собирается работать;

• *конфликт по издержкам.* Конфликт может возникать по поводу различных планов выполнения работ. В частности, подразделения могут

считать выделяемые фонды недостаточными для успешного выполнения;

- *конфликт по расписаниям.* Конфликт возникает из-за времени, последовательности и временных рамок работ;
- личные конфликты. Конфликт возникает из-за не связанных с производством мотивов.

Стандартные техники решения конфликтов:

1. Пять основных межличностных стилей разрешения конфликтов:

- *уход* – отказ от претензий;
- *сглаживание* – избегание точек разногласий;
- *поиск компромиссов* – торговля по точкам разногласий с целью достижения компромисса. Подход характеризуется лозунгом «Дать и взять взамен»;
- *силовое давление* – выделение одной точки зрения за счет других. Подход характеризуется конкуренцией и отношением «победитель – проигравший»;
- *конфронтация* – открытое обсуждение, ориентированное на решение проблем. Подход заставляет участников конструктивно работать с разногласиями.

2. Четыре структурных метода разрешения конфликта:

- разъяснение требований к работе;
- координационные и интеграционные механизмы;
- установление общеорганизационных комплексных целей;
- система вознаграждений.

Какой бы конфликт ни возникал при реализации изменений в работе современного муниципального лицея, он не должен оставаться без внимания – его протеканием нужно управлять. Управление конфликтами предполагает целенаправленное воздействие на их динамику, с целью их предотвращения, разрешения или ослабления. Оно включает в себя: ***анализ симптомов, диагностику ситуации, прогнозирование и контроль развития ситуации, оценку их функциональной направленности, предупреждение или стимулирование противостояния, разрешение конфликта.***

Если конфликтное взаимодействие сторон еще не проявилось, но ощущается напряженность в отношениях, изучение особенностей конкретной ситуации может быть сосредоточено на следующих вопросах:

- существует ли в действительности проблема;
- назревает ли конфликтная ситуация по поводу ее разрешения;

- кто может быть участником конфликта и способны ли потенциальные участники спровоцировать столкновение;
- какова вероятность возникновения инцидента, т.е. открытого столкновения противоборствующих сторон?

В условиях открытого конфликта, когда имеет место конфликтное взаимодействие, столкновение, анализ ситуации предполагает детальное изучение проблемы и участников.

Компромиссное взаимодействие сторон ведет к изменению

конфликтной ситуации. Эти изменения могут происходить в следующих направлениях:

- устранение конфликтной ситуации посредством разрешения противоречий, лежащих в ее основе;
- усугубление конфликтной ситуации и порождение новых инцидентов;
- разделение исходной конфликтной ситуации на более мелкие, существующие самостоятельно;
- расширение конфликтной ситуации из-за вовлечения в нее новых участников.

Конфликты могут быть следствием различных причин. Причины межличностных конфликтов в педагогическом коллективе современного муниципального лицея, в основном связаны с нарушением взаимосвязей, установленных в процессе совместной педагогической деятельности. Это могут быть связи делового характера, возникающие между учителями, руководителями по поводу самой педагогической деятельности. Уровень этих взаимосвязей определяется целями и задачами деятельности, уровнем профессиональной подготовки и компетенции, интересами, склонностями педагогов современного муниципального лицея, Взаимосвязи «ролевого» характера возникают при необходимости соблюдения правил, норм, соответствующих профессиональной этике. Взаимосвязи личного характера устанавливаются между педагогами в процессе совместной деятельности в современном муниципальном лицее и определяются их индивидуальными особенностями. В зависимости от названных взаимосвязей выделяются три основные группы конфликтов в педагогическом коллективе современного муниципального лицея:

- Первая группа – профессиональные конфликты, возникают как реакция на препятствия к достижению целей профессионально-педагогической деятельности, когда нарушаются деловые связи. Такие конфликты являются следствием некомпетентности учителя, непонимания целей деятельности, безынициативности в работе и др.

• Вторая группа – конфликты ожиданий, возникают в тех случаях, когда поведение педагога не соответствует нормам взаимоотношений, принятым в педагогическом коллективе современного муниципального лицея, когда поведение и деятельность не соответствуют их ожиданиям по отношению друг к другу. Это бестактность по отношению к коллегам и лицеистам, нарушение норм профессиональной этики, невыполнение требований коллектива и др. Такие конфликты возникают при нарушении взаимосвязей ролевого характера
• Третья группа – конфликты личностной несовместимости, возникают в результате личностных особенностей участников педагогического процесса, особенностей характера и темперамента. Проявление несдержанности, завышенная самооценка и самомнение, эмоциональная неустойчивость, чрезмерная обидчивость лежат в основе конфликтов данной группы.

Логика разрешения конфликтов складывается из такой последовательности действий:

- предупреждение конфликта;
- управление конфликтом, если он уже возник;
- принятие оптимальных решений в конфликтной ситуации;
- разрешение конфликта.

На этапе предупреждения конфликта важно выяснить, почему данный человек поступает именно таким образом. Руководителю педагогического коллектива современного муниципального лицея нельзя оставаться безразличным к намечающемуся конфликту, поэтому он может вывести участников конфликта на открытый контакт, на совместный анализ и обсуждение сложившейся ситуации. На этапе управления конфликтом руководитель проводит индивидуальные беседы, обеспечивает психологическую подготовку каждого участника конфликта к предстоящей встрече, общению.

Если конфликт не удается остановить на начальном этапе, разрабатывается тактика и стратегия его разрешения. Это осуществляют директор современного муниципального лицея или его заместители, при необходимости принимается коллективное решение. Оно может быть связано с тем, что конфликтующим членам коллектива современного муниципального лицея создаются такие условия, чтобы они некоторое время не контактировали между собой или эти контакты были ограничены. Конфликты профессиональные, ролевого ожидания устраняются путем изменения условий труда, организации учебно-воспитательного процесса современного муниципального лицея внесения коррективов в режим работы современного муниципального лицея и др. Сложнее устраняются конфликты личностной несовместимости. В таких случаях руководители избирают такие пути разрешения конфликтов, при которых конфликтующие стороны вынуждены

признать факт существования другой точки зрения, другого подхода, проявления индивидуальных особенностей. Когда руководитель современного муниципального лицея сам является одной из сторон конфликта, в разных ситуациях могут быть эффективными следующие стратегии поведения: конкуренции, сотрудничества, уклонения, приспособления, компромиссов.

Стратегия конкуренции предполагает стремление в большой степени защищать свои интересы, активный поиск собственного пути разрешения конфликта, отказ от сотрудничества с оппонентами для выработки соглашения, нежелание удовлетворять интересы противоположной стороны, принятие на себя ответственности за исход конфликта. Стратегия конкуренции применяется, когда у руководителя современного муниципального лицея:

- достаточно власти;
- есть сознание своей правоты;
- исход конфликта очень важен и напрямую связан с одним способом его разрешения;
- решение необходимо принять быстро;
- возможность выбора отсутствует или нечего терять;
- требуется принять непопулярное решение.

Стратегия сотрудничества предполагает, что участник демонстрирует активное стремление к взаимовыгодному разрешению конфликта, сотрудничеству с оппонентом при выборе соглашения, готовность учитывать интересы противников, принятию ответственности за выработку решения: Эта стратегия применяется, когда:

- имеется достаточно времени для обсуждения проблемы;
- у сторон имеется осведомленность о проблемах и интересах друг друга;
- у участников конфликта есть идеи, которые они готовы поставить на обсуждение;
- у руководителя современного муниципального лицея недостаточно власти или он желает проигнорировать разницу в положении.

Стратегия уклонения предполагает отказ от борьбы за свои права и интересы, отказ от сотрудничества с оппонентом для выработки решения, нежелание учитывать интересы противников, перекладывание ответственности за исход конфликта на плечи других, пассивное поведение. Стратегия применяется, когда:

- недостаточно власти;

- не ясна ситуация и неизвестно, что следует предпринять;
- оппонент не стремится к решению проблемы, и нет необходимости продолжать контакты с ним;
- разрешение конфликта зависит от времени;
- исход конфликта не очень важен, а решение проблемы может повлечь за собой дополнительные неприятности;
- напряженность в отношениях очень велика и ощущается необходимость снятия накала страстей;
- необходимо выиграть время, чтобы получить дополнительную информацию или заручиться поддержкой;
- у оппонентов больше шансов решить проблему в свою пользу.

Стратегия приспособления предполагает отказ от отстаивания собственных интересов, выражение готовности к сотрудничеству с оппонентом для выработки соглашения, готовность в большой степени учитывать интересы другой стороны и пассивность действий. Стратегия применяется, когда:

- недостаточно власти и шансов на победу;
- проблема не очень важна; ситуация не особенно волнует и есть необходимость сохранить с оппонентом добрые отношения;
- правда на стороне оппонента.

Стратегия компромиссов. Она вбирает в себя некоторые черты каждой из предыдущих стратегий. Главной ее особенностью является достижение соглашения на поверхностном уровне. Она предполагает некоторые уступки со стороны участников конфликта в обмен на получение возможности удовлетворить часть интересов, отсутствие поиска скрытых интересов и потребностей, формирование соглашения на основе умеренной активности сторон и рассмотрение только заявленных позиций без поиска скрытых потребностей оппонентов. Стратегия применяется, когда:

- нет необходимой власти, чтобы настаивать на определенном решении;
- не хватает времени на детальное обсуждение проблемы;
- приходится выбирать из возможности получить какую-либо выгоду или проиграть все;
- необходимо получить быстрое решение;
- защита собственной позиции имеет не слишком большое значение и можно несколько изменить первоначальную цель;
- может устроить временное соглашение.

Шесть правил, соблюдение которых позволяет понравиться людям

Правило 1. Искренне интересуйтесь другими людьми.

Правило 2. Улыбайтесь.

Правило 3. Помните, что имя человека – это самый сладостный и самый важный для него звук на любом языке.

Правило 4. Будьте хорошим слушателем. Поощряйте других говорить о самих себе.

Правило 5. Говорите о том, что интересует вашего собеседника.

Правило 6. Внушайте вашему собеседнику сознание его значительности и делайте это искренне.

Никогда не начинайте с заявления: «Я вам докажу то-то и то-то». Это плохо. Это равносильно тому, чтобы сказать: «Я умнее вас. Я собираюсь кое-что вам сказать и заставить вас изменить свое мнение».

Это вызов. Это порождает у вашего собеседника внутреннее сопротивление и желание сразиться с вами прежде, чем вы начали спор.

Если вы намерены что-то доказать, пусть об этом никто не знает. Сделайте это настолько тонко, настолько искусно, чтобы никто этого и не почувствовал.

Людей надо учить так, как если бы вы их не учили. И незнакомые вещи преподносить как забытые.

Если вы правы, давайте попробуем переубедить людей вежливо и тактично, если же ошибаемся – а это, по правде говоря, случается на удивление часто, – то давайте признавать свои ошибки быстро и охотно. Такой метод не только дает поразительные результаты, но и – хотите верьте, хотите нет – при определенных обстоятельствах следовать ему гораздо приятнее, чем пытаться защищать себя.

Помните: «Дракой никогда многого не добьешься, но с помощью уступок можно получить больше, чем ожидаешь».

Всегда есть причина, почему другой человек думает и поступает именно так, а не иначе.

Честно постарайтесь поставить себя на его место.

Спросите себя: «Как бы я себя чувствовал, как бы я реагировал, будь я в его положении!» – и вы сэкономите массу времени и нервов...

Двенадцать правил, соблюдение которых позволяет склонить людей к вашей точке зрения

Правило 1. Единственный способ одержать верх в споре – это уклониться от него.

Правило 2. Проявляйте уважение к мнению вашего собеседника. Никогда не говорите человеку, что он не прав.

Правило 3. Если вы не правы, признайте это быстро и решительно.

Правило 4. С самого начала придерживайтесь дружелюбного тона.

Правило 5. Заставьте собеседника сразу же ответить вам «да».

Правило 6. Пусть большую часть времени говорит ваш собеседник.

Правило 7. Пусть ваш собеседник считает, что данная мысль принадлежит ему.

Правило 8. Искренне старайтесь смотреть на вещи с точки зрения вашего собеседника.

Правило 9. Относитесь сочувственно к мыслям и желаниям других.

Правило 10. Взывайте к более благородным мотивам.

Правило 11. Драматизируйте свои идеи, подавая их эффектно.

Правило 12. Бросайте вызов, задевайте за живое.

Никто не любит, когда ему приказывают. Задавайте собеседнику вопросы, вместо того чтобы ему что-то приказывать. Шекспир сказал: «Делайте вид, что у вас есть добродетель, если ее у вас нет». И было бы полезно считать и открыто утверждать, что другой человек фактически обладает тем качеством, какое вы хотели бы в нем видеть. Создавайте ему хорошую репутацию, которую он стремился бы оправдать, и он предпримет огромные усилия, чтобы только не разочаровать вас.

Девять правил, соблюдение которых позволяет воздействовать на людей, не оскорбляя их и не вызывая у них чувства обиды

Правило 1. Начинайте с похвалы и искреннего признания достоинств собеседника.

Правило 2. Указывайте на ошибки других не прямо, а косвенно.

Правило 3. Сначала поговорите о собственных ошибках, а затем уже критикуйте своего собеседника.

Правило 4. Задавайте собеседнику вопросы, вместо того чтобы ему

что-то приказывать.

Правило 5. Давайте людям возможность спасти свой престиж.

Правило 6. Выражайте людям одобрение по поводу малейшей их удачи и отмечайте каждый их успех. Будьте чистосердечны в своей оценке и щедры на похвалу.

Правило 7. Создавайте людям хорошую репутацию, которую они будут стараться оправдать.

Правило 8. Прибегайте к поощрению. Создавайте впечатление, что ошибка, которую вы хотите видеть исправленной, легко исправима; делайте так, чтобы то, на что вы побуждаете людей, казалось им нетрудным.

Правило 9. Добивайтесь, чтобы люди были рады сделать то, что вы предлагаете.

Если вы хотите выработать у себя умонастроение, которое принесет вам покой и счастье, выполняйте правило:

Думайте и ведите себя жизнерадостно, и вы почувствуете себя жизнерадостными.

Заключение

Практика показывает, что в настоящее время развитие современного российского образования связывается с прогностическим подходом к планированию развития образовательных организаций, в т.ч. современного муниципального лицея.

При этом под прогнозом мы имеем в виду вероятный вариант будущего состояния управляемого объекта. Прогноз, по мнению Т.И. Шамовой, это научно-аналитический этап процесса долгосрочного развития современного муниципального лицея, который базируется на:

- анализе тенденций развития образовательных организаций;
- учете тенденций социально-экономического развития общества;
- учете мировых тенденций.

Смысл прогнозирования состоит в:

- выявлении перспективных проблем, подлежащих решению, т.е. поисковое прогнозирование;
- определении путей достижения запрограммированных результатов, т.е. нормативное прогнозирование.

Наша практика в МБОУ «Лицей № 27 имени Героя Советского Союза И.Е. Кустова» убеждает, что только на основе прогноза можно определить концепцию развития современного муниципального лицея. При этом анализ развития современного муниципального лицея обеспечивается его развитием на основе анализа банка информационных данных за несколько лет работы современного муниципального лицея по ведущим параметрам. Учет тенденций социально-экономического развития общества осуществляется современным муниципальным лицеем с помощью городского и районного уровней управления образованием. Остановимся подробнее на мировых тенденциях, которые влияют на развитие образования.

Первая. Образование во всем мире будет признано как общекультурная ценность, т.е. образование будет преследовать не только прагматическую цель (получение аттестата, диплома и т.д.), а главным образом станет человеческой ценностью, позволяющей удовлетворять и развивать духовные потребности личности. Реализация этой мировой тенденции связана с гуманизацией и гуманитаризацией образования. Все внимание личности лицеиста, его гармоничному, всестороннему (разностороннему) развитию.

Практическая реализация этой тенденции невозможна без постоян-

ной работы с учителем по повышению его профессионализма и общей эрудиции, по изменению парадигмы своей роли в современном муниципальном лицее, переводу своих отношений с лицеистом на уровень сотрудничества.

Вторая. Распространение школьных реформ по всему миру. Практически во всех странах идет поиск ответа на вопросы: каким должно быть образование, его содержание, требования к уровню обученности. Ответ на этот вопрос может быть найден при коллективной разработке мирового стандарта образования.

Для решения этой задачи необходима кооперация ученых, педагогов, психологов на локальном, государственном и международном уровнях для разработки единых стандартов образования, методов его оценки, постоянного обмена результатами экспериментальной проверки достижения поставленных целей.

Третья. Борьба за выживание человечества. В последние годы акцент сместился с борьбы за мир на борьбу за оздоровление экологии, улучшение качества продуктов питания, создание новых лекарственных средств и т.д. Несомненно, что эта тенденция касается каждого живущего на Земле. Для современного муниципального лицея важным является сформированность у ее выпускников общечеловеческих ценностей, экологических знаний, гибкого мышления, а у специалистов – еще и высокого профессионализма. Уже несколько лет идет процесс внесения экологического компонента в содержание образования.

Четвертая. Повышение роли семьи как социального института в воспитании личности, что требует от современного муниципального лицея большего влияния на семью, привлечения родителей к управлению современным муниципальным лицеем, к участию в работе по воспитанию лицеистов. Современный муниципальный лицей обязан вмес-те с родителями подготовить лицеистов к семейной жизни, обеспечить сформированность у них ответственности перед семьей.

Пятая. Движение мира к созданию единого рынка, что приведет к жесткой конкуренции, интегративным результатом которой явятся повышение качества продукции и услуг, удобства и сервиса для потребителя. Рынок несет как положительные изменения, так и негативные. Несомненно, что рынок стимулирует развитие самостоятельности, деловитости, предприимчивости, творческой инициативы, потребует сформированности таких качеств личности, как адаптивность, саморегуляции в поведении,

способность к разумному риску. Одновременно с этим рынок несет и целую цепь негативных последствий – это безработица, а отсюда – преступность, наркомания, алкоголизм, проституция. Все это требует изменить наши отношения к формируемым у лицеистов качествам личности. Требуется новый тип личности. Прежде всего – это специалист, являющийся профессионалом высокого класса, способный создавать технологии и товары на уровне мировых стандартов. Нужен предприниматель с высокими нравственными качествами, открытый к сотрудничеству.

Учет основных глобальных тенденций в образовании приводит к необходимости сделать образование высокого качества, гибкое, нужна эффективная система непрерывного многоуровневого образования.

Итак, для современного муниципального лицея необходим прогностический подход к планированию его развития.

Второй путь обновления школы – это учет и реализация на практике новых подходов к ней, нового взгляда на школу, на систему инновационного, в т.ч. элитного лицейского образования. При этом и школа, и современный муниципальный лицей все больше и больше становятся реально базовым компонентом непрерывного образования.

Новые подходы к современной системе образования выражены в целях, новизна которых состоит:

- *во-первых* в их гуманистической ориентации;
- *во-вторых,* в повышении ответственности личности не только перед государством, но и перед семьей;
- *в-третьих,* в необходимости готовиться к сотрудничеству и взаимопониманию с людьми;
- *в-четвертых,* уже на лицейской скамье ученику нужно помочь самоопределиться;
- *в-пятых,* современный муниципальный лицей обязан подготовить выпускника к включению в систему непрерывного образования, сформировав у него познавательные потребности и умения удовлетворять их своими силами. Изменение целей современного муниципального лицея приводит к изменению содержания образования, методов и форм обучения.

Современный муниципальный лицей не может выполнять функции развивающего и быть развивающимся, если он останется единообразным .Поэтому третий путь обновления современного муниципального лицея связан с ломкой этого единообразия. Она осуществляется в двух направле-

ниях:

- *Во-первых,* за счет дифференциации содержания образования, учитывающего интересы лицеистов. На практике это реализуется через разнообразие типов образовательных организаций, а также за счет лицейского компонента базисного учебного плана, дающего возможность самому современному муниципальному лицею решать как индивидуализировать содержание образования.
- *Во-вторых,* наметился путь разноуровневого обучения внутри одного типа и разных типов образовательных организаций.

И, наконец, мы видим и четвертый путь обновления современного муниципального лицея – это путь демократизации всей его жизни. На практике он реализуется за счет перевода управления современным муниципальным лицеем с выполнения заданий вышестоящих организаций на разработку коллективом современного муниципального лицея задач своего развития, самостоятельное определение путей развития современного муниципального лицея. Несомненно огромную роль в демократизации современного муниципального лицея играет правильная реализация лицейского компонента базисного учебного плана, такое его наполнение, которое обеспечивает каждому лицеисту право выбора учебных и других занятий в соответствии со своими потребностями.

Демократизация всегда связана с выбором. В настоящее время современный муниципальный лицей выбирает пути, программы своего развития; учителю дано право выбора программ, учебников, их корректировки. Учитель сам выбирает себе методики обучения или разрабатывает их сам, то есть он получил право на максимальное творчество, на реализацию своих возможностей. Лицеисту предоставлено право выбора современного муниципального лицея, учителя. Демократизация в управлении современным муниципальным лицеем осуществляется прежде всего за счет участия в управлении всех участников педагогического процесса, активизации деятельности лицейских советов, попечительских советов. Современный муниципальный лицей получил возможность на финансовую, юридическую и административную самостоятельность. Значительно расширились права директора современного муниципального лицея. Все эти изменения приводят к постепенному переводу современного муниципального лицея из государственного в государственно-общественный.

Для развивающегося современного муниципального лицея важным условием является изучение спроса населения на образовательные услуги.

В связи с этим поставим вопрос: нельзя ли в современном муниципальном лицее использовать педагогический маркетинг и если да, то как он проявляется? Маркетинг называют ключевым фактором предпринимательства. Это английское слово происходит от слова «мэркет» – рынок. Поэтому одно из определений маркетинга – это изучение рынка. Однако это лишь одна функция маркетинга. Экономисты считают, что маркетинг – это все, что происходит от производства продукции до момента ее покупки. Поэтому сегодня концепция маркетинга выглядит следующим образом.

Принимать управленческие решения необходимо на основе: запросов потребителя; тактических соображений; стратегического плана, предусматривающего отрыв конкурентов по цене, качеству, уровню обслуживания и наращиванию объема сбыта.

Сущность маркетинга определяется его основными функциями. В специальной литературе выделяются следующие функции: покупка продукции; ее транспортировка; хранение; исследование рынка; планирование продажи; организация рекламы; сервисное обслуживание; финансирование; страхование; стандартизация продукции.

Поставим вопрос: какую информацию современный муниципальный лицей должен иметь, чтобы прогнозировать свое развитие?

- *Во-первых,* каждая образовательная организация должна знать общие требования к качествам личности, которые следует воспитывать у лицеистов, какова ориентация личности с учетом особенностей социально-экономического развития общества.
- *Во-вторых,* современный муниципальный лицей независимо от его типа, четко должен знать какой стандарт знаний требуется для активного участия выпускников в трудовой деятельности.
- *В-третьих,* необходима информация о том, какую область знаний нужно сделать профильной.
- *В-четвертых,* необходимо четко знать какие умения должны входить в стандарт образования, а какие умения должны формироваться как профильные.

Педагогический маркетинг требует, чтобы современный муниципальный лицей постоянно получал обратную информацию не только о том, как реализуются конкретные задачи, но и о том, как проявляют себя его выпускники. В условиях рынка резко возрастет необходимость отсроченного изучения результатов работы современного муниципального лицея.

Другая задача изучения рынка состоит в поиске ответа на вопрос: как

обеспечить преимущество своей фирмы перед конкурентами, какие меры принимать?

Таким образом, изучение образовательных потребностей населения-это функция органов образования и современного муниципального лицея.

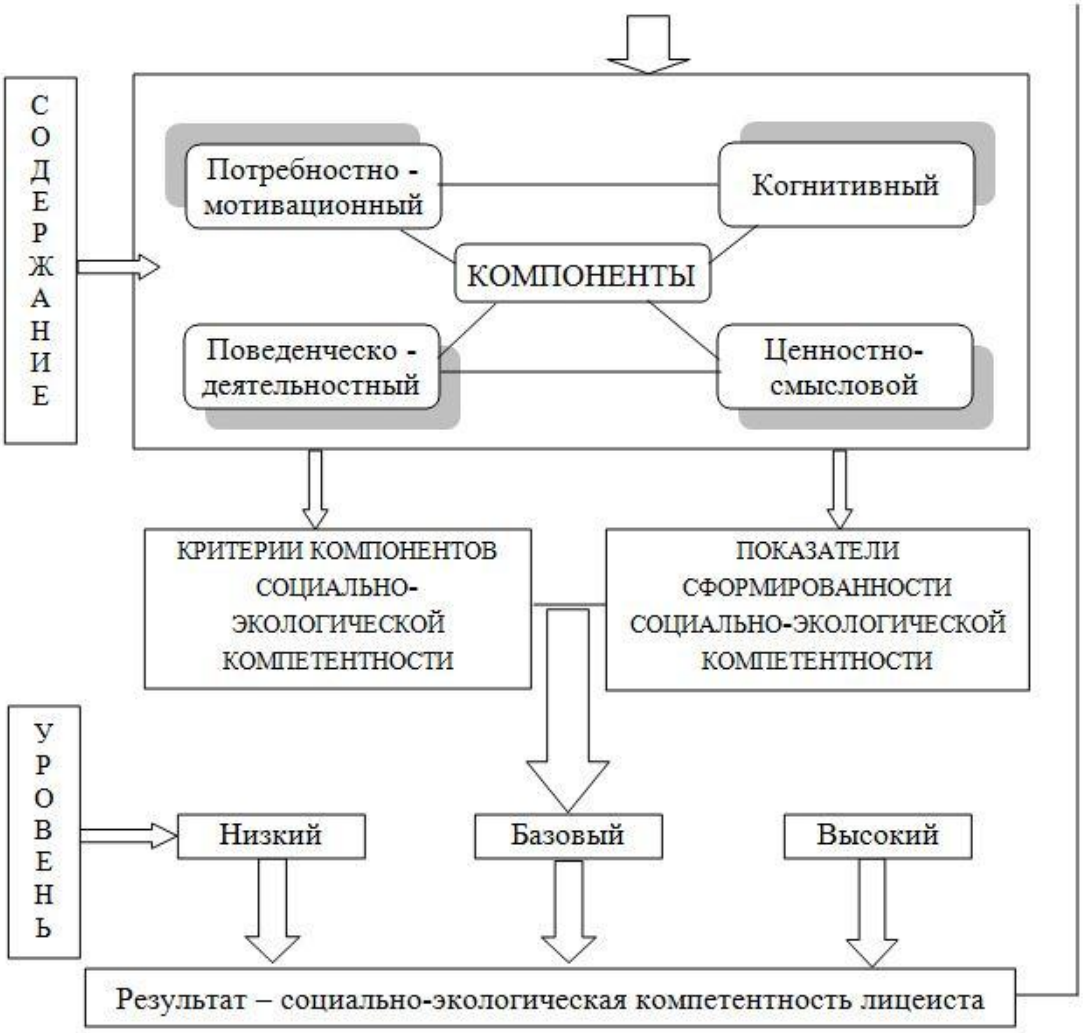
После изучения рынка необходима реклама. И это тоже уже широко используется в жизни: рекламируются вузы, образовательные организации, средние специальные учебные заведения, разные курсы и т.д. Но современный муниципальный лицей может продавать, а значит и рекламировать не только образовательные услуги для лицеистов и взрослых, но и услуги для самой системы образования в виде методических пособий, рекомендаций, учебников, учебных планов, учебных программ и т.д.

Итак, маркетинг очень нужен современному муниципальному лицею. Без него не могут быть поставлены конкретные цели управления современным муниципальным лицеем. Чтобы соотнести между собой менеджмент и маркетинг, заимствуем из литературы сравнение о том, что в мире есть две реки, которые, сливаясь вместе, продолжают течь как самостоятельные, сохраняя даже цвет воды. Менеджмент и маркетинг – это две самостоятельные теории, составляющие основу управления любой организацией. У каждого из них свои цели и задачи, свои идеи и ценности, свои подходы к разрешению специфических для каждой проблемы. Но это две теории, которые взаимозависимы друг от друга и которые не могут достигнуть своих специфических целей одна без другой. Это два весла в руках менеджера, плывущего в лодке бизнеса, без которых он не в состоянии плыть вперед. Одна река – маркетинг – это система действий руководителя современного муниципального лицея по выработке целей управления, другая – менеджмент – это действия по выработке системы мер достижения этих целей.

Приложения

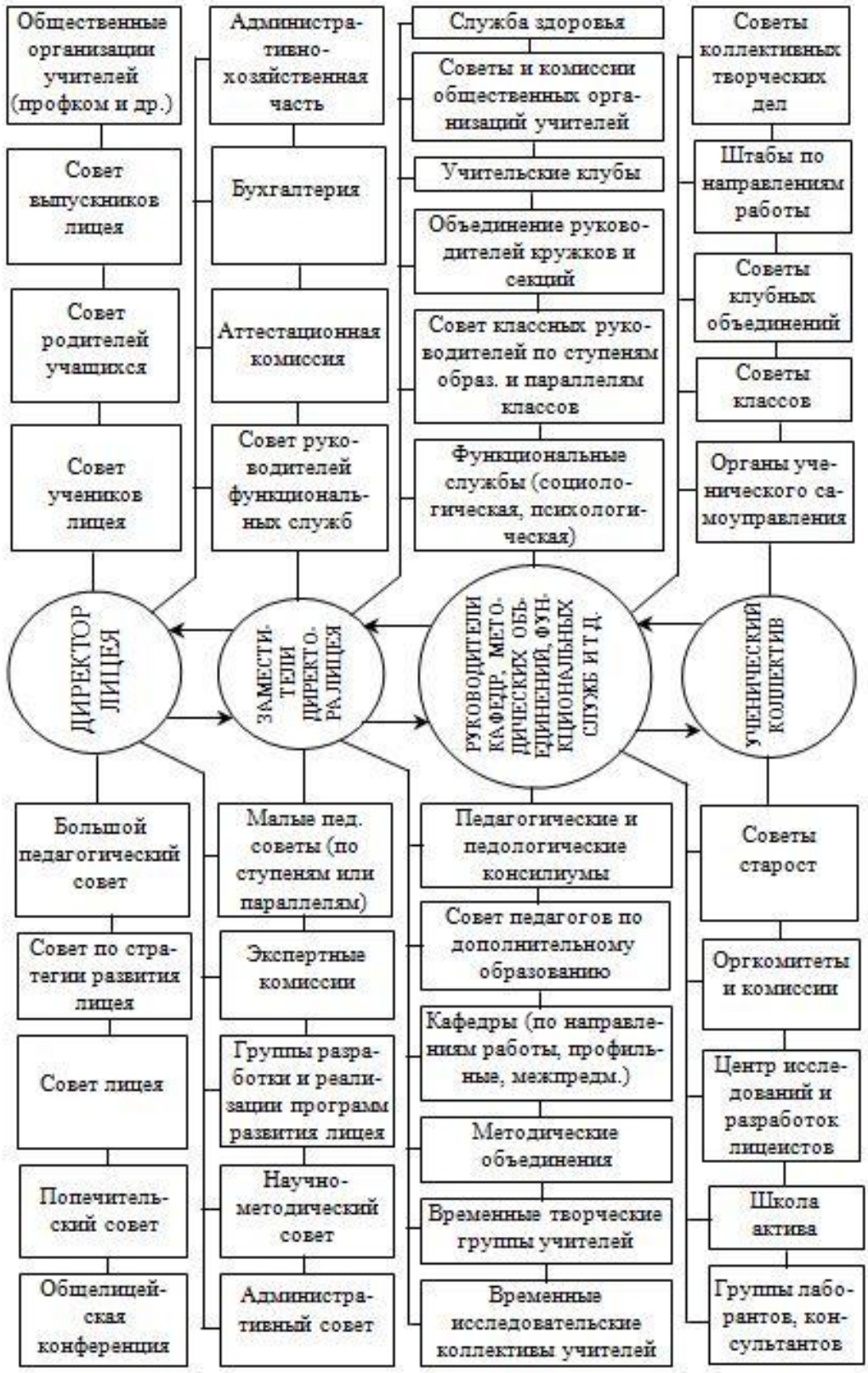
Приложение 1

Основное содержание модели формирования социально-экономической компетентности учащихся современного муниципального лицея


СОДЕРЖАНИЕ
Потребностно - мотивационный
Когнитивный
КОМПОНЕНТЫ
Поведенческо - деятельностный
Ценностно-смысловой
КРИТЕРИИ КОМПОНЕНТОВ СОЦИАЛЬНО-ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ
ПОКАЗАТЕЛИ СФОРМИРОВАННОСТИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ
УРОВЕНЬ
Низкий
Базовый
Высокий
Результат – социально-экологическая компетентность лицеиста

Приложение 2

Модель организационной структуры управляющей системы современного муниципального лицея



Приложение 3

Некоторые черты оптимизационного управленческого мышления руководителя школы и их антиподы

(по М.М. Поташнику)

Антипод в результате недооценки качества	**Черты (качества, характеристики) оптимизационного управленческого решения**	**Антипод в результате гипертрофии качества**
Отсутствие ясных целей (а значит и образа результата), а значит и отсутствие критериев, ориентация на процесс, подмена целей средствами	**Нацеленность на конечные результаты, критериальность мышления**	Внутренняя установка «Цель любой ценой» (то есть цель оправдывает любые средства)
Отсутствие установки на выбор, неальтернативность мышления, импульсивность мышления	**Видение ряда вариантов решений, их осмысленное сравнение и выбор на этой основе лучшего их них (селективность мышления)**	Чрезмерный плюрализм в видении возможных управленческих решений и неумение осуществлять оптимальный выбор лучшего из них, незнание технологии этого выбора
Односторонность, фрагментарность видения объектов, фактов, факторов и пр. при принятии управленческих решений	**Системность (комплексность, целостность, интегративная направленность, программно целевой характер, иерархичность мышления)**	Чрезмерность (неоптимальность) в видении и учете связей между частями системы, неумение выделить из них главное, а потому – мешанина и как следствие – невозможность видеть структуру системы, иерархию связей, субъектов и объектов управления
Технократизм мышления, непонимание того, что все в школе делается ради детей и любое управленческое решение прямо или косвенно, но в конечном счете отразится на детях	**Педагогическая направленность, «детность» мышления, его гуманизм**	Чрезмерный педоцентризм, принесение в жертву этому интересов учителей
Приверженность к «универсальным» схемам или догматизм, стереотипность мышления, неучет конкретных условий и обстоятельств, непонимание того, что оптимальное решение – это не наилучшее вообще, а наилучшее из возможных для конкретной ситуации	**Конкретность в принятии решений, нацеленность на конкретный анализ ситуаций**	Непонимание того, что каждая конкретная проблема, ситуация есть следствие общих тенденций, закономерностей; неумение в частном случае увидеть общее или целостное («за деревьями леса не видит»)

Субъективизм	**Объективность, реалистичность, трезвость мышления**	Объективизм, механистичность, следование букве в ущерб духу принимаемых решений из-за нежелания учитывать конкретные обстоятельства
Социальная глухота	**Социальная ориентированность, чуткость мышления**	Конъюнктурность мышления («куда ветер дует»)
Непрактичность мышления, провозглашение хотя и правильных, но только общих тенденций развития, идей и т.п. без их технологической инструментовки (например, программа развития как будто сделана, но она не выполняется из-за отсутствия плана действий в ней)	**Практичность, конструктивная направленность**	Голый прагматизм в управлении (подобно так называемому «ползучему эмпиризму» в педагогике), игнорирование научных подходов в принятии решений, нежелание изучать, знать и применять теорию управления
Шаблонность, стереотипность	**Оригинальность, нестандартность, критичность мышления**	Оригинальничание под видом новаций, необоснованное несогласие с чьим бы то ни было мнением, даже если оно разумно, критиканство всего и вся (придирчивая, мелочная, но по сути поверхностная и пристрастная критика)
Конформизм, выражающийся в приспособленчестве, пассивном принятии господствующих мнений, отсутствие собственной позиции, некритическое следование общим мнениям, тенденциям, авторитетам, указаниям вышестоящих начальников	**Самостоятельность мышления**	Игнорирование любых мнений, кроме своего
«Застылость», косность, леность мышления	**Динамизм, гибкость, мобильность, маневренность мышления**	Шараханья из стороны в сторону, от одной крайности к другой
Движение мысли вслепую или в крайнем случае, исходя из интуиции, эмпирического опыта, здравого смысла при явном игнорировании научного подхода в выработке решений	**Установка на поиск и реализацию объективных закономерностей**	Релятивизм как абсолютизация относительности и условности всего и вся и на этой основе отрицание возможностей познания, объективной сущности происшедшего, спекуляция этой относительностью или же произвол

Неразвитость абстрактного мышления, оперирование только отдельными фактами, без их связи между собой, без обобщения и абстрагирования	**Обобщенность, экономичность мышления (использование наукоемких моделей, схем, алгоритмов и т.п.)**	Абстрактное теоретизирование
Игнорирование фактора времени в оценке эффективности управленческих решений как интегративного показателя экономии сил, средств, ресурсов и т.п., так называемое затратное мышление	**Установка в мышлении, в принятии решений на ресурсосбережение, экономию времени, борьбу с перегрузкой**	Стремление добиться результатов при минимальных (а не минимально необходимых) затратах, превалирование критерия минимума затрат над критерием результативности
Консерватизм, наивное стремление что-либо развивать, ничего не меняя в работе (ни в объектах, ни в субъектах управления)	**Чувство нового, новаторство мышления управленца, стремление к развитию объекта управления через инновационный процесс**	Нарочитая гонка за новизной ради новизны, так называемый суетливый авангардизм
«Близорукость» мышления, управление только на уровне задач сегодняшнего дня	**Перспективность, прогностичность мышления, способность предвидения положительных результатов и возможных негативных последствий.**	Утопическое прогнозирование, мифологизм мышления
Неумение видеть себя со стороны	**Рефлексивность мышления (способность мысленно встать на позицию учиителя, ученика, родителей, видеть ситуацию их глазами)**	Манипуляторская установка (люди воспринимаются как пешки на шахматной доске) или же чрезмерная подчиненность интересам учеников, учителей, родителей и принижение веса социального заказа государства, задач школы как социального заказчика
Алогичность мышления, слабость логики, эклектика, противоречивость при принятии управленческих решений	**Логическая строгость, последовательность**	Гипертрофия формальнологического подхода и как следствие – неприятие творческих (нередко алогичных) управленческих решений

Приложение 4

Методы обучения и характер деятельности учителя и лицеистов

(по И.Я. Лернеру и М. И. Скаткину)

Метод обучения	Деятельность учителя	Деятельность учащегося
1. Информационно-рецептивный метод	Предъявление информации (учителем или заменяющим его средством). Организация действий ученика с объектом изучения	Восприятие знаний. Осознание знаний. Запоминание (преимущественно произвольное)
2. Репродуктивный метод	Составление и предъявление задания на воспроизведение знаний и способов умственной и практической деятельности. Руководство и контроль за выполнением	Актуализация знаний. Воспроизведение знаний и способов действий по образцам, показанным другими (учителем, книгой, техническими средствами). Произвольное и непроизвольное запоминание (в зависимости от характера задания)
3. Метод проблемного изложения	Постановка проблемы и раскрытие доказательного пути ее решения	Восприятие знаний. Осознание знаний и проблемы. Внимание к последовательности и контроль над степенью убедительности решения проблемы. Мысленное прогнозирование очередных шагов логики решения. Запоминание (в значительной степени непроизвольное)
4. Эвристический метод	Постановка проблем. Составление и предъявление заданий на выполнение отдельных этапов решения познавательных и практических проблемных задач. Планирование шагов решения. Руководство деятельностью учащихся (корректировка и создание проблемных ситуаций)	Восприятие задания, составляющего часть задач и. Осмысление условий задачи. Актуализация знаний о путях решения сходных задач. Самостоятельное решение части задачи. Самоконтроль в процессе решения и проверка его результатов. Преобладание непроизвольного запоминания материала, связанного с заданием. Воспроизведение хода решения и его самостоятельная мотивировка
5. Исследовательский метод	Составление и предъявление проблемных задач для поиска решений. Контроль за ходом решения	Восприятие проблемы или самостоятельное усмотрение проблемы. Осмысление условий задачи. Планирование этапов исследования (решения). Планирование способов исследования на каждом этапе. Самоконтроль в процессе исследования и его завершения. Преобладание непроизвольного запоминания. Воспроизведение хода исследования, мотивировка его результатов

Приложение 5

Комплексно-целевая программа развития лицея на _____ учебный год

Цель: создание условий для обеспечения развития школьника с учетом его способностей и образовательных потребностей

№ п/п	Система целесообразных организационных форм и мер организации	Этапы и основное содержание программной деятельности		
		август	**сентябрь**	**октябрь**
1 1.1	**Организация работы с кадрами по реализации программы.** Совет лицея. **Цель:** принятие нормативных документов по обеспечению программ деятельности и контроль за ходом их реализации.	Доклад директора лицея о концепции развития лицея **Задача:** сформировать соц. заказ на программную деятельность развития лицея.		
1.2	**Совещание при директоре. Цель:** оперативное управление по обеспечению внедрения программы.		О готовности подразделений лицея по реализации программы развития лицея в I полугодии	
1.3	Педсовет. **Цель:** разработка тактики и стратегии педагогической деятельности по реализации программы, обобщение и регулирование результатов программной деятельности.	О программе развития лицея в 2014–15 уч. году. **Задача:** формирование коллективной стратегии и тактики развития лицея.		
1.4	Методсовет (методобъединения, лаборатории, кафедры). **Цель:** координация и коррекция деятельности специалистов по		Теоретический семинар. Основы развития личности ученика и учителя в новых социокультурных условиях. **Задача:** ак-	Проведение и анализ по- уровневых к/р в 5-х, 9-х. 11-х классах. **Задача:** подготовка к но-

	реализации новых учебных комплексов обучения, воспитания и развития лицеистов на диагностической основе.		тивизировать знания учителей по данной проблеме.	ябрьскому педсовету
1.5	Собрание трудового коллектива. **Цель:** защита прав и стимулирование учителя на внедрение инновационных программ деятельности.		Распределение прав, полномочий и ответственности между членами трудового коллектива за реализацию программы развития лицея	
2.	**Работа с объединениями ученических организаций**. **Цель:** защита прав ученика на реализацию своих образовательных потреб-ностей и стимулирование его деятельности.		Программа деятельности органов ученического самоуправления по реализации программы развития УВП. **Задача:** ознакомить учащихся с новыми условиями учебного труда и отдыха, с правом лицеистов на реализацию образовательных потребностей.	Диагностика развития лицеистов (самодиагностика) для углубленного изучения личности. **Задача:** оказать помощь лицеистам и учителям в адаптации к новым условиям их учебной работы и отдыха.
3.	**Организация работы с родителями.** **Цель:** защита прав детей и родителей по удовлетворению образовательных потребностей. Привлечение родителей к реализации программы.		Программа развития и особенности УВП в новых условиях. **Задача:** ознакомить родителей с изменяемыми условиями учебной работы в лицее и дома.	Индивидуальные консультации и анкетирование по уровню воспитанности детей. **Задача:** оказать помощь родителям в адаптации детей к новым условиям.
4.	**Организация системы обеспечения программной деятельности**			
4.1	Система информационно-аналитического	1. Формирование банка данных (методических комплексов) по теорети-		1.Формирование банка данных по

	обеспечения. **Цель:** формирование необходимой и достаточной информации для управления процессом реализации программы. Анализ информации на диагностической основе (в т. ч. и с помощью ЭВМ).	ческим и практическим основам перевода ученика и учителя в режим развития. 2. Анализ уровня обучения, развития и саморазвития лицеиста и учителя.		диагностике развития личности. 2. Формирование банка данных уровня ЗУН 5. 9, 11-х классов.
4.2	Система экспертного контроля и регулирования. **Цель:** обеспечение профессиональной помощи и поддержки субъектам по реализации программы. Поддержание внедрения программ на оптимальном уровне.		1. Контроль за реализацией новых учебных планов и программ. 2. Регулирование расписания учебных занятий с учетом внедрения базового и дополнительного компонента. 2.1. Контроль за местом учебных предметов в активной и пониженной зонах работоспособности.	1. Выборочный контроль и экспертная оценка итогов I четверти. 2. Коррекция в индивидуальной работе с лицеистами по итогам диагностики.
4.3	Система материально-финансового обеспечения **Цель:** создание реальных условий для обеспечения реализации и стимулирования программной деятельности.			1. Разработка предложений в РОО, совету лицея по финансированию и материально-техническому обеспечению на новый финансовый год. 2. Предложения спонсорам, попечительскому совету.
4.4	Доклад зам. директора по экономике по ресурсному обеспечению реализации программы. **Задача:** обеспечить бюджетное и внебюджетное			

	финансирование для реализации программы			
4.5			Информация подразделений лицея по реализации программы за I полугодие и меры по оперативному управлению ею во II полугодии	Расстановка кадров по обеспечению программной деятельности на новый учебный год
4.6	Формирование у лицеистов стандарта образования и дополнительного образования в условиях развивающегося лицея **Задача:** проанализировать и скорректировать деятельность учителей по реализации гос. стандарта и дополнительного образований		Развитие лицеистов в условиях разноуровневой дифференциации образовательного процесса **Задача:** проанализировать создание условий в лицее для реализации права лицеистов на получение образовательных услуг.	
4.7	Семинар-практикум по методикам рефлексивного обучения. **Задача:** сформировать у учителей навыки по применению тренингов, мозговых штурмов и деловых игр.	Проведение выборочных срезов по авторским и новым программам. **Задача:** определить затруднение у учителей и меры по их коррекции.	Инвентаризация пед. идей методом брифинга (круглого стола). Завести книгу идей развития лицея. **Задача:** собрать банк идей для прогнозирования развития лицея.	Педагогические чтения (научно-практическая конференция). Авторская программа: что это такое. **Задача:** подготовка к ярмарке педагогических идей.
4.8	О критериях оценки деятельности участников реализации программы развития лицея			
5.	Лицейская ярмарка ученических идей развития лицея. **Задача:** мотивация лицеистов и учителей на личное развитие.	Анкетирование и планирование работы лицея	Обработка анкет и выдача предложений к планированию работы класса, лицея	Туры олимпиад, предметных марафонов
6.	Родительское со-	Оптимизация	День открытого	

	брание. Ваше видение лицея в режиме развития. Сбор данных в банк идей развития лицея (книга идей).	учебной и досуговой деятельности лицеистов. Анкетирование по проблемам лицея и планированию на новый год. **Задача:** изучить мнение родителей о первоочередных проблемах лицея и спланировать их реализацию	урока. День открытых дверей.	
7.		Формирование банка данных по итогам поуровневых к/р за I полугодие. Формирование банка идей развития лицея (лицеист, учитель, родители)	Формирование банка данных предложений по планированию работы лицея	Формирование банка данных о прогнозе авторских и экспериментальных работ.
7.1	Анализ уровня ЗУН и воспитанности к педсовету.			
7.2	Корректировка программ и учебных планов с учетом выхода на разноуровневую дифференциацию. Подготовка поуровневых к/р.	Проведение поуровневых к/р.	1. Корректировка учебного расписания. 2. Корректировка индивидуальной деятельности в работе с лицеистами и учителями по итогам диагностики.	Контроль за общеучебными умениями и навыками (репрезентативные выработки).
7.3	См. октябрь			Предварительная расстановка кадров. Подача заявки на дополнительные кадры.
7.4		О подготовке к организованному завершению уч. года в условиях эксперимента. **Задача:**		Отчет зам. директора по УВР (научно-метод. раб) о реализации концепции и программы развития

		определить все формы итогового контроля и критерии пед. анализа		лицея. **Задача:** определить меры по стратегии и тактике развития лицея на новый учебный год
			Подготовка к августовскому педсовету о комплексно-целевой программе лицея на следующий год. **Задача:** определить стратегию и тактику развития лицея на 2006-06 учебный год.	
7.5			Итоги работы пед. коллектива по реализации программы развития лицея. **Задача:** выявить приращения у лицеистов и учителей в условиях новой программы деятельности	
7.8	См. февраль	Ярмарка педагогических идей. **Цель:** защита и принятие авторских программ к новому учебному году.	Педагогический анализ итогов учебного года и планирование работы методсовета на новый учебный год, корректировка программы развития лицея по учебно-методическому компоненту.	
7.7		Смотр учебных кабинетов и подведение итогов по участию членов коллектива в реализации программы развития лицея. **Задача:** итоги и стимулирование деятельности членов коллектива.		
7.8	См. февраль	Самодиагностика и диагностика уровня воспитанности (вторичный пропуск анкет для выявления приращений).		
8.			Анкетирование по вопросам воспитания и развития личности.	
9.	Формирование банка данных о подготовке и проведении экзаменов.	Формирование банка данных по уровню воспитанности лицеистов.	Формирование банка данных по итогам экспериментальной работы за учебный год. Формирование банка данных планирования работы	Формирование банка данных по итогам экзаменов, выполнению учебных планов и программ. Формирование банка

			лицеистов на новый учебный год.	данных по уровням воспитанности шк-ка на конец уч. года. Проект плана работы школы на новый учебный год.
9.1				
9.2	Корректировка и регулирование деятельности учителей по формированию общих учебных навыков лицеистов.			Проведение экзаменов Экспертная оценка результатов учебного года.
9.3		Итоговые контрольные работы (самоконтроль учителей или экспертный контроль).		
9.4	Разработка плана подготовки лицея к новому учебному году.			

Приложение 6

Анкета для лицеистов

(на входе в инновационный эксперимент)

1. Хотите ли Вы проведения данного эксперимента?

а) Да б) Нет в) Не знаю

2. Если нет, то почему?

а) не знаю

б) не люблю данные предметы (проблемы)

в) не нужен этот предмет в дальнейшем

3. Готов ли лицей к проведению эксперимента?

а) педагогический коллектив

б) ученический коллектив

в) материально-техническая база лицея

4. Какие результаты Вы хотите получить от эксперимента?

а) никаких

б) более глубокие знания по предмету

в) уменьшение нагрузки по непрофильным предметам

г) выделение времени для занятий по интересам

5. Какие новые курсы Вы хотели бы изучать?

6. Как бы Вы хотели изучать эти предметы?

а) обязательно

б) факультативно

7. Могут ли быть негативные результаты от эксперимента?

а) нет
б) увеличение нагрузки
в) ухудшение здоровья
г) ухудшение знаний по предметам

Формирование готовности педагога к реализации гуманистических отношений в педагогическом процессе

Создание гуманистических воспитательных систем возможно только при условии гуманизации всего учебно-воспитательного процесса. В свою очередь гуманизация во многом определяется готовностью педагога к реализации ее в своей деятельности. В настоящий момент этой готовностью обладает явно меньшая часть педагогов. И это естественно, поскольку как авторитарная система образования, в которой, выросли большинство педагогов (школа, институт, система повышения квалификации), так и командно-административная государственная система не способствовали развитию гуманистически ориентированной личности. Поэтому главнейшей предпосылкой изменения государственной системы воспитания является формирование готовности педагога к реализации идей гуманизации как на уровне психологической готовности, так и на уровне технологии.

Формируется данная готовность тремя группами факторов.

1. Общее состояние школьной воспитательной системы. Наличие в школе атмосферы психологического комфорта для учителя (чувство защищенности, причастности к общему делу, осознание своей значимости в школе, принятие школы как ценности и целостности), создание в школе условий для развития возможностей и способностей педагога (включение в исследовательскую деятельность, наличие особой системы методического обучения, создание атмосферы творчества и возможности выбора деятельности педагога с учетом его интересов, склонностей, его педагогической индивидуальности). Изменяется характер развиваемых отношений.

2. Степень сформированности личных качеств педагога: уровень интеллекта, гуманитарной культуры, уровень креативности (творческих способностей и педагогической творческой направленности), степень развитости эмпатического процесса (способности и готовности понимать внутренний мир ученика), стиля общения. Изменяются требования к личности педагога как учителя и воспитателя.

3. Уровень профессионального мастерства учителя: способность к анализу, самоанализу и рефлексии, стремление и способность к профес-

сиональному и общекультурному росту, В результате происходит переосмысление роли, места и функций педагога. Если первая группа факторов практически не подвластна влиянию извне и зависит в первую очередь от того тона, который задает директор и авторская группа, от реализации ими личностного подхода к ребенку и учителю, то на вторую и третью группы может оказать сильное влияние система повышения квалификации педагогов. Эта система должна не столько быть способом изучения нового передового опыта, сколько иметь такую концептуальную основу, опирающуюся на теорию гуманистического воспитания и общечеловеческие ценности, и такое содержание, которое позволяет изменить психологический настрой учителя и вооружить его новыми гуманистическими технологиями. Форма же организации курсовой подготовки должна носить личностно-ориентированный характер, т.е.:

- основываться на глубоком, систематическом, последовательном изучении личности слушателя, его профессиональных запросов;
- иметь дифференцированный характер в зависимости от опыта, знаний и направленности интересов слушателей;
- ставить слушателей в активную позицию (предоставить им возможность выбора формы своего участия в курсовой подготовке, иметь индивидуальный план занятий);
- использовать активные формы учебно-познавательной деятельности;
- позволять слушателям по результатам констатирующих и итоговых срезов увидеть и оценить свой профессиональный рост.

Только такой подход к повышению квалификации может содействовать формирование готовности педагога к реализации гуманистических отношений в педагогическом процессе.

Развитие особых личностных установок учителя как актуальное направление процесса гуманизации образования

Педагогическое обеспечение гуманизации отношений участников учебно-воспитательного процесса, возникающих в ходе их взаимодействия, предполагает разработку перспективной модели взаимодействия учителя и учащихся, направленного на создание условий формирования творческой личности ученика. Необходимым условием построения такой модели являются выявление и всестороннее исследование факторов, определяющих взаимосвязь «учитель – ученик», а также их последующая педа-

гогическая интерпретация.

Гуманизация отношений педагогов и учащихся определяется в настоящее время решением следующих взаимосвязанных задач:

- создание отношений доверия между учителями и учащимися;
- обеспечение сотрудничества в принятии решений между всеми участниками учебно-воспитательного процесса;
- актуализация мотивационных ресурсов учения;
- развитие у учителей личностных установок, наиболее адекватных гуманистическому обучению;
- помощь учителям и учащимся в личностном развитии.

Весь процесс школьного обучения, по мнению педагогов гуманистической ориентации, лежит между двумя полюсами. Один полюс – традиционное авторитарное обучение, с первых дней которого ребенок узнает, что обязательно подчиняться правилам, что нельзя делать ошибки, перечить учителю, что учебники скучны, что списывать не зазорно и т.д. Другой полюс – личностно-ориентированное, гуманистическое, или свободное обучение, при котором ребенок также с первых дней узнает, что его любознательность признается и поощряется, что учитель дружелюбен и заботлив, что процесс учения доставляет удовольствие, а учителя вызывают чувство уважения и любви. В построении гуманистического обучения важную роль играют личностные установки учителя. В качестве основных мы выделяем следующие:

- «открытость» учителя своим собственным мыслям, чувствам, переживаниям, а также способность открыто выражать их в межличностном общении с учащимися;
- выражение внутренней уверенности учителя в возможностях и способностях каждого учащегося; во многом эта установка совпадает с тем, что принято называть «педагогическим оптимизмом», «опорой на положительные качества воспитанника»;
- видение учителем поведения учащегося, оценка его реакций, действий, поступков с точки зрения самого учащегося; это – так называемое «эмпатическое понимание», которое во время общения с учащимися позволяет учителю, говоря словами американского ученого-педагога К. Роджерса, «постоять в чужих туфлях», посмотреть на все вокруг, и на себя в том числе, глазами детей. Эта установка есть альтернатива типичному «оценочному пониманию», приписывающему учащимся фиксированные оценочные клише или ярлыки («тупица», «умница», «дебошир», «тихоня»

и т.п.).

Таким образом, в ситуациях, при которых учитель понимает и принимает внутренний мир своих учащихся, естественно, ведет себя и, в соответствии со своими внутренними переживаниями, доброжелательно относится к учащимся, он создает все необходимые условия для гуманистического общения.

Опыт учителей, работающих в русле гуманистических идей, предполагает самостоятельность учащихся в решении и таких вопросов, как постановка учебных целей, оценивание результатов учебной работы. При этом учитель выступает как человек, создающий благоприятные условия для творческого учения детей, активизирующий и стимулирующий любознательность учащихся, их совместную учебную работу, предоставляющий учащимся разнообразный учебный материал.

Переход традиционно работающего учителя к такому новому для него стилю обучения должен быть постепенным и осторожным, поскольку он связан с глубокой личностной перестройкой как учителя, так и учащихся. При этом ведущими, на наш взгляд, является не столько изменение содержания и методов преподавания, сколько становление и укрепление освоенных личностных установок учителя.

Многообразие педагогического опыта учителей, разными путями приходящих к идеям гуманистического преподавания, свидетельствует о том, что оно представляет собой не одинаковую для всех методику, а совокупность ценностей, в систему которых входят убеждения в личностном достоинстве каждого человека, в важности и значимости для каждого человека способностей и возможностей к самосовершенствованию, ответственности за свои поступки, творческому учению.

Поведение учителя в процессе урока как фактор гуманизации межличностных отношений

Известно, что поведение преподавателя на уроке влияет не только на атмосферу в классе, но и на эффективность обучения. Говоря о поведении учителя, мы имеем в виду такой характер общения, при котором учащийся уверен, что педагог не оскорбит его ни в какой форме, не поставит его в положение, при котором ученик будет чувствовать себя абсолютным неучем, не устроит ему разнос по тому или иному поводу – одним словом, не унизит его человеческого достоинства. Все поведение учителя должно

внушать учащимся уверенность в его доброжелательном, справедливом и заинтересованном отношении к себе, таком отношении, при котором учитель слышит не только себя, но и ученика. Гуманность межличностных отношений педагога и ученика проявляется в раскрепощении последнего, в освобождении его от комплексов, так осложняющих жизнь.

Особое напряжение и для учителя, и для ученика в процессе обучения представляют два его звена, контроль в разных формах и предъявление нового учебного материала. Если контроль в моральном плане наиболее труден для школьника, ибо он находится в оценочной ситуации, результат которой может иметь определенные последствия как в школе, так и дома, то предъявление нового учебного материала наиболее трудоемкий процесс для учителя, оказывающий влияние на отношение к нему со стороны учеников. Теперь уже сам педагог находится в оценочной ситуации с позиции его знаний, умений излагать материал, заинтересовать учащихся. (Нужно заметить, что учитель всегда и во всех случаях находится «под микроскопом» у школьников.) А оценочные ситуации вызывают у людей любого возраста наибольшее напряжение.

Из всех форм контроля устное выступление ученика перед аудиторией (рассказ, решение задачи, ответ на вопрос и т.п.) требует от учителя особого такта при комментариях ответа. Это не значит, что на школьника не влияет поведение преподавателя в процессе «тихого» ответа (например, при сдаче зачета). Но в первом случае ученик оказывается наиболее уязвимым. Ни при каких условиях нельзя так комментировать ответ ученика, не устраивающий преподавателя по каким- либо причинам, чтобы ученик оказался в смешном положении. Это относится и к естественно-математическому циклу дисциплин, где прежде всего проверяется понимание учеником научных знаний и умение их применять, и в тех учебных предметах, в которых от ученика при ответе требуется высказать свое отношение, например к художественному произведению, когда комментарии учителя должны быть особенно деликатными.

Из всех форм предъявления нового учебного материала устное изложение учителя оказывается самым сложным и для него, и для учащихся. Изложение представляет собой целостное, многостороннее явление. (Его можно рассматривать как вид взаимодействия учителя и ученика, как вид речевого общения, как процесс рефлексивного руководства познавательной деятельностью учащихся. Это и передача информации, и один из видов ораторского и сценического искусства, и особый способ самореализа-

ции личности учителя) Исследования деятельности учащихся по восприятию информации показывают, что слушание – сложный процесс. Слушание особенно абстрактного материала требует непрерывной, высокого уровня сосредоточенности. Особенно трудно слуховое восприятие обобщающих сведений. Психологические процессы, на которые опирается слушание (внимание, представление, память, мышление), требуют для своего интенсивного протекания специальных условий. Деятельность учителя в процессе изложения очень многопланова, и поведение его при этом – частный, но очень важный вопрос. Из всех взаимодействующих компонентов, определяющих поведение учителя, особенно важны спокойствие и самообладание, внимание к ученикам с различными учебными возможностями (что остается в силе и для гомогенных классов). Напряженность с самого начала урока, раздражительность при малейшем шуме, угрозы поставить «двойку», удалить из класса и т.п. не способствуют контакту с классом.

Хотя ведущими факторами, влияющими на внутренний контакт с классом, являются уверенность учителя в себе, отношение к своему предмету, умение без ложного стыда признаться в незнании чего-либо, его педагогические и интеллектуальные возможности, ценностные ориентации, но без настоящего уважения и интереса к личности ученика добиться контакта с классом невозможно. Как бы ни были слабы познавательные интересы учащихся, но если они ощущают свое продвижение, свой успех, их доверие к учителю сильно возрастает. Возрастает оно и у учащихся с высоким познавательным интересом, при условии реализации этого интереса, что, в конечном счете, обеспечивает успех обучения.

Социально-психолошческий климат школы и необходимость его улучшения

1. Ориентация общества на гуманизацию и демократизацию выдвигает новые требования к социально-психологическому облику человека, его нравственности. Гуманизация взаимоотношений учителей, учащихся и их родителей служит необходимым условием воспитания у молодого поколения отношения к личности как к самостоятельной индивидуальной ценности. Уже пересматриваются цели воспитания. В практической работе очень многое зависит от личности педагогов, их умения создавать в школе благоприятный социально-психологический климат, способствующий развитию у детей такого качества, как уважение к личности, ее правам и до-

стоинству.

2. Социально-психологический климат коллектива характеризует межличностные отношения его членов, складывающиеся в процессе общения и совместной деятельности. При благоприятном социально-психологическом климате школьного коллектива между учителем и учащимися, внутри детского коллектива возникают отношения сотрудничества.

3. Сотрудничество можно трактовать как определенное качество взаимоотношений людей, принявших групповую задачу. Это качество таково, что каждый член группы вносит посильный вклад в ее решение, раскрывая свой творческий потенциал; Педагог с гуманистической ориентацией соотносит достижения ребенка с его способностями, поэтому успех, глубоко индивидуален. Сотрудничество не тождественно попустительству и анархии отношений. Оно воспитывает понимание необходимости выполнения взаимных договоренностей, т.е. дисциплину, требовательность к себе и другим. При этом система норм и ценностей, регулирующих взаимоотношения внутри детского коллектива, между педагогами и детьми постоянно развивается по мере накопления группового опыта. Адекватное отношение к критическим замечаниям формирует рефлексию, способствует повышению адаптивных возможностей личности, ее социальному самоопределению.

4. В ходе опроса, проведенного нами совместно с программой «Общественное мнение» был получен материал, характеризующий особенности социально-психологического климата школы и взаимодействия учителей и учащихся. В общей сложности опрошено 1635 старшеклассников и 693 учителя.

Положительный эмоциональный фон взаимоотношений является важным условием сотрудничества людей. Исследование показало, что 42,6% учителей уверены в добром отношении к ним большинства школьников; соответственно 43,9% учеников чувствуют расположение большинства педагогов. Однако 33,5% старшеклассников считают, что большинство учителей относится к ним равнодушно, 17,7% говорят о некотором раздражении учителей, 2,4% отмечают их неприязнь. В ходе опроса 36,2% старшеклассников отметили, что для их школы характерно уважительное отношение учителя к ученику, 21,2% утверждают, что такое отношение не характерно для их учебного заведения; многие уклонились от ответа на этот вопрос. Вероятно, если бы в учебных заведениях культивировалось

уважение к личности, то мы получили бы больше положительных ответов, меньше отрицательных и неопределенных. Было установлено, что отношениям учителей и учащихся недостает доверия, немногие учащиеся рассчитывают на помощь своих наставников в трудную минуту. Только 40,7% ребят думают, что их классный руководитель помогает улучшению отношений между одноклассниками. Педагогам и учащимся еще предстоит избавиться от предвзятости и стереотипов (наличие последних в отношении ученика признают многие педагоги), научиться щадить достоинство другого человека, кроме того, им предстоит освоить культуру конструктивной уважительной критики и диалогового общения (как оказалось, всего 20,8% учеников задумываются над правильностью своего поведения под влиянием конфликта с учителем). Изучались также и другие показатели социально-психологического климата школы, который нуждается в улучшении на основе принципов гуманизма.

Система деловых отношений в педагогических коллективах

Взаимоотношения членов педагогического коллектива представляют собой систему иерархически связанных между собой компонентов. Деловые отношения оказывают определяющее влияние на личные отношения, на уровень развития системы в целом. Высшим в иерархии отношений в учительском коллективе выступает стиль руководства директора школы. От него в определяющей степени зависит согласованность и единство действий, самостоятельность и эффективность деятельности заместителей директора, коллегиальных органов самоуправления.

Высокий уровень развития коллектива, в частности эффективная работа методических объединений, деловое взаимодействие учителей, их сотрудничество достигаются лишь в условиях демократической системы внутришкольного управления. В таких условиях задачи педагогической деятельности составляют диалектическое единство с личными интересами педагогов. Конфликтные ситуации находят своевременное конструктивное разрешение, не приходя к межличностной конфронтации.

В рамках авторитарного стиля управления в зависимости от направленности деятельности директора – деловой, показательной или стремления к личному превосходству над подчиненными – мы выделяем три разновидности императивного стиля: «деловой» авторитаризм, показной стиль, административный произвол. Названные разновидности авторитаризма определяют разное состояние системы межличностных отношений в

коллективе, его психологический климат, уровень конфликтности.

При «деловом» авторитаризме в коллективе формируются деловые отношения ответственной зависимости лишь по вертикали. Заместители директора в основном исполняют его решения, коллегиальные органы работают формально, сотрудничество педагогов, их активность, инициатива не развиваются. Руководители школы сосредоточивают свое внимание на контроле деятельности подчиненных, не исполняя в необходимой мере других функций управления деятельностью коллектива.

Показной стиль руководства директора характеризуется направленностью на достижение высоких формальных показателей учебно-воспитательной работы, создание школе и ее руководству репутации образцовых. Здесь проводится большое количество показательных мероприятий, которые требуют больших затрат времени и сил на подготовку, но не дают значительного воспитательного эффекта. Показной стиль вызывает протест педагогов, заинтересованных в высоких результатах воспитания. В коллективе возникают разногласия между этими педагогами и теми, кто «делает показу». В силу отсутствия деловой направленности в руководстве противоречия не находят конструктивного разрешения, создают атмосферу психологической напряженности.

Административный произвол в деятельности директора состоит в непоследовательности, необоснованности требований и оценок работы подчиненных, нарушений правовых и нравственных норм, что создает острые конфликтные ситуации. Коллектив раскалывается на сторонников («приближенных») директора и остальных педагогов. Именно произвол в руководстве ведет к высокой конфликтности в коллективе, в том числе к возникновению враждующих между собой микрогрупп. Нередко педагоги втягивают в орбиту своих столкновений воспитанников и их родителей, что наносит значительный ущерб нравственному развитию учащихся.

При либерализме директора внутриколлективные отношения могут развиваться по-разному. Если властные полномочия первого руководителя присвоит кто-либо из заместителей директора или рядовых педагогов, то сформируются отношения в соответствии со стилем управления самозванного лидера. При отсутствии требовательности к педагогам в исполнении ими должностных обязанностей в коллективе складывается система круговой безответственности, при которой значительно снижается качество учебно-воспитательной деятельности.

Сложившаяся в коллективе система деловых отношений оказывает

ответное воздействие на стиль руководства директора. Высокоразвитый коллектив способен предъявить руководителю требования по изменению управления в соответствии с потребностями деятельности и развития коллектива. Выполнение этого требования зависит от способности директора изменить стиль управления, от позиции вышестоящих руководителей, от системы управления в обществе.

«Очеловечение» жизни школы как фактор духовного развития учителя

Проблема духовного развития личности педагога является сегодня одной из наиболее актуальных. Преемственность культуры обеспечивается в том случае, если учитель способен приобщить ребенка к духовным ценностям человечества. Между тем практика и результаты научных исследований показывают, что духовная культура современного учителя пока не соответствует требованиям общества. Не всякий педагог, а лишь тот, который организуя жизнедеятельность школы на уровне современной культуры общества, формирует духовность школьников, является непосредственным субъектом этой духовной культуры. Выступая в качестве субъекта духовного развития школьников, учитель одновременно является субъектом собственного духовного развития.

Школьная жизнь, в которой не заложена идея естественного и гармоничного духовного развития ребенка, обрекает педагога на неуклонное сужение его духовного мира. Жизнедеятельность детей в школе, организуемая как восхождение ребенка к духовной культуре, является главным фактором духовного развития и учителя. Кардинальное влияние этого фактора состоит в следующем. Организация жизнедеятельности ребенка в контексте современной общечеловеческой культуры ставит педагога в позицию осмысления ценностей мира, определения своих мировоззренческих отношений, выделения высших и наивысших духовных ценностей. Чтобы организовать взаимодействие с миром, надо уметь представлять этот мир, интерпретировать его, оценивать сквозь призму жизненных интересов человека. Однако мир меняется, жизнь предстает перед учителем и ребенком в вечном движении, и это означает невозможность незыблемых оценок, отношений и идеалов. С каждым новым поколением учитель заново вырабатывает свое видение мира и отношение к нему. Чтобы представить мир ребенку, учителю самому надо «видеть мир», а это требует от него постоянного духовного усилия.

В процессе учебной деятельности в школе происходит познание Человека, раскрытие неисчерпаемых человеческих возможностей. И на уроках естественно-математического цикла, где, на первый взгляд, идет только передача информации, в центре внимания детей и учителя находится Человек. Учитель увлекает ребенка высотой человеческого духа, расширяет палитру его представлений о том, каким должен быть Человек. Школьник начинает рассматривать самого себя как носителя человеческого отношения к миру. Познание Человека, осуществляемое в учебной деятельности школы, является залогом духовного развития не только ученика, но и учителя.

Поворот к Человеку, наблюдаемый сегодня в учебной деятельности школьников, происходит и во внеурочной деятельности, когда организуются групповая и коллективная деятельность детей. Ее назначение не сводится к передаче знаний или умений. Внеурочная деятельность должна быть направлена на развитие способностей к самостоятельному решению школьниками своих духовных проблем. Во внеурочной деятельности происходит общение с Человеком. Этот поворот к Человеку во внеурочной деятельности породил ряд интереснейших форм работы с детьми: философский стол, Дискуссионные качели, Сократовские беседы, Турнир ораторов и др.

Жизнь школы включает в себя все виды деятельности школьников: познавательную, трудовую, общественную, спортивную, художественную, ценностно-ориентационную, свободное общение. Такое многообразие обусловлено тем, что каждый вид деятельности выводит ученика на частные или интегральные духовные ценности. Поэтому педагог, выступающий организатором всего их многообразия, – это педагог, поставленный в позицию напряженной духовной деятельности, в ситуацию постоянного выбора смысложизненных ценностей. Его выбор транслируется детям, его духовная деятельность поднимает школьника на уровень духовности в любой ситуации предметного взаимодействия.

Взаимодействие с миром, организуемое школой как «очеловечение», способствует духовному возвышению субъектов школьной жизнедеятельности: ученика и учителя.

Управление взаимодействием педагогов и учащихся в школе

Взаимодействие педагогов и учащихся – это взаимосвязь взрослых и детей в процессе совместной деятельности и общения, следствием которой являются взаимные изменения взаимодействующих сторон. В отечественной педагогике достаточно распространено понимание воспитания как процесса взаимодействия воспитателя и воспитуемого, учителя и ученика.

Повседневное взаимодействие педагогов и школьников характеризуется взаимосвязями стихийными и специально организованными, случайными и скоординированными. Непредвиденные, случайные взаимосвязи оказывают нередко отрицательное влияние на участников взаимодействия, на развитие их отношений. При стихийном взаимодействии людей, в том числе и в школе, возможны и достаточно распространены субъект-объектные отношения, но когда мы имеем в виду специально организованный процесс, сущность которого гуманна и нравственна, то речь идет о межсубъектном взаимодействии. Взаимодействие педагогов и детей как специфический воспитательный процесс означает педагогически целесообразную организацию всех видов их реальных связей, формирование взаимоотношений, способствующих развитию личности каждого.

Системный подход к рассмотрению взаимодействия педагогов и учащихся в школе позволяет представить его как сложную иерархическую систему, в которой условно можно выделить при одном сечении – три блока (подсистемы): «учитель – ученик», «ученик – ученик», «учитель – учитель «; при другом – уровни взаимодействия: «коллектив- коллектив», «группа – группа (коллектив)», «личность – группа (коллектив)», «личность – личность»; при третьем – несколько взаимосвязанных и пронизывающих блоки и уровни элементов: целевой, содержательный, организационный.

Необходимым инструментом управления такой системой является координация компонентов подсистем, так как они взаимосвязаны и влияют друг на друга. При этом управление взаимодействием в школе становится возможным не только от одного центра, администрации, но и через ряд промежуточных ступеней: методобъединения, классных руководителей, учителей, работающих в первичных коллективах.

Управление взаимодействием педагогов и учащихся в школе как цикличный процесс предполагает на любом уровне следующие этапы: изучение состояния взаимодействия взрослых и детей; определение целей и задач взаимодействия, основных направлений и путей повышения его эф-

фективности; подготовку педагогов, детей к взаимодействию, совместной деятельности и общению; планирование совместной деятельности; организацию, регулирование совместной работы, общения педагогов и школьников; осмысление, подведение итогов взаимодействия; определение проблем для решения на очередной период. Осуществление этих этапов зависит от уровня и характера управления (стратегический, оперативный, тактический).

Администрация школы управляет развитием системы взаимодействия педагогов и учащихся через педагогический коллектив, прежде всего формируя сотруднические отношения между учителями в процессе деловых и межличностных контактов, координируя деятельность временных и постоянных объединений педагогов. Руководство школы продумывает и осуществляет систему мер, которые способствуют развитию и обогащению взаимосвязей педагогического и ученического коллективов, межвозрастного и разнополого взаимодействия в учебной и внеурочной деятельности. Методические объединения направляют учителей на совершенствование психолого-педагогических знаний, овладение новыми технологиями и методиками, которые позволяют успешно строить взаимоотношения со школьниками.

Важное место в управлении взаимодействием педагогов и учащихся отводится классным руководителям. Они координируют деятельность педагогов, работающих в одном классе, организуют сотрудничество учителей при определении и решении воспитательных задач, регулируют взаимоотношения между взрослыми и детьми, межличностные и внутриколлективные взаимосвязи. Классный руководитель организует целенаправленную совместную деятельность и общение детей, корректирует их отношения в учебной и внеурочной работе, создает условия для расширения контактов детей с учащимися других первичных коллективов, старшими и младшими школьниками. Исследование показывает, что деятельность в школе подготовленных освобожденных классных воспитателей существенно влияет на развитие взаимодействия педагогов и учащихся во всех блоках и уровнях, повышение его воспитательного потенциала.

В управлении взаимодействием детей участвует каждый педагог, вступающий с ними в контакт на уроке и вне его, работающий с коллективом, группами или общающийся с одним учеником. Даже межличностное взаимодействие учителя и ученика отражается, порой в скрытой форме, на отношениях данного ребенка с другими детьми, на взаимодействии групп

учащихся. В то же время, как показывает опыт, значительная часть педагогов строит свои взаимоотношения со школьниками стихийно, не ставит определенных целей, связанных с корректировкой взаимодействия детей. По данным опроса, 63% учителей при подготовке урока не задумываются об установлении контакта как в целом с классом, так и с отдельными учащимися; только 27% педагогов при подготовке и проведении воспитательного мероприятия учитывают особенности взаимоотношений между детьми. В то же время среди трудностей, с которыми сталкиваются учителя, на первых местах в ранговом ряду находятся проблемы установления взаимоотношений со школьниками и регулирование контактов между детьми.

Эффективное управление взаимодействием педагогов и учащихся в школе возможно, если у педагогов сформировано гуманное отношение к ученику как субъекту педагогического процесса, если взрослые осознают приоритет ребенка в школе, владеют коммуникативными умениями и навыками, методикой организации совместной деятельности и общения детей, что связано с уровнем психолого-педагогической подготовки учителей в вузе и в системе повышения квалификации педагогических кадров,

Гуманизация взаимодействия «учитель – ученик – родители» как условие положительного отношения учителя к своей профессиональной деятельности

Положительное отношение учителей к своей профессиональной деятельности является одним из важных условий эффективности учебно-воспитательного процесса.

Анализ международного исследовательского проекта, в ходе которого изучались факторы профессиональной удовлетворенности учителей, позволил установить следующее.

Общая удовлетворенность учителей трудом распадается на ряд относительно независимых факторов, дифференцирующих содержательные и социально-экономические аспекты его деятельности. Это означает, что взаимная компенсация удовлетворенности этими аспектами незначительна, поскольку каждый из них способен оказывать на общую удовлетворенность практически независимое влияние. В этой связи в первую очередь целесообразно воздействовать на те факторы, которые оказываются в наибольшей корреляции с большинством других. Для такого выбора был проведен факторный анализ условий, влияющих на отношение учителей к своему труду, в результате которого было установлено, что инвариантным

фактором удовлетворенности учителей профессиональной деятельностью, не зависящим от пола, возраста, стажа, места работы, преподаваемого предмета, является творческий характер труда, наличие возможностей для самореализации и самосовершенствования.

Наиболее значимая информация об условиях, позволяющих учителям реализовывать себя в профессиональной деятельности, была получена при группировке массива учителей в подгруппы, основанные на сходстве их эмоционального отношения к труду педагога, что дало основание считать выделенные условия инвариантными. К таким условиям в первую очередь относится наличие коллектива единомышленников в лице учащихся и родителей.

То, что для современной школы проблема отношения учителей, учащихся и родителей актуальна, подтверждают данные массового опроса учащихся и их родителей в школах Москвы. Хотя проблема отношений «учитель – ученик» находится в центре внимания массовых школ города, нормальными, доброжелательными их считают 69% учащихся. Причем в обычных общеобразовательных школах по сравнению с колледжами, лицеями, гимназиями, школами с углубленным преподаванием предметов ситуциальной зрелостью педагогического коллектива, его взаимоотношениями с ученическим коллективом.

Изучение гуманистической воспитательной системы (МБОУ «Лицей № 27 имени Героя Советского Союза И.Е. Кустова») дает основание говорить о многогранности процесса взаимоотношений педагогов и учащихся в воспитательной системе. Их можно рассматривать и как механизм, и как условия, и как результат совершенствования и развития воспитательной системы. Если нет благоприятного фона, которым являются гуманистические отношения, то некоторые компоненты данной системы перестают действовать. В таком случае трудно говорить о ее целостности. Взаимоотношения педагогов и учащихся должны быть системообразны.

Существует, на наш взгляд, ряд условий, влияющих на характер взаимоотношений педагогов и учащихся. Среди них можно выделить:

1. Особенности жизнедеятельности школьного коллектива. В школе, где существует воспитательная система, деятельность и отношения более упорядочены. Педагоги и учащиеся чувствуют себя более защищенными, их взаимодействие строится на основе общих идей, которые вырабатываются вместе.

2. Наличие традиций и ценностей в школьном коллективе. Педа-

гоги и ученики являются носителями этих ценностей, хранителями традиций, которые передаются «из рук в руки».

3. Стиль управления школой. Авторитарный стиль ведет к подавлению, излишней опеке, часто возникает ситуации непонимания, а порой и конфронтации; демократический стиль прежде всего стимулирует сотрудничество в общешкольном коллективе.

4. Учет национальных и местных традиций. Особенности микрорайона, в котором расположена школа.

5. Социально-экономические условия в стране. Экономические отношения не являются характерными для школьного коллектива. Действительность же такова, что школа должна каким-либо образом реагировать на экономическую нестабильность, политический хаос и сложные социальные условия и вносить изменения в воспитательную систему, которые могут носить различный характер. Одним из таких изменений может быть введение в систему совершенно новых дел, которые помогают решать возникающие проблемы. Это, например, экономическая игра «Бизнес», которая компенсировала недостаток экономических знаний, удовлетворила новые потребности учащихся и педагогов, создала модель экономических отношений, в которые вступают все люди на определенном этапе жизни, и предоставила школьникам возможность проявить себя в новой деятельности. В процессе игры были внесены изменения и во взаимоотношения педагогов и учащихся: учителя выступали организаторами игры, и экономическими партнерами учеников.

Характер взаимоотношений определяется личностными особенностями взаимодействующих сторон. Воспитательная система влияет на личность педагога, тем самым опосредовано влияет и на систему взаимоотношений Межличностные взаимоотношения педагогов и учащихся во многом зависят от личных качеств учителя. Воспитательная система создает условия для развития личности, творческого роста, для профессиональной и личностной самореализации педагога, дает возможность для исследовательской деятельности, обеспечивает защищенность личности в определенном плане. Целенаправленно создаваемая системой ситуация успеха способствует лучшему развитию потенциала педагога. Развиваясь как личность в рамках воспитательной системы, педагог встречается и с определенными трудностями.

Сегодня необходимо говорить о важности субъектно-субъектных отношений. Все в большей степени субъектом отношений становятся учени-

ки, ученический коллектив. Ученический коллектив является фактором, стимулирующим развитие педагогического коллектива, и заметно влияет на характер отношений не только между детьми, но и между взрослыми.

Воспитательная система должна иметь защитные механизмы, которые позволили бы избежать типичных опасностей, способствующих разрушению сложившихся взаимоотношений. Такими опасностями могут быть:

- приход в школу новых людей с другими принципами и ценностями; если воспитательная система не сумеет воздействовать на них, то в коллективе могут появиться' «инородные тела»;
- влияние внутренних и внешних факторов;
- отсутствие внутри коллективов сбалансированности, гибкости, вариативности.

Процесс формирования взаимоотношений педагогов и учащихся явление динамичное. Могут иметь место и видоизменение взглядов, и гибкость отношений в рамках принятой коллективом концепции.

Развитие воспитательной системы ведет к усложнению взаимоотношений, обогащает их содержание, совершенствует структуру.

Воспитательная система школы-комплекса как фактор гуманизации отношений учащихся, родителей и педагогов

1. Современная педагогическая действительность определяет многообразие форм учебно-воспитательных учреждений: авторские школы, школы-гимназии, лицеи, колледжи и т.д. Их возникновение диктуется тем, что главное – личность ребенка, мир детства, атмосфера взаимоотношений взрослых и детей, в которой реализуется возможность самовыражения и самоутверждения каждого, – в условиях массовой школы, как правило, остается без внимания, так как само содержание учебно-воспитательной работы, структура массовой школы, ее организация и режим настроены на вал, на конвейер, но никак не на создание условий, максимально способствующих развитию личности ребенка.

На наш взгляд, типом школы, отвечающим современным требованиям, может стать относительно новый тип школы – школа-комплекс. Здесь каждому школьнику предоставляются возможности, конкретные условия для развития личности.

Стратегическое направление решения педагогических проблем в школе-комплексе – усиленное внимание не только организационной, но,

главное, и содержательной, психолого-педагогической стороне дела. Тогда, видимо, и реализуется главное преимущество школы-комплекса – ее истинный гуманизм, когда в отличие от различных элитарных школ, школ с предметным уклоном всем создается равные возможности и условия для разностороннего развития. Школа-комплекс это одна из перспективных моделей современного образовательного учреждения. Но реализовать такую модель в конкретной школе можно лишь при создании в этой школе воспитательной системы. Основной целью и средством формирования такой системы станут разностороннее развитие личности, гуманизация межличностных отношений, совместное совершенствование окружающей среды.

2. Воспитательная система школы определяется как социально-педагогический объект, упорядоченный не только относительно собственных педагогических целей, связанных с воспитанием ребенка (А.М.Сидоркин). Не менее важным для системообразования являются цели самого ребенка, связанные с удовлетворением актуальных потребностей личности. Только при создании в школе гуманистической воспитательной системы, педагогические цели (гуманистическое развитие личности) и цели самих детей (удовлетворение актуальных потребностей личности) могут совпадать. Более чем десятилетняя успешная практика показывает, что именно в школе-комплексе реальнее всего складывается связь «школа – личность ученика». Происходит совпадение интересов: деятельность, значимая для ученика (учеба, музыка, живопись, спорт, техника) становится значимой и для школы. Основным центром заботы оказывается не только учеба как главный вид деятельности. На смену приходит принципиально иная установка – разностороннее развитие личности. Учебный процесс не гипертрофируется жестокостью и обязательностью программы и режима. Отсюда прямой путь к возникновению особой гуманной атмосферы, атмосферы уважения личности каждого ребенка, родителя, учителя.

3. Школа-комплекс – это образовательное учреждение, основанное на взаимодействии и сотрудничестве педагогов, детей, родителей, учреждений народного образования, культуры, спорта, государственных и общественных организаций. Создание комплекса, как показывает опыт, процесс достаточно сложный по содержанию, многоэтапный. Нет и не может быть обязательного для всех вариантов школы – комплекса, все зависит от конкретных социально-педагогических условий, материально – технических кадровых, возможностей. Но есть и общее в содержании, целях и ор-

ганизационных подходах, что характеризует школу как школу-комплекс. Это образовательное учреждение:

1) имеющее главной целью стимулирование и разностороннее развитие личности ребенка;

2) осуществляющее, комплексное решение учебных и воспитательных задач, в том числе целенаправленную организацию учебного и внеучебного рабочего времени;

3) представляющее каждому ребенку возможности максимального развития творческой индивидуальности;

4) расширяющее круг общения учащихся в процессе деятельности;

5) активно взаимодействующее со средой.

4. Школа-комплекс представляет собой единство различных самостоятельных школ и центров, объединенных на основе единой целевой комплексной программы воспитания и обучения: образовательная школа, начальная школа, школа искусств, спортивная школа, производственный комплекс и лечебно-восстановительный центр. В процессе перехода существующей школы в режим работы школа-комплекса решаются довольно сложные и многоплановые задачи.

Во-первых, как уже отмечалось, создание единой целевой комплексной программы воспитания и обучения как важнейшего фактора успешной работы. При этом главная, объединяющая линия – ориентация на личность, ее полноценное развитие, самочувствие ребенка в школе-комплексе.

Во-вторых, формирование структуры управления, которая значительно сложнее, чем в обычной общеобразовательной школе.

В-третьих, значительная реорганизация методической службы. Если раньше эта служба формировалась с целью совершенствования мастерства учителей, то теперь она должна быть сконцентрирована на обучении педагогов работать с каждым учеником. Активизируется объединение классных руководителей – организаторов коллективной творческой деятельности школьников.

В-четвертых, более серьезное внимание начальной школе. На основе научно разработанных методик здесь должно быть осуществлено дифференцированное обучение, что позволит вести обучение с учетом интересов и способностей детей. При любом варианте дифференциации основополагающими остаются принципы гуманизации, выборности, добровольности.

5. В образовательной школе проверяются новые подходы к орга-

низации учебного процесса. В расписании не должно быть более четырех общеобразовательных уроков, все остальные занятия выносятся во вторую половину дня. Используется двухзвенная система уроков-блоков (особенно в старших классах) с целью сокращения объема домашней подготовки. Применяется двух – трехразовое в течение года «погружение» в предмет, используется методика опорных сигналов. Практикуются межпредметные, разновозрастные уроки, формируется система привлечения специалистов высшей школы для занятий с учащимися классов с углубленным изучением предметов и педагогических классов. В целях ликвидации перегрузки в средних и старших классах основной акцент в обучении технологии учения в начальной школе делается на обучении динамическому чтению, скорописи; используется парно-групповая работа.

6. Школа искусств, спортивная школа работают по двухуровневым программам: общей и специальной, при этом спортивная школа функционирует в режиме выбора учащимися разнообразных видов спорта (баскетбол, волейбол, теннис, плавание, фехтование и т.д.). На основе избранных детьми видов спорта формируются отделения спортшколы.

7. Формирование целостной личности требует определенных средств, которыми как раз и располагает школа-комплекс. Если рассматривать ее с точки зрения одной из моделей воспитательных систем, то необходимо определить как внешние так и внутренние системообразующие связи школы-комплекса. Внешние связи с широким кругом предприятий, учреждений, культурными, спортивными и другими объектами города построены по принципу обоюдности и специализации (важное отличие от других школ). Внутренние связи характеризуются многообразием, разноплановостью коллективов и других объединений учащихся, как формальных (класс, группа, отряд), так и неформальных (кафедры, секции, клубы и т.д.). Сложная сетка разнообразных коллективов призвана обеспечить разносторонние интересы личности. Создание воспитательной системы школы-комплекса рассматривается как особая цель педагогической деятельности. Уже на первых этапах важно введение в систему гуманистических идей, свободы выбора, добровольности, взаимной терпимости и ответственности. Педагоги должны сформировать такой уклад жизни школы, который был бы привлекателен для ребят и в то же время позволял бы реализовать педагогические цели. Важно, чтобы не только педагоги, но и школьники чувствовали себя творцами школьной жизни.

8. В отличие от массовой школы, которая может существовать без

особо широких внешних связей, в школе-комплексе такое существование невозможно, ибо здесь присутствует стремление к целостному раскрытию возможностей личности. Выражая идею консолидации сил общества и государства в деле воспитания, интегрируя воспитательный потенциал среды, школа-комплекс, опираясь на развивающиеся внутренние силы растущего человека, формируется в такой тип воспитательной системы, который обеспечивает ребенку возможность вместе со взрослыми стать активным творцом окружающей жизни.

Литература

1. Афонин И.А. Современный муниципальный лицей в системе полного среднего образования (теория и практические рекомендации). Учебно-методическое пособие. – Брянск: Изд-во БИПКРО, 2011. – 270с.
2. Афонин И.А. Лицейское образование. Развитие лидерского потенциала руководителя современного муниципального лицея. Учебно-методическое пособие. – Брянск: Изд-во БИПКРО, 2012. – 105с.
3. Афонин И.А. Муниципальное образовательное учреждение «Брянский городской лицей № 27 им. Героя Советского Союза И Е. Кустова»: становление и развитие в условиях совершенствования образовательного пространства. Учебно-методическое пособие. – М.: Педагогическое общество России, 2012. – 192 с.
4. Афонин И.А. Эффективное управление современным муниципальным лицеем. Теория и практические рекомендации. Учебно-методическое пособие. – М.: ООО «Информ – Право», 2014. – 224с. – (Серия: «Лицейское образование»).
5. Афонин И.А. Необходимость и некоторые пути качественного изменения системы образования. Учебно-методическое пособие. – М.: ООО «Информ – Право», 2014. – 224 с. – (Серия: «Лицейское образование»).
6. Бабанский Ю.К. Оптимизация учебно-воспитательного процесса. – М.: Просвещение, 1982. – 190 с.
7. Внутришкольное управление: вопросы теории и практики. – М.: Педагогика, 1991. – 192 с. (под ред. Т.И. Шамовой).
8. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика. – М.: Дело, 1991. – 315 с.
9. Горбунова Н.В., Френкель Т.В. Управление сельской школой. – М.: Знание, 1991. – 61 с.

10. Государственно-общественное управление образовательным учреждением в вопросах и ответах / С.Г. Косарецкий, Е.Н. Шимутина, А.А. Седельников, А.М. Моисеев, Т.Н. Мерцалова – М.: Сентябрь, 2011. – 192 с.

11. Загвязинский В.И., Гильманов С.А. Творчество в управлении школой. – М.: Знание, 1991. – 62 с.

12. Капто А.Е. Организация внутришкольного управления. – М.: Знание, 1991. – 46 с.

13. Конаржевский Ю.А. Педагогический анализ как основа управления школой. – Челябинск, 1988. – 100 с.

14. Конаржевский Ю. А. Внутришкольный менеджмент. – М.: «Новая школа», 1992.

15. Менеджмент в управлении школой. – М., «Магистр», 1992.

16. Макаров С.Ф. Менеджер за работой. – М., 1989. – 239 с.

17. Мескон М.Х., Альберт М., Хедури Ф. Менеджмент – наука управления. – М.: Дело, 1991.

18. Методическая работа в школе: организация и управление. – М., 1991. – 184 с.

19. Лазарев В.С. Системное развитие школы. – Педагогическое общество России, 2002. – 304 с.

20. Полубояров Б.В. На пути к демократической школе. – М.: Знание, 1991. – 60 с.

21. Поташник М.М. Эксклюзивные аспекты управления школой. Методическое пособие. – М.: Педагогическое общество России, 2011. – 320 с.

22. Поташник М.М. Демократизация управления школой. – М.: Знание, 1991. – 61 с.

23. Разумовский О.С. Закономерности оптимизации в науке и практике. – Новосибирск, – 1990 – 176 с.

24. Титович С.П., Алферов Ю.С. Управление школой в федеративном государстве. – М.: Знание, 1991. – 60 с.

25. Третьяков П.И. Практика управления современной школой (Опыт педагогического менеджмента). – М., 1995. – 204 с.

26. Третьяков П. И. Управление общеобразовательной школой в крупном городе. – М.. Педагогика, 1991.

27. Управление развитием школы: Пособие для руководителей образовательных учреждений / Под ред. М.М. Поташника и В.С. Лазарева. –

М.: Новая школа, 1995. – 484 с.

28. Управление современной школой. – М., 1992.

29. Чоботарь А.В. Демократизация внутришкольного контроля. – М.: Знание, 1991. – 62 с.

30. Шамова Т.И. Исследовательский подход в управлении школой. – М.: Знание, 1991. – 64 с.

31. Эксперимент в школе: организация и управление. – М., 1991. – 213 с.

32. Ямбург Е.А. Педагогический ансамбль школы. – М., 1991. – 60 с.

33. Янков М. Конструктивная критика и оптимальное управление – М.: Прогресс. – 277 с.

Игорь Анатольевич Афонин

СЕРИЯ «СОВРЕМЕННОЕ ЛИЦЕЙСКОЕ ОБРАЗОВАНИЕ»

Менеджмент в управлении современным муниципальным лицеем (ресурсный подход)

Учебно-методическое пособие

Подписано в печать 08.06.2017 г. Бумага офсетная.
Формат 60x84/16. Гарнитура «Times New Roman».
Печать лазерная. Усл. печ. л. 26,75
Тираж 500 экз.

ГАУ ДПО СОИРО
214000, г. Смоленск, ул. Октябрьской революции, 20а

ISBN 978-5-905935-43-5