

А.С. Ильин

**ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА
В ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ
ОБРАЗОВАНИИ**

учебно-методическое пособие

КРАСНОЯРСКИЙ КРАЕВОЙ ИНСТИТУТ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ
И ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ РАБОТНИКОВ ОБРАЗОВАНИЯ

КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМ. В.П. АСТАФЬЕВА

Ильин А.С.

**ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА
В ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ**

Учебно-методическое пособие

Красноярск–2022

УДК 37.072
ББК 74.04
И 45

Рецензенты

Н.Ф. Ильина, доктор педагогических наук, профессор Красноярского государственного педагогического университета им. В.П. Астафьева

И.Ю. Степанова, кандидат педагогических наук, доцент Сибирского федерального университета

Ильин А.С.

И 45 Основы менеджмента в профессиональном образовании: учебно-методическое пособие. Красноярск, 2022. – 64 с.

ISBN 978-5-9979-0124-0

ББК 74.202.4

В пособии изложены научно-методические материалы, обеспечивающие сопровождение деятельности обучающихся по программе аспирантуры. Содержание пособия направлено на формирование профессиональной готовности аспирантов к управлению образовательными системами.

Учебно-методическое пособие рекомендуется обучающимся по программам аспирантуры по направлению подготовки 44.04.01 Образование и педагогические науки. Оно может быть использовано студентами как дневной, так и заочной форм обучения, а также всеми, кто интересуется проблемами управления.

© Красноярский краевой институт повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования, 2022

© Красноярский государственный педагогический университет им. В.П. Астафьева, 2022

© Ильин А.С., 2022

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ СОВМЕСТНОЙ РАБОТЫ С ОБУЧАЮЩИМИСЯ	5
Программа дисциплины «Основы менеджмента в профессиональном образовании».....	5
Цели и задачи дисциплины	5
Место дисциплины в структуре ОПОП	5
Требования к результатам освоения дисциплин.....	6
Уровни сформированности компетенций	9
Технологическая карта обучения дисциплине «Основы менеджмента в профессиональном образовании»	12
Содержание основных разделов и тем дисциплины	14
Оценочные материалы для проведения текущего контроля успеваемости промежуточной аттестации	15
Оценочные средства (контрольно-измерительные материалы).....	17
Оценочные средства для промежуточной аттестации	28
НАУЧНО-ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ (ХРЕСТОМАТИЙНЫЕ) МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ИНДИВИДУАЛЬНОЙ И ГРУППОВОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ.....	34
Тексты для самостоятельной работы	34
<i>Ильина Н.Ф.</i> Стратегии становления инновационной деятельности в образовательной организации высшего образования	47

ВВЕДЕНИЕ

Одним из направлений подготовки аспирантов является управленческая деятельность. В качестве результата обучения по данному направлению ставится задача овладения аспирантами основами современного менеджмента.

Данное учебно-методическое пособие разработано для обучающихся по программе аспирантуры направления подготовки 44.06.01 Образование и педагогические науки.

Логика содержания материалов пособия выстроена на основе базовых процессов развития. Базовые развивающие процессы: проектирование, коммуникация, рефлексия.

Для качественного освоения содержания, данное пособие содержит программу дисциплины «Основы менеджмента в профессиональном образовании», которая показывает логику обучения; научно-теоретические материалы, которые раскрывают специфику содержания дисциплины; методические материалы, которые помогают организовать самостоятельную работу обучающихся.

Образовательные технологии обеспечивают практическую и рефлексивную направленность дисциплины:

- рефлексивное обучение (индивидуальная образовательная программа)
- технология проблемного обучения (проблемная лекция, проблемный семинар);
- технология проектного обучения (метод-проектов, кейс-метод);
- интерактивные технологии (лекция «обратной связи», интерактивный семинар);
- технология формирования научно-исследовательской деятельности студентов (научный семинар, практические занятия в форме презентации результатов проектной деятельности).

Обучающимся нужно осуществить рефлекссию по поводу того, что произошло, при этом центральным вопросом поставить понимание своих действий. Способ для понимания собственной деятельности:

1. Студенту необходимо определить, в каких обстоятельствах пришлось ему действовать: какие субъекты что хотели, что делали, что получилось.

2. Ответить на вопросы: что сам хотел? Какие намерения, цели, программные представления были? Какие действия совершал? Что мог бы хотеть сделать? Что бы тогда получилось?

3. Рассмотреть варианты и ответить на вопрос: как бы изменились обстоятельства, если бы хотел другого?

Данный способ анализа деятельности и понимания себя возможен при условии возможности самостоятельного целеполагания и планирования собственной деятельности.

ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ СОВМЕСТНОЙ РАБОТЫ С ОБУЧАЮЩИМИСЯ

Программа дисциплины «Основы менеджмента в профессиональном образовании»

Цели и задачи дисциплины

Целью освоения дисциплины «Основы менеджмента в профессиональном образовании» является формирование у аспирантов целостного представления о современном менеджменте применительно к научной специальности для проведения современных психолого-педагогических исследований с позиции обновления профессиональной деятельности.

Задачи:

Сформировать систематизированные знания об основных понятиях педагогического менеджмента, о сущности процесса управления, функциях, методах и принципах педагогического менеджмента и их применении в теории и методике профессионального образования.

Сформировать умения анализировать структуру школы как социально педагогической системы, выявлять и оценивать основные результаты управления образовательными системами и их использования для решения профессиональных задач.

Сформировать умения, навыки, компетенции, позволяющие организовывать научные исследования в организациях профессионального образования с учетом современных методов и средств менеджмента.

Место дисциплины в структуре ОПОП

Рабочая программа дисциплины «Основы менеджмента в профессиональном образовании» для подготовки обучающихся по образовательной программе 44.04.01. Педагогическое образование, направленность (профиль) программа составлена на основе ФГОС ВО по направлению подготовки 44.06.01 «Образование и педагогические науки» (уровень подготовки кадров высшей квалификации) (приказ от 30 июля 2014 г. № 897), и Федерального закона «Об образовании в РФ» от 29.12.2012 № 273-ФЗ.

Учебная дисциплина «Основы менеджмента в профессиональном образовании» (индекс дисциплины – Б1.В.ДВ.03.01) относится к дисциплинам по выбору профессионального цикла учебных дисциплин направления подготовки 44.04.01 «Педагогическое образование», программы «Теория и методика профессионального образования», утвержденного в Красноярском государственном педагогическом университете им. В.П. Астафьева. Дисциплина изучается на втором курсе в течение 3 семестра.

Дисциплина относится к обязательной части учебного плана (Б1.В.ДВ.3) 3 семестр, 2 зач. ед (72 часа (лекций – 8 часов, практика – 10 часов, СРС – 54 часа). Форма контроля (зачет) запланирована в конце 3 семестра, по завершении курса.

Требования к результатам освоения дисциплин

В результате подготовки аспирантов по направлению подготовки: 44.04.01. Педагогическое образование по дисциплине «Основы менеджмента в профессиональном образовании» предполагается формирование следующих компетенций:

ОПК-3. Способность интерпретировать результаты педагогического исследования, оценивать границы их применимости, возможные риски их внедрения в образовательной и социокультурной среде, перспективы дальнейших исследований.

ОПК-6. Способность обоснованно выбирать и эффективно использовать образовательные технологии, методы и средства обучения и воспитания с целью обеспечения планируемого уровня личностного и профессионального развития обучающегося.

ОПК-7. Способность проводить анализ образовательной деятельности организации посредством экспертной оценки и проектировать программы их развития.

ПК-7. Владеть способами решения проектно-исследовательских задачи в профессиональной области на основе конструирования новых или реконструирования уже известных задач, способов и приемов.

ПК-8. Уметь использовать теоретические и практические знания в процессе обучения и самообразования, организовать процесс по решению профессиональных и социально-направленных задач.

ПК-9. Уметь формулировать исследовательскую (учебно-познавательную, учебно-профессиональную) задачу для обучающихся и организовать деятельность по ее решению в межпредметной и профессиональной области.

ПК-10. Быть способным организовывать сопровождение и поддержку выпускников направления подготовки «Образование и педагогические науки», «Педагогическое образование» по их становлению в профессиональной деятельности.

УК-1. Способность к критическому анализу и оценке современных научных достижений, генерированию новых идей при решении исследовательских и практических задач, в том числе в междисциплинарных областях.

УК-6. Способность планировать и решать задачи своего профессионального и личностного развития.

Задачи освоения дисциплины	Планируемые результаты обучения по дисциплине (дескрипторы)	Код результата обучения (компетенция)
<p>Задача 1. Сформировать систематизированные знания об основных понятиях педагогического менеджмента, о сущности процесса управления, функциях, методах и принципах педагогического менеджмента и их применении в теории и методике профессионального образования.</p> <p>Задача 2. Сформировать умения анализировать структуру школы как социально педагогической системы, выявлять и оценивать основные результаты управления образовательными системами и их использования для решения профессиональных задач.</p>	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – основные понятия, функции, методы и принципы педагогического менеджмента, применяющиеся в теории и методике профессионального образования; – основные способы анализа и оценки деятельности педагогических систем в учреждениях профессионального образования; – отличительные особенности управленческой деятельности в современных условиях <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – применять принципы и методы современного менеджмента в теории и методике профессионального образования; – применять методы и средства педагогического менеджмента в организации научных исследований; – проектировать собственное профессиональное и личностное развитие с учетом особенностей управленческой деятельности в современных условиях 	<p>ОК-2, 3 ОПК-4 ПК-8</p>

<p>Задача 3. Сформировать умения, навыки, компетенции, позволяющие организовывать научные исследования в организациях профессионального образования с учетом современных методов и средств менеджмента</p>	<p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> – навыками реализации методов педагогического менеджмента и их использования для решения профессиональных задач; – навыками использования потенциала педагогического менеджмента при проведении научных исследований; – навыками выстраивания собственной исследовательской деятельности и сопровождения деятельности обучающихся с учетом современных методов и средств менеджмента 	
---	---	--

Уровни сформированности компетенций

Формируемые компетенции	Продвинутый уровень сформированности компетенций	Базовый уровень сформированности компетенций	Пороговый уровень сформированности компетенций
	(87–100 баллов) отлично/зачтено	(73–86 баллов) хорошо/зачтено	(60–72 балла)* удовлетворительно/зачтено
ОПК-3	Обучающийся способен интерпретировать результаты педагогического исследования, оценивать границы их применимости, возможные риски их внедрения в образовательной и социокультурной среде, перспективы дальнейших исследований	Обучающийся при наличии образца способен интерпретировать результаты педагогического исследования, оценивать границы их применимости, возможные риски их внедрения в образовательной и социокультурной среде, перспективы дальнейших исследований	Обучающийся при помощи извне способен интерпретировать результаты педагогического исследования, оценивать границы их применимости, возможные риски их внедрения в образовательной и социокультурной среде, перспективы дальнейших исследований
ОПК-6	Обучающийся способен самостоятельно обоснованно выбирать и эффективно использовать образовательные технологии, методы и средства обучения и воспитания с целью обеспечения планируемого уровня личностного и профессионального развития обучающегося	Обучающийся при наличии алгоритма способен обоснованно выбирать и эффективно использовать образовательные технологии, методы и средства обучения и воспитания с целью обеспечения планируемого уровня личностного и профессионального развития обучающегося	Обучающийся при помощи преподавателя способен обоснованно выбирать и эффективно использовать образовательные технологии, методы и средства обучения и воспитания с целью обеспечения планируемого уровня личностного и профессионального развития обучающегося
ОПК-7	Обучающийся свободно владеет способами решения проектно-исследовательских задачи в профессиональной области на основе	Обучающийся на базовом уровне владеет способами решения проектно-исследовательских задачи в профессиональной области на ос-	Обучающийся на пороговом уровне владеет способами решения проектно-исследовательских задачи в профессиональной обла-

	конструирования новых или реконструирования уже известных задач, способов и приемов	нове конструирования новых или реконструирования уже известных задач, способов и приемов	сти на основе конструирования новых или реконструирования уже известных задач, способов и приемов
ПК-7	Обучающийся владеет способами решения проектно-исследовательских задачи в профессиональной области на основе конструирования новых или реконструирования уже известных задач, способов и приемов	Обучающийся на базовом уровне владеет способами решения проектно-исследовательских задачи в профессиональной области на основе конструирования новых или реконструирования уже известных задач, способов и приемов	Обучающийся на удовлетворительном уровне владеет способами решения проектно-исследовательских задачи в профессиональной области на основе конструирования новых или реконструирования уже известных задач, способов и приемов
ПК-8	Обучающийся самостоятельно использует теоретические и практические знания в процессе обучения и самообразования, умеет организовать процесс по решению профессиональных и социально-направленных задач	Обучающийся использует теоретические и практические знания в процессе обучения и самообразования, умеет организовать процесс по решению профессиональных и социально-направленных задач на основе инструкций и алгоритмов	Обучающийся использует теоретические и практические знания в процессе обучения и самообразования, умеет организовать процесс по решению профессиональных и социально-направленных задач при помощи извне
ПК-9	Обучающийся самостоятельно умеет формулировать исследовательскую (учебно-познавательную, учебно-профессиональную) задачу для обучающихся и может организовать деятельность по ее решению в межпредметной и профессиональной области	Обучающийся умеет формулировать исследовательскую (учебно-познавательную, учебно-профессиональную) задачу для обучающихся и может организовать деятельность по ее решению в межпредметной и профессиональной области по образцу	Обучающийся умеет формулировать исследовательскую (учебно-познавательную, учебно-профессиональную) задачу для обучающихся и может организовать деятельность по ее решению в межпредметной и профессиональной области при помощи извне

ПК-10	Обучающийся самостоятельно способен организовывать сопровождение и поддержку выпускников направления подготовки «Образование и педагогические науки», «Педагогическое образование» по их становлению в профессиональной деятельности	Обучающийся способен организовывать сопровождение и поддержку выпускников направления подготовки «Образование и педагогические науки», «Педагогическое образование» по их становлению в профессиональной деятельности по образцу	Обучающийся способен организовывать сопровождение и поддержку выпускников направления подготовки «Образование и педагогические науки», «Педагогическое образование» по их становлению в профессиональной деятельности при помощи извне
УК-1	Обучающийся самостоятельно способен к критическому анализу и оценке современных научных достижений, генерированию новых идей при решении исследовательских и практических задач, в том числе в междисциплинарных областях	Обучающийся способен к анализу и оценке современных научных достижений, генерированию новых идей при решении исследовательских и практических задач, в том числе в междисциплинарных областях по образцу	Обучающийся способен к анализу и оценке современных научных достижений, генерированию новых идей при решении исследовательских и практических задач, в том числе в междисциплинарных областях при помощи извне
УК-6	Обучающийся способен самостоятельно планировать и решать задачи своего профессионального и личностного развития	Обучающийся способен планировать и решать задачи своего профессионального и личностного развития по образцу или заданному алгоритму	Обучающийся способен планировать и решать задачи своего профессионального и личностного развития при помощи извне
ПК-8	Обучающийся на высоком уровне готов к осуществлению педагогического проектирования образовательных программ и индивидуальных образовательных маршрутов	Обучающийся на среднем уровне готов к осуществлению педагогического проектирования образовательных программ и индивидуальных образовательных маршрутов	Обучающийся на удовлетворительном уровне готов к осуществлению педагогического проектирования образовательных программ и индивидуальных образовательных маршрутов

Технологическая карта обучения дисциплине «Основы менеджмента в профессиональном образовании»

Наименование модулей, разделов, тем	Всего часов	Аудиторных часов				Внеауди- торных часов	Формы контроля
		Всего	Лекций	Практи- ческих работ	КРЗ		
Раздел 1. Стратегический менеджмент в образовательной организации	34	10	4	6	–	24	
1.1. Стратегические ориентиры развития образовательной организации	8	2	2	–	–	6	Контрольные вопросы, задания для отработки навыков
1.2. Правовые основы менеджмента образовательной организации	12	4	2	2	–	8	Подготовки доклада
1.3. Формирование основы стратегии развития образовательной организации	14	4	–	4	–	10	Подготовка аналитической записки

Раздел 2. Организационный менеджмент в образовательной организации	38	8	4	4		30	
2.1. Организационная структура организации и структура управления	12	2	2	–	–	10	Контрольные вопросы, задания для отработки навыков
2.2. Организационная культура	14	4	2	2	–	10	Индивидуальные задания по выполнению кейсов
2.3. Функции управления и управленческое решение	12	2	–	2	–	10	Тестирование
Контроль итоговый	4	–	–	–	–		Зачет
Итого	72 (2)	18	8	10	–	54	

Содержание основных разделов и тем дисциплины

Раздел 1. Стратегический менеджмент в образовательной организации.

Тема 1.1. Стратегические ориентиры развития образовательной организации.

Современные вызовы и тенденции развития образования. Миссия и ценности образования как ориентационное поле развития. Видение – образ желаемого будущего, социальный заказ образованию. Процедура разработки миссии. Выбор приоритетных направлений развития.

Тема 1.2. Правовые основы менеджмента образовательной организации.

Иерархия нормативных актов Российской Федерации в области образования: законы и подзаконные акты, исполнительные и законодательные акты, профильные и непрофильные. Разграничение полномочий в сфере образования: федеральное, региональное, муниципальное законодательство об образовании. Основные понятия Закона об образовании № 273-ФЗ: виды образования, уровень образования, виды образовательных программ; наименование образовательной организации, типы образовательных организаций, формы образования и формы обучения. Нормативно-правовые акты, регулирующие трудовые отношения в образовательной организации.

Тема 1.3. Формирование основы стратегии развития образовательной организации.

Стратегическое целеполагание. Определение целей стратегии развития образовательной организации. Процесс разработки стратегии развития образовательной организации. Определение ресурсной базы реализации стратегического плана. Научно-методическое и организационно-управленческое сопровождение разработки и реализации стратегии развития образовательной организации.

Раздел 2. Организационный менеджмент в образовательной организации.

Тема 2.1. Организационная структура организации и структура управления.

Организационная структура управления. Типы организационных структур: линейная, функциональная, матричная, сетевая. Характерные особенности организационных структур.

Тема 2.2. Организационная культура.

Закономерности развития организации. Этапы развития и характерные особенности. Организационная культура: понятие и типология. Си-

стема организационного общения: общение как вид деятельности; особенности межличностного восприятия; фазы, процессы общения; структура коммуникативного акта; вербальные и невербальные средства коммуникации; барьеры общения; преодоление коммуникативных барьеров. Формы общения: деловая беседа, совещания (типы, виды), публичное общение, типичные ошибки публичных общений. Информационные потоки в организации. Команда как инновационный ресурс развития организации. Техники командной работы.

Тема 2.3. Функции управления и управленческое решение.

Содержание функций управления. Методология и организация процесса разработки управленческого решения.

Оценочные материалы для проведения текущего контроля успеваемости промежуточной аттестации

Фонды оценочных средств включают: обсуждение теоретических вопросов, доклад, индивидуальные задания по выполнению кейсов, ситуационные задачи, тестирование, проект, тестирование.

Критерии оценивания по оценочному средству 1 – обсуждение теоретических вопросов

Критерии оценивания	Количество баллов (вклад в рейтинг)
Ответ полный, обучающийся опирается на теоретические знания по инновационной деятельности в образовании	3
Аргументирует свою точку зрения	3
Ответ самостоятельный. Обучающийся предлагает несколько вариантов решений	2
Максимальный балл	8

Критерии оценивания по оценочному средству 2 – докладу

Критерии оценивания	Количество баллов (вклад в рейтинг)
Ответ полный, обучающийся опирается на теоретические знания по инновационной деятельности в образовании	4
Аргументирует свою точку зрения	3
Оформление логично, корректно изложена собственная точка зрения по излагаемому вопросу	3
Максимальный балл	10

Критерии оценивания по оценочному средству 3 – индивидуальные задания по выполнению кейсов

Критерии оценивания	Количество баллов (вклад в рейтинг)
Ясность представления проблемы	7
Достигнутый уровень изучения проблемы	7
Наличие выводов/заключения	7
Соответствие требованиям оформления	4
Максимальный балл	25

Критерии оценивания по оценочному средству 4 – аналитическая записка

Критерии оценивания	Количество баллов (вклад в рейтинг)
Ориентируется в факторах внешней среды (образовательная политика, программы и проекты, реализуемые в системе общего образования, ожидания общественности, местного сообщества, экономическая политика государства и др.) и их влиянии на деятельность образовательной организации	7
Анализирует проблемы деятельности образовательной организации в контексте требований внешней среды	7
Выделяет предмет изменения в образовательной организации в контексте вызовов внешней среды	7
Качество аналитического документа (удержание проблемы, соответствие ожиданиям адресата, аргументация, достоверность фактов)	10
Максимальный балл	31

Критерии оценивания по оценочному средству 5 – тестированию

Критерии оценивания	Количество баллов (вклад в рейтинг)
Точность раскрытия понятий (вычленение ключевых признаков)	14
Полнота раскрытия понятий	12
Максимальный балл	26

Оценочные средства (контрольно-измерительные материалы)

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

1. Обсуждение теоретических вопросов

Что понимают под организационной структурой управления?

Миссия и ценности образовательной организации в системе стратегического планирования.

Выделите преимущество линейной структуры управления.

Выделите преимущество матричной структуры управления.

Выделите преимущество функциональной структуры управления.

Оценка деятельности образовательной организации.

Как исследовать свою организацию.

Техники командной работы.

Целевые программы и проекты в системе оперативного планирования.

Вопросы составлены так, что могут быть использованы как при очном обучении, так и при обучении в заочном виде с использованием дистанционных технологий, так и в условиях электронного обучения.

2. Доклад

Типовое задание: Подготовьте доклад на одну из тем «Коммуникации в организации»; «Взаимосвязь цели организации и характера ее деятельности», «Мотивация для руководителя и работников». Объем не более 20 000 п.з. (не более 8 стр., 14 кегль, инт. 1,5).

Выберите одну из тем, предложенных преподавателем. Подберите литературные источники, изучите их. Составьте план доклада, согласуйте его с преподавателем. Ознакомьтесь с требованиями написания и публичного представления доклада. Оформите доклад в соответствии с требованиями. Подготовьте сообщение по теме доклада (с презентацией).

Требования к оформлению письменного доклада

- Титульный лист.
- Оглавление (в нем последовательно указываются названия пунктов доклада, указываются страницы, с которых начинается каждый пункт).

- Введение (формулируется суть исследуемой проблемы, обосновывается выбор темы, определяются ее значимость и актуальность, указываются цель и задачи доклада, дается характеристика используемой литературы).

- Основная часть (каждый раздел ее доказательно раскрывает исследуемый вопрос).
- Заключение (подводятся итоги или делается обобщенный вывод по теме доклада).
- Список литературы.

Рекомендации по представлению доклада

Подготовка доклада по итогам анализа научной, научно-методической, учебной (в т. ч. периодической) литературы, раскрывающей опыт реализации социально-педагогических моделей работы с разными категориями обучающихся.

Аннотация – это независимый от статьи источник информации. Ее пишут после завершения работы над основным текстом статьи. Она включает характеристику основной темы, проблемы, объекта, цели работы и ее результаты. В ней указывают, что нового несет в себе данный документ в сравнении с другими, родственными по тематике и целевому назначению. Рекомендуемый объем – 2–3 предложения на русском и английском языках.

Аннотация выполняет следующие функции:

- позволяет определить основное содержание статьи, его релевантность и решить, следует ли обращаться к полному тексту публикации;
- предоставляет информацию о статье и устраняет необходимость чтения ее полного текста в случае, если статья представляет для читателя второстепенный интерес;
- используется в информационных, в том числе автоматизированных, системах для поиска документов и информации.

Объем аннотации – приблизительно 100–250 слов. В аннотации не должен повторяться текст самой статьи (нельзя брать предложения из статьи и переносить их в аннотацию), а также ее название. В ней не должно быть цифр, таблиц, внутритекстовых сносок.

Памятка «Как аннотировать текст»

Аннотация – наикратчайшее изложение читателем самого общего содержания произведения (книги, статьи, фрагмента текста) «своими словами». В результате аннотирования получается «сжатый» текст, составленный на основе текста-оригинала. При построении аннотации широко используются языковые и оценочные клише («в тексте излагается», «текст посвящен», «в книге рассматривается важная проблема», «автор уделяет особое внимание», «в заключение приводятся интересные выводы» и т.п.). Среди других характерных особенностей текста аннотации – преимущественное использование простых предложений,

преобладание неопределенно-личных и безличных форм, насыщенность терминологической лексикой, широкое использование пассивных конструкций.

Последовательность работы над аннотацией может быть следующей:

1. Прочтение текста.
2. Выделение в прочитанном тексте основных смысловых частей (абзацев или совокупности абзацев, раскрывающих заключенные в тексте подтемы).
3. Выделение (подчеркивание, выписывание) в каждой смысловой части «ключевых фрагментов» (слов, выражений и целых предложений).
4. Компрессия (сжатие) выделенных фрагментов посредством обобщения выделенного содержания и его перефразирования (упрощения структуры сложных предложений, подбора слов-синонимов и пр.)
5. Составление логической схемы текста аннотации.
6. Построение текста аннотации (в письменной или устной форме) в соответствии с логической схемой и с использованием клишированных оборотов.

Продолжительность выступления обычно не превышает 10–15 минут. Поэтому при подготовке доклада из текста работы отбирается самое главное.

В докладе должно быть кратко отражено основное содержание всех глав и разделов исследовательской работы.

Заучите значение всех терминов, которые употребляются в докладе.

Не бойтесь аудитории – ваши слушатели дружески настроены.

Выступайте в полной готовности – владейте темой настолько хорошо, насколько это возможно.

Сохраняйте уверенный вид – это действует на аудиторию и преподавателей.

Делайте паузы так часто, как считаете нужным.

Не торопитесь и не растягивайте слова. Скорость вашей речи должна быть примерно 120 слов в минуту.

Подумайте, какие вопросы вам могут задать слушатели, и заранее сформулируйте ответы.

Если вам нужно время, чтобы собраться с мыслями, то, наличие заранее подготовленных карт, схем, диаграммы, фотографии и т.д. поможет вам выиграть драгоценное время для формулировки ответа, а иногда и даст готовый ответ.

При соблюдении этих правил у вас должен получиться интересный доклад, который несомненно будет высоко оценен преподавателем.

Критерии оценки устного сообщения-доклада:

1. Опора на научные источники информации.
2. Сообщение в устной форме, доклад не зачитывается, а рассказывается.
3. Четкость и структурированность изложения.
4. Наличие иллюстративных материалов (раздаточные материалы, презентации).

5. Приветствуется наличие текста доклада или вспомогательных материалов (ксерокопии источников, конспект, информация на электронных носителях, проч.)

6. Наличие вопроса-задания к теоретическому докладу.

7. Список литературы, использованной при подготовке доклада должен включать литературные источники, в том числе литературу, не указанную в УМК и быть оформлен в соответствии с ГОСТ 7.9.

Доклад должен быть объемом не менее 0,5 п. л. (12–15 стр.) с презентацией в количестве не менее 10 слайдов. Тема определяется по выбору студента (группы студентов) при согласовании с ведущим преподавателем. Задание выдается ведущим преподавателем на предшествующем практическом занятии. Сдача доклада происходит в виде выступления на семинарском занятии перед ведущим преподавателем и группой. Длительность выступления – 7 минут. Доклад оформляется в виде печатного документа в соответствии с действующими в КГПУ им. В.П. Астафьева стандартами оформления документов учебной деятельности.

Составив детализированный план доклада, презентацию подготовить будет легче. Для этого необходимо по каждому пункту и подпункту плана создать слайд, иллюстрирующий содержание данного подпункта/пункта. Тогда и слайды будут информативны, и рассказывать вам будет удобно, и сама очередность слайдов поможет не сбиваться с мыслей. Речь и слайды не должны совпадать, тогда презентация станет «объёмной». Речь должна быть не перегружена специальной терминологией, а слайды должны содержать больше технических подробностей: формулы, схемы, таблицы, графики. В коротком выступлении к ним можно обращаться по ходу изложения, но при этом не надо останавливаться на объяснении всех нюансов.

При подготовке презентации необходимо помнить несколько простых правил:

1. Презентация является иллюстрацией, дополнением к докладу, текст всегда первичен. Поэтому необходимо исходить из того, что главное требование к презентации – наглядность. От того, насколько просто и доступно вы представите результат своей работы, зависит больше половины успеха.

2. Не перегружайте слайд текстом – вы его и так читаете в своем докладе. Оставьте слова себе, а графику – презентации. Можно несколько кадров отвести для текста, когда это становится совершенно необходимым. Распространённая ошибка – читать слайд дословно. Лучше всего, если на слайде будет написана подробная информация (определения, теоремы, формулы), а словами будет рассказываться их содержательный смысл. Информация на слайде может быть более формальной и строго изложенной, чем в речи.

3. Не отвлекайте слушателей своей же презентацией. Яркие краски, аляповатые построения, излишняя анимация – не самое лучшее дополнение к научному докладу. Если же вы водите текст, дополняющий или поясняющий ваши положения, позаботьтесь о легкости его восприятия.

4. Для правильного использования и компоновки цветов воспользуемся дизайнерским понятием цветовой гаммы. Причем цвета могут быть гармонирующими или дополняющими. И тот, и другой подход имеют право на существование. В основе создания цветовой гаммы лежит круг Гесса.

5. Презентация должна идти синхронно с текстом доклада. Ваша речь должна пояснять иллюстрации, представленные в презентации. А презентация, в свою очередь, должна содержать тот наглядный материал, который невозможно выразить словами (схемы, таблицы, графики, фотографии и так далее).

6. Оптимальное число строк на слайде – от 6 до 11. Шрифт должен быть не менее 24 размера. Перегруженность и мелкий шрифт тяжелы для восприятия. Недогруженность оставляет впечатление, что выступление поверхностно и плохо подготовлено.

7. Пункты перечней должны быть короткими фразами; максимум – две строки на фразу, оптимально – одна строка. Чтение длинной фразы отвлекает внимание от речи. Короткая фраза легче запоминается визуально.

8. Не проговаривайте формулы словами – это долго и может отвлечь внимание от основной мысли выступления. Это делается только во время лекций или семинаров, когда слушатели одновременно записывают конспект. На защите или на конференции это неуместно.

9. Оптимальная скорость переключения – один слайд за 1-2 минуты. Для кратких выступлений допустимо два слайда в минуту, но не быстрее. Слушатели должны успеть воспринять информацию и со слайда, и на слух.

В соответствии с критериями оценивания, представленными в таблице, выставляется «зачтено» или «не зачтено».

**Шкала оценивания участия студента в активных формах обучения
(выступление с докладом, предоставление презентации)**

Оценка	Критерии
«Отлично» /зачтено	1) полное раскрытие вопроса; 2) указание точных названий и определений; 3) правильная формулировка понятий и категорий; 4) самостоятельность ответа, умение вводить и использовать собственные классификации и квалификации, анализировать и делать собственные выводы по рассматриваемой теме; 5) использование дополнительной литературы и иных материалов и др.
«Хорошо» /зачтено	1) недостаточно полное, по мнению преподавателя, раскрытие темы; 2) несущественные ошибки в определении понятий, категорий и т.п., кардинально не меняющих суть изложения; 3) использование устаревшей учебной литературы и других источников
«Удовлетворительно» /зачтено	1) отражение лишь общего направления изложения лекционного материала и материала современных учебников; 2) наличие достаточного количества несущественных или одной, двух существенных ошибок в определении понятий и категорий и т. п. ; 3) использование устаревшей учебной литературы и других источников; 4) неспособность осветить проблематику учебной дисциплины и др.
«Неудовлетворительно» / не зачтено	1) нераскрытые темы; 2) большое количество существенных ошибок; 3) отсутствие умений и навыков, обозначенных выше в качестве критериев выставления положительных оценок др.

3. Индивидуальные задания по выполнению кейсов

А. Прокомментируйте правовые последствия следующей ситуации:

В Ярославле учительницу младших классов обвиняют в насилии над детьми.

Как рассказали в районной прокуратуре, уголовное дело против Г.К. было возбуждено по ст. 156 УК РФ (ненадлежащее исполнение обязан-

ностей по воспитанию несовершеннолетних педагогом образовательного учреждения, если эти деяния соединены с жестоким обращением с несовершеннолетними).

С заявлением о том, что 60-летняя учительница с 32-летним стажем работы избивает учеников, в прокуратуру обратились воспитатели детского дома. Две 10-летние воспитанницы, учившиеся в классе Г.К., неоднократно говорили им, что учительница во время уроков отвешивает подзатыльники и бьет линейкой и указкой по рукам. Таким образом педагог наказывала своих подопечных за невыученные уроки и плохое поведение.

В текст заявления вошли также слова еще двух учеников Г.К., которые подтвердили случаи необоснованного насилия. На допросе школьники показали, что привычка к рукоприкладству появилась у пожилой учительницы с конца прошлого учебного года.

Подозреваемой назначена комплексная амбулаторно-психиатрическая экспертиза. Если вина Г.К. будет доказана в суде, ей грозит до 2 лет лишения свободы с временным лишением права занимать должности в сфере образования.

По материалам сайта gazeta.ru.

Может ли администрация уволить учительницу на основании изложенных фактов? Кто может обратиться с таким требованием к администрации?

Б. Познакомьтесь с приведенным ниже фрагментом письма заместителя директора одной из школ.

«Школа катится в тартарары. Мы постоянно с кем-то судимся. Теперь начинается очередной суд с двумя родителями первоклассников, которым не понравилось, что их детей оставили на второй год. Вчера было первое заседание суда, в ходе которого выяснилось, что они даже бумаги правильно не смогли оформить. В общем, эта катавасия будет продолжаться не один месяц. Если иск удовлетворят, то мы каждый год будем судиться с родителями и выплачивать ущерб. Какой надо сделать вывод: учится ребенок - не учится, закрывай глаза и переводи в другой класс».

Всегда ли оправданно обращение субъектов образовательных отношений к правовым регулятивам этих отношений? Каковы возможные последствия (позитивные и негативные) постоянного обращения педагогов, обучающихся и их родителей к закону в различных ситуациях педагогического взаимодействия для урегулирования образовательных отношений? Предложите возможные пути и способы повышения правовой культуры родителей, других субъектов образовательных отношений.

В. Прочтите и проанализируйте ситуацию, которая была описана в дневнике по педагогической практике одной из студенток (текст приводится без изменений).

«Я побывала в школе на уроке музыки. У учителя очень необычные приемы и методы воздействия на учеников. Учитель музыки - мужчина лет сорока, имеющий солидный педагогический стаж.

Дети на уроке вели себя очень раскованно, шумели, заглушая речь учителя. Сначала с его стороны были угрозы: «Вот я тебе «два» в четверти поставлю!», «Я поговорю с директором, и тебя выгонят!», «Ко мне можешь больше на уроки не ходить!». Эти угрозы не имели воздействий. Педагог уже не знал, что делать. Он схватил за руку первую попавшую девочку и сказал: «Полезай в шкаф!» (У стены стоял высокий, пустой шкаф.) Опешив, ученица едва выдавила из себя: «Я лучше выйду». Учитель: «Я сказал – в шкаф!» и затолкал её в шкаф. Правда через 10 секунд она оттуда вышла. Учитель выгнал её из класса и велел до конца урока не возвращаться. В классе стоял хохот.

Я думаю, он просто не умеет управлять детьми и поэтому кричит, но это тоже не дает положительного результата.

Он начинает диктовать ученикам текст песни, который у них уже есть, немного переделав слова. Сбивается, замечает, что повторяется в словах. Говорит детям: «Оставьте место, я потом придумаю, и мы допишем». Дети начинают веселиться, сами что-то рифмуют. Учитель злится. Говорит ученику, рядом с которым в данный момент стоит: «Ты что пицишь, как курица с яйцами?». И в таком роде идет весь урок».

Какие статьи Закона РФ «Об образовании» нарушает учитель?

Какие последствия для детей может иметь такое «управление»?

Какие меры могут и должны быть предприняты по отношению к такому педагогу со стороны администрации школы, со стороны родителей?

Г. Учитель начинает проявлять себя как управленец с первых мгновений урока. Познакомьтесь с рассуждениями В.М. Лизинского об особенностях организации начала занятия.

«Настрой, с которым учитель приходит в класс, фактически определяет характер взаимодействия, линию успеха, степень включенности учащихся, дисциплину на уроке, качество урока, успешность процесса и результат.

Излишняя легкость и веселость педагога приводит к повышенному возбуждению, когда трудно переключить внимание ребят на познавательную деятельность; жесткость и холодность учителя создает обстановку негативного напряжения, отчужденности, нервозности. Безразлично бросив: «Здравствуйте», сев за учительский стол и забыв об уча-

щихся, педагог как бы показывает, что ему все давно надоело, и становится как-то даже неудобно отвлекать учителя от его переживаний. Вот и получается, что учитель обязан... внести в класс свое лицо, фигуру, настроение таким образом, чтобы за дверью кабинета остались неурядицы, проблемы и переживания, чтобы его сангвиническая собранность, уверенность, благожелательность, организованность стали очевидны для учащихся и дали бы им необходимый импульс для уверенной и эффективной познавательной работы».

Какова по мнению автора роль невербальных средств общения в организации познавательной деятельности обучающихся?

Продемонстрируйте различные варианты и комбинации вербальных и невербальных средств для проведения организационно-психологического момента на занятии.

Обоснуйте с точки зрения педагогики и психологии необходимость создания позитивного эмоционального настроения у обучающихся для выполнения учебных заданий.

4. Аналитическая записка

Типовое задание: Подготовьте аналитическую записку на тему «Анализ современных требований к уровню образованию и представления о стратегии развития образовательной организации». Объем не более 20 000 п.з. (не более 8 стр., 14 кегль, инт. 1,5).

5. Тестирование

Вопрос 1. Какое из выражений является определением организационного менеджмента?

А) Управление, ориентированное на гибкое реагирование на воздействия внешней среды с опорой на человеческий ресурс и с планированием долгосрочных преимуществ;

Б) Область управленческой деятельности, направленной на построение организации как системы, предназначенной для эффективной реализации своего целевого назначения;

В) Деятельность по организации разработки и формулирования цели и миссии образовательного учреждения и по созданию долгосрочных программ его развития.

Вопрос 2. Что понимают под организационной структурой управления?

А) Совокупность управленческих звеньев в строгой соподчинённости обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами

Б) Сформированность на протяжении всей истории учреждения совокупность приёмов и правил

В) Создание в учреждении здорового психологического климата для сплочения работников в единый коллектив

Вопрос 3. Выделите преимущество линейной структуры управления:

А) Усиление контроля за отдельными задачами

Б) Единство и четкость распорядительства, т.е. требований всех субъектов управления образовательной организацией

В) Более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников.

Вопрос 4. Выделите преимущество матричной структуры управления:

А) Усиление контроля за отдельными задачами

Б) Единство и четкость распорядительства, т.е. требований всех субъектов управления образовательной организацией

В) Более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников.

Вопрос 5. Выделите преимущество функциональной структуры управления:

А) Усиление контроля за отдельными задачами

Б) Единство и четкость распорядительства, т.е. требований всех субъектов управления образовательной организацией

В) Более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников.

Вопрос 6. Какая структура управления имеет распределённое руководство с ответственностью за координацию и качественное выполнение функций управления, за реализацию деятельности в целом?

А) Линейная структура управления;

Б) Функциональная структура управления;

В) Сетевая структура управления.

Вопрос 7. Что характерно для этапа «Юность» организации:

А) Снижение возможности единоличного контроля, требуется делегирование полномочий;

Б) Абсолютизация успешного опыта;

В) Отсутствие определённой структуры, распределения обязанностей в силу быстро меняющейся ситуации.

Вопрос 8. Какая организационная культура характерна для этапа «Аристократизм»?

- А) Ролевая
- Б) Орденская
- В) Командная
- Г) Звездная

Вопрос 9. Какая организационная культура имеет команду единомышленников, где центральной фигурой является руководитель, обладающий большим неформальным авторитетом и формальной властью, которую реализует в полной мере?

- А) Ролевая
- Б) Орденская
- В) Командная
- Г) Звездная

Вопрос 10. Что является основой «командной» культуры?

- А) Выполнение команд руководителя, когда они выполняются беспрекословно;
- Б) Командный способ работы, когда группа людей объединяется для решения определённой проблемы (задачи);
- В) Возможность любому члену организации командовать другими, взяв на себя ответственность за выполняемую задачу.

Вопрос 11. Что предполагает регулятивная функция общения?

- А) обмен информацией между партнёрами
- Б) выработку общего смысла
- В) воздействие на состояние и/или поведение партнёра.

Вопрос 12. Что включает в себя делегирование полномочий в организации:

- А) Раздачу заданий людям и предоставление им необходимых средств для выполнения этой работы
- Б) Совокупность каналов общения, связывающих элементы организационной структуры
- В) Осознание культуры своей организации, её элементов.

Вопрос 13. Назовите нормативно-правовой акт, обладающий наибольшей юридической силой:

А. Федеральный закон «Об основных гарантиях прав ребенка в Российской Федерации»	В. Закон Красноярского края об Образовании
Б. Приказ Минобрнауки РФ «Об утверждении Порядка проведения самообследования образовательной организацией»	Г. Постановление Правительства РФ «О лицензировании образовательной деятельности»

Вопрос 14. Порядок приема в конкретную образовательную организацию является компетенцией:

А. Федеральных органов власти	В. Органов местного самоуправления
Б. Региональных органов власти	Г. Образовательной организации

Вопрос 15. С какого момента образовательная организация вправе вести образовательную деятельность?

А. С момента государственной регистрации как юридического лица	В. С момента получения свидетельства о государственной аккредитации
Б. С момента получения лицензии	Г. С момента получения положительного заключения экспертной комиссии

Оценочные средства для промежуточной аттестации

Типовые вопросы к зачёту

1. Понятие системы. Система образования. Образовательная (педагогическая) система. Модели образовательных систем.

2. Понятие управления. Управление образовательной системой. Понятие педагогического менеджмента. Основные подходы к управлению. Цели управления. Модели управления.

3. Принципы управления образовательными системами. Школа (ОУ) как система и объект управления. Уровни управления школой.

4. Государственно-общественная система управления образованием в России. Школа в организационной структуре управления. Роль ответственности в управлении школой.

5. Основные функции педагогического управления. Содержание и назначение функций управления школой.

6. Методология управления образовательным учреждением. Особенности школы как социально-педагогической системы.

7. Управленческий цикл как отражение общей технологии управления школой (стратегическое, тактическое, оперативное управление). Циклический характер внутришкольного управления.

8. Методы и средства управления образовательными учреждениями. Стили управления.

9. Контроль и регулирование как функции управления. Виды, формы и методы контроля.

10. Основные школы управления (менеджмента): школа научного управления, школа человеческих отношений, классическая школа управления, школа поведенческих наук. Основные требования, предъявляемые к личности руководителя (менеджера).

11. Взаимодействие социальных институтов в управлении образовательным учреждением (семья, учреждения здравоохранения, органы социальной защиты, агентства занятости, правоохранительные органы, СМИ и др.).

12. Управленческая культура руководителя. Педагогический коллектив как объект управления. Конфликтная компетентность руководителя.

13. Управление инновационными процессами в школе. Школа функционирующая и школа развивающаяся.

14. Управление методологической системой в школе. Формы организации методической работы в школе. Методические объединения.

15. Авторские педагогические системы и школы. Управление созданием авторских педагогических систем.

16. Повышение квалификации работников школы и их аттестация. Роль и функции школьной администрации в процедуре аттестации работников школы.

17. Воспитательная система школы, ее проектирование. Многообразие воспитательной системы.

18. Качество образования. Управление качеством образования в школе.

19. Новые информационные технологии в управлении образованием.

20. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» и его использование в управлении школой. Управленческие статьи закона «Об образовании в Российской Федерации».

Эссе «Организационная культура организации»

Говоря о стандартной структуре эссе, стоит обратить внимание на следующие три его элемента.

1. Введение. Объясняется выбор темы, её значимость и актуальность, дается постановка проблемы, формулировка её основных поло-

жений, Актуальность – это востребованность её рассмотрения, соответствие современному состоянию общества, указывает на необходимость и своевременность изучения и решения проблемы для общества в целом.

- Объяснение: почему пишете по этой теме!
- Указывается поднятая автором проблема
- Отмечается её актуальность: Эта проблема весьма актуальна в нашей сегодняшней действительности, в современном мире, для нашей страны и всего мирового сообщества, для нашей семьи, для меня лично (если возможно - то объяснить почему).

Во введении определяется проблема и ваше отношение к ней.

2. Основная часть. Анализ точки зрения автора высказывания + свой взгляд на проблему + определение обществоведческих терминов по предложенной теме и их раскрытие.

- Автор видит проблему так-то... Автор считает, высказывает, отмечает, разбирает вопрос (пересказ точки зрения автора своими словами).

– Свое отношение, мнение к авторскому пониманию. Автор (фамилия, имя) безусловно прав, но... Нельзя не согласиться с мнением автора... Я согласен отчасти с мнением автора... Я полностью разделяю точку зрения автора...

- Аргументация конкретных положений: тезис → аргументы.

– В аргументации могут быть ссылки на другие авторитеты. В науке есть мнение... Ряд ученых придерживаются мнения... Ученые-обществоведы (экономисты, политологи, социологи и т.п.) придерживаются иной точки зрения ...+ Примеры и ссылки из исторического и социального опыта + Ссылки на собственный опыт и практику.

- Тезис (ваши мысли по проблеме)
- Аргумент (доказательства мысли), они могут выступать в виде фактов, явлений общественной жизни, научных доказательств, событий, жизненного опыта, ссылок на мнение ученых или авторитетных для вас людей...

– В текст включаются обществоведческие термины (понятия) и их объяснение. Не увлекаться определениями (не более 2-3)!

Каждый абзац основной части раскрывает отдельную проблему или одну из её сторон и логически является продолжением друг друга.

3. Заключение. 1) Подводятся итоги или дается обобщенный вывод по проблеме (теме) высказывания. 2) Выводы по проблеме на основе вашего мнения, обобщение ваших раздумий. 3) Резюме по теме! (В завершение → к началу).

Не делать повтора мыслей в выводе.

Можно использовать в эссе следующие глаголы (и производные от них деепричастия)	
При раскрытии авторской позиции:	Для выражения своей позиции и отношения к высказыванию:
<ol style="list-style-type: none"> 1. анализирует 2. высказывает мнение 3. дает (ся) анализ и сравнительную оценку 4. излагает 5. констатирует 6. находит 7. обсуждает(ся) 8. объясняет 9. одобряет 10. отмечает 11. отстаивает 12. определяет 13. пишет 14. полагает 15. предлагает 16. предполагает 17. представляет 18. прибегает к сравнению (к сопоставлению) 19. разбирает вопрос 20. размышляет 21. разрешает 22. решает проблему 23. содержит (высказывание) 24. сообщает 25. считает 26. указывает 27. утверждает 28. фиксирует 29. формулирует 30. разъясняет 	<ol style="list-style-type: none"> 1. аргументировать 2. возражать 3. добавлять 4. допускать 5. задать (возникает) вопрос 6. надеяться 7. начинать 8. не разделять точку зрения 9. не соглашаться 10. обнаруживать (ся) 11. отвечать 12. пересказывать 13. повторять 14. поддерживать 15. подтверждать 16. понимать 17. признавать 18. принимать точку зрения 19. приходиться к выводу 20. разделять 21. размышлять 22. разъяснять 23. следует 24. соглашаться 25. сомневаться 26. спрашивать 27. ссылаться 28. упоминать 29. уточнять

Критерии оценивания эссе

1. Представление собственной точки зрения (позиции, отношения) при раскрытии проблемы.

2. Раскрытие проблемы на теоретическом уровне, в связях и с обоснованиями или на бытовом уровне, с корректным использованием обществоведческих терминов и понятий в контексте ответа.

3. Аргументация своей позиции с опорой на факты общественной жизни и/или собственный опыт.

Отметка	Содержание оценки
5	<ul style="list-style-type: none">• Текст отражает позицию автора по конкретной теме. Автор высказывает свою точку зрения и формирует непротиворечивую систему аргументов, обосновывающих предпочтительность выбранной позиции.• В тексте продемонстрировано владение предметом исследования, его понятийным аппаратом, терминологией, знание общепринятых научных концепций в заданной предметной области, понимание современных тенденций и проблем в исследовании предмета.• Текст законченный и четко структурированный, посвященный строго заданной выбранной темой проблематике.• Стилизованный текст, структурная организация текста, лексика соответствует заданной тематике и поставленной автором задаче
4	<ul style="list-style-type: none">• Текст отражает позицию автора по конкретной теме. Автор высказывает свою точку зрения и формирует непротиворечивую систему аргументов, обосновывающих предпочтительность выбранной позиции• В тексте НЕДОСТАТОЧНО продемонстрировано владение предметом исследования, его понятийным аппаратом, терминологией, знание общепринятых научных концепций в заданной предметной области, понимание современных тенденций и проблем в исследовании предмета.• Текст законченный, посвященный заданной выбранной темой проблематике.• Стилизованный текст, структурная организация текста, лексика соответствует заданной тематике и поставленной автором задаче
3	<ul style="list-style-type: none">• Текст НЕЧЕТКО отражает позицию автора по конкретной теме. Автор высказывает свою точку, не подтверждая её аргументами.

	<ul style="list-style-type: none"> • В тексте НЕДОСТАТОЧНО продемонстрировано владение предметом исследования, его понятийным аппаратом, терминологией, знание общепринятых научных концепций в заданной предметной области, понимание современных тенденций и проблем в исследовании предмета. • Стилизовое решение, структурная организация не в полной мере соответствует требованиям
2	<ul style="list-style-type: none"> • Автор НЕ высказывает свою точку зрения и НЕ подтверждает её системой аргументов, обосновывающих предпочтительность выбранной позиции. • В тексте НЕ продемонстрировано владение предметом исследования, его понятийным аппаратом, терминологией, знание общепринятых научных концепций в заданной предметной области, понимание современных тенденций и проблем в исследовании предмета
1	<ul style="list-style-type: none"> • Текст НЕ отражает позицию автора по конкретной теме. Автор НЕ высказывает свою точку зрения и НЕ подтверждает её системой аргументов, обосновывающих предпочтительность выбранной позиции. • В тексте не продемонстрировано владение предметом исследования, его понятийным аппаратом, терминологией. • Текст не структурирован. • Присутствуют стилистические и орфографические ошибки
0	Работа не представлена

НАУЧНО-ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ (ХРЕСТОМАТИЙНЫЕ) МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ИНДИВИДУАЛЬНОЙ И ГРУППОВОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Тексты для самостоятельной работы

Текст 1

Понятие управление

Что такое управление, точно никому не известно.

В различных словарях, учебниках даются определения управления, но все они разные и даже, более того, противоречащие друг другу.

В энциклопедическом словаре приводится следующее определение: «Управление – это функция организованных систем различной природы, обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию их программы и целей»¹. При этом в зависимости от природы объекта различают: биологическое, техническое, социальное управления.

Разновидностью социального управления является управление педагогическими системами. Обратимся к специфике управления управления в обществе.

В учебнике «Управление образовательными системами»² В.П. Сергеева пишет: «социальное управление всегда связано с людьми и осуществляется на основе общественных закономерностей». По мнению автора, оно имеет много общего с управлением в технических, биологических системах, с управлением различными природными процессами, но оно никогда не смешивается с ними, не подменяет их закономерности и всегда сохраняет свою сущность. В управлении в обществе именно люди посредством определенных организационных норм, стимулов и т. д. управляют своими общественными отношениями, поведением и деятельностью. Здесь и субъектом, и объектом управления выступает человек во всем комплексе его устремлений, человек активный, целеустремленный, со своими потребностями, интересами, целями и волей. Социальное управление состоит в направляющем, организующем, регулирующем воздействии на общественные процессы. Таким образом, автор определяет управление в обществе как «целесообразное, организующее и регулирующее воздействие людей на собственную общественную, групповую жизнедеятельность. При этом управление в обществе отличается от общественной саморегуляции, которая

¹ Большой энциклопедический словарь. С. 528.

² Сергеева В.П. управление образовательными системами. С. 23.

может быть стихийной, происходить хаотически, случайно, возникать вследствие бесконечного столкновения интересов и все же создавать какую-то результирующую.

Если мы будем рассматривать **управление педагогическими системами** как разновидность социального управления, а это так и есть, то оно будет представлять собой «целенаправленное сознательное взаимодействие участников целостного педагогического процесса на основе познания его объективных закономерностей» – «Педагогика» под редакцией В.А. Сластенина, И.Ф. Исаева, А.И. Мищенко, Е.Н. Шиянова.

В педагогическом словаре³ рассматривается понятие «управление образованием». Управление образованием рассматривается в двух смыслах: как организация и как процесс. Как организация управление образованием – это «сложная организационно-структурная система, внутри которой выделяются структуры регионального управления образованием, соответствующие муниципальные структуры управления, а также структуры управления самих образовательных учреждений», то есть оргструктурная система разных уровней компетенции. В качестве процесса под управлением образованием понимается «взаимосвязанная совокупность циклически повторяющихся процессов выработки и осуществления решений, ориентированных на стабильное функционирование и эффективное развитие системы образования и основных её частей». Управление образованием включает в себя: «планирование, организацию, руководство и контроль, определяющие функционирование и развитие основных образовательных и обеспечивающих процессов, а также непрерывное саморазвитие.

Текст 2

Исторический контекст управленческой деятельности

Необходимость в управлении появилась одновременно с формированием человеческого общества, как только люди стали объединяться в группы для совместного труда. Не случайно древние египтяне оставили нам памятники письменности, в которых речь идет именно об управлении. Проблемы управления трудом интересовали и древних греков. Платону принадлежит мысль о необходимости разделения труда, специализации по видам работ. Сократ, рассматривал управление как особую область деятельности: управление государством, трудом, торговлей, войсками. Он говорил о необходимости поставить человека на нужное место и добиться выполнения сделанных ему указаний. Введение строгой иерархии в системе управления государством – заслуга

³ Коджаспирова Г.М., Коджаспиров А.Ю. Педагогический словарь. С. 153.

древних римлян. Ученые Древней Индии приводят ряд интересных соображений о хозяйстве и управлении. Применительно к управлению исследуются понятия верное и неверное, законное и незаконное, польза и вред. Ученые Востока связывают управление с насилием: «руководство по владению палкой» так они определяли управление.

Мощный толчок развитию управления производством дала промышленная революция XVIII века. Вместо ремесленника центральной фигурой стал наемный рабочий. А. Смит и Д. Рикардо, представители английской политической экономии уделяли значительное внимание вопросам управления в новых условиях: фабричному разделению труда, организации производственного контроля.

Значительное внимание управлению трудом людей на капиталистической фабрике уделяли социалисты-утописты, в частности Роберт Оуэн (начало XIX века). Он обращал особое внимание на то, что мы сегодня называем «человеческим фактором».

Одним из первых создателей целостной системы управления производством был Фредерик Уинслоу Тейлор⁴ (1856–1915 гг.). Главным у него была замена линейной организации прямого подчинения функциональной. Особое значение придавалось функции планирования. Задачу для исполнителя определяет администратор. Исполнитель должен быть освобожден от думанья.

Теория Тейлора предусматривала одностороннее влияние управляющей системы на рабочего и беспрекословное его подчинение управляющему. Этому способствовало и то, что в полученном задании рабочему в деталях расписывался процесс труда, который он не мог нарушить. Рабочий как личность игнорировался, он рассматривался как автоматический исполнитель трудовых действий, предписанных инструкцией.

Ф. Тейлор выдвинул четыре научных принципа управления:

внедрение экономических методов работы, профессиональный подбор и обучение кадров, рациональная расстановка кадров, сотрудничество администрации и работников.

Почти одновременно с Ф. Тейлором предложил свою теорию управления Анри Файоль⁵ (1841–1925 гг.). В отличие от Ф. Тейлора, А. Файоль считал, что функции управления выполняются на разных уровнях организации, в том числе и на уровне рядовых исполнителей, и большое внимание уделял координации целей и действий.

Его теория состоит из двух частей: функций управления, которые отвечают на вопрос что делает руководитель: предвидение, планирова-

⁴ Ф.У. Тейлор принципы научного менеджмента. С. 36.

⁵ Управление школой: теоретические основы и методы. Под редакцией В.С. Лазарева. С. 11.

ние, организация, координирование, контроль; и принципов управления, т. е. как он это делает: разделение труда, власть, дисциплина, единство командования, единство руководства, подчинение индивидуальных интересов общим целям, вознаграждение, централизация, иерархия, порядок, равенство, стабильность персонала, инициатива, корпоративный дух.

Благодаря Файолю управление стало признаваться самостоятельной и специфической деятельностью людей.

Усложнение производства привело к усложнению и управления этим производством. Появилось понятие системного подхода⁶ к управлению. Один из признанных разработчиков теории систем – это Людвиг Берталанфи (1901–1972 гг.). В соответствии с современными взглядами сложная система характеризуется следующими признаками: единой целью деятельности, несколькими уровнями управления, несколькими подчиненными подсистемами, каждая из которых имеет свою цель, подчиненную общей цели системы, множеством связей между подсистемами и внутри них, комплексным составом входящих в сложную систему элементов, устойчивостью к воздействию внешних и внутренних возмущающих факторов и наличием самоорганизации.

Под управлением в системном подходе⁷ понимается упорядочивание сложной системы, т. е. приведение её в соответствие со стоящей перед ней целью.

В каждой системе существует координация и субординация. Координация – это определенная согласованность, пригнанность компонентов целого друг к другу, то, что обеспечивает динамическое равновесие системы.

Субординация – это определенная подчиненность и соподчиненность, указывающая на особое место и неодинаковое значение каждой из них в системе.

Основными системообразующими качествами социальной системы являются следующие: (см. схему 1)

⁶ Кнорринг В.И. Искусство управления. С. 1.

⁷ Ромашев О.В., Ромашева Л.О. социология и психология управления. С. 60.

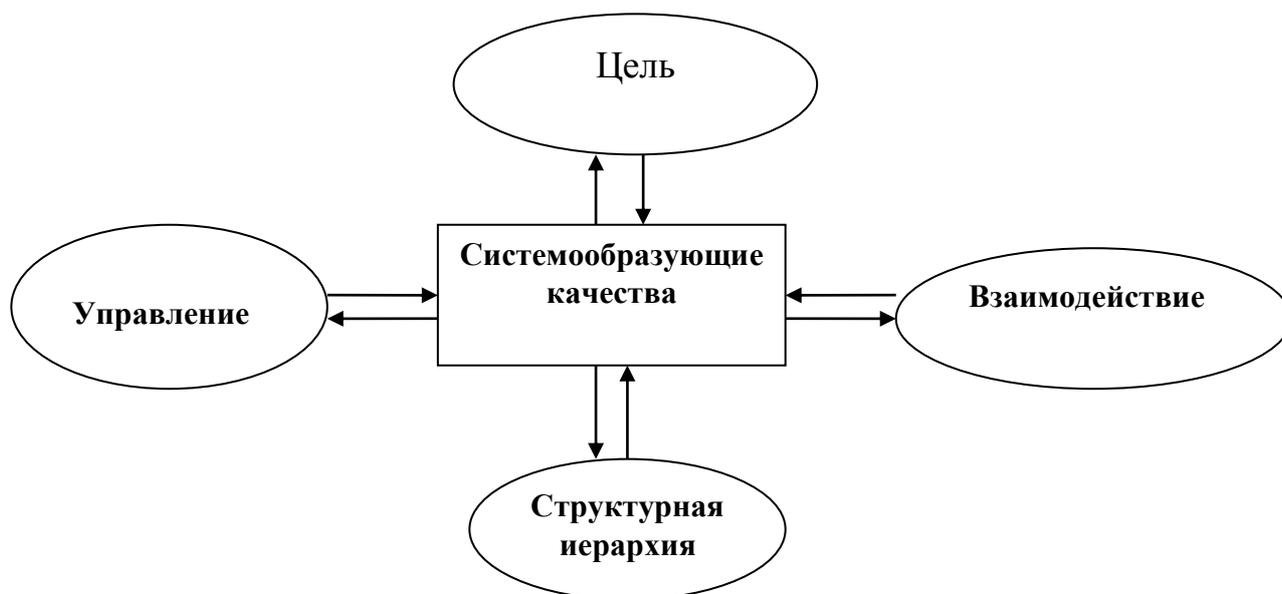


Схема 1. Системообразующие качества

Системы делятся на два больших класса: системы самоуправляемые, системы несамоуправляемые. Самоуправляемыми и саморегулирующими системами являются как раз те системы, которым присущи процессы управления.

Текст 3

Кибернетический подход в управлении

В середине XX века трудами ученых разных стран была создана особая наука об управлении (целенаправленном воздействии) сложными системами разной природы. Она получила название кибернетика⁸. Выдающуюся роль в её становлении сыграли Норберт Винер, а в нашей стране академики А.И. Берг, А.Н. Колмогоров, В.М. Глушков. Главная заслуга кибернетики – это раскрытие неразрывной связи управления с процессами целенаправленной переработки информации. Философские аспекты кибернетики расширили наше представление о мире, введя кроме материи и энергии новую категорию – информацию. Кибернетика рассматривает управляемые системы в динамике, в развитии и во взаимодействии с другими внешними системами. Кибернетика широко использует методы моделирования, то есть исследует эмпирические или физические модели реально существующих технологических процессов с помощью математического аппарата. Другой универсальный метод кибернетики – метод исследования операций – позволяет выполнять количественный анализ любой целенаправленной деятельности человека в сфере управления.

⁸ Автоматизация управления. Под редакцией В.А. Абчука. С. 7.

В соответствии с кибернетическим подходом управление рассматривается как воздействие управляющей подсистемы (субъекта управления) на управляемую подсистему (объект управления). Условием этого воздействия является получение информации субъектом управления об объекте управления. На основании полученной информации и её переработки управляющая система выбирает из имеющихся у неё вариантов функционирования управляемой системы наиболее подходящий для данной ситуации, принимает решение о реализации данного варианта и в соответствии с принятым решением осуществляет воздействие на управляемую систему. После осуществления воздействия управляющая система получает информацию (обратная связь) о результатах и эффективности предшествующего воздействия. На основании получаемой информации субъект управления, управляющая система осуществляет контроль за реализацией принятого решения.

Представители кибернетического подхода различают управление и регулирование. Понятие «регулирование» относится к описанию и анализу принципов действия технических систем. А понятие «управление» - описанию принципов действия социальных систем. Н. Винер стремился выделить процессы управления и, этот процессуальный подход противопоставлялся им деятельностному. В кибернетике обсуждается и анализируется не деятельность управления, а именно, процессы, и считается, что эти процессы существуют сами по себе, безотносительно к человеческой деятельности. Фактически кибернетику интересовала не деятельность управляющих, а управление само по себе. По сути – эта блок-схема не ухватывает само управление, т. к. в ней нет целей, нет разницы между управляющей и управляемой системами и не фиксированы различия между естественным и искусственным, натуральным и техническим.

Основное, что, на мой взгляд, объединяет все вышеизложенные подходы, это то, что само членение «управляющая система - управляемая система», «управляющая подсистема – управленческая подсистема», «управляющий» – «управляемый» рассматривается как исходное, изначально данное. Все рассуждения об управлении, уточнения представлений об управлении ведутся внутри данного расчленения и, при этом не рассматривается происхождение, условия происхождения этого различия.

Текст 4

Организация, руководство, управление

Сущностной характеристикой деятельности управления в системомыследеятельностном (СМД) подходе является сам процесс выхода и занятия управленческой позиции. Более того, в системомыследеятельностном подходе принципиально различаются и противопоставляются друг другу занятие должностного места в административной иерархии и выхода в деятельностьную позицию управления.

СМД подход полагает мир как мир деятельности и мышления людей. Это противопоставляется тому, что все есть суть знания и их можно анализировать как статические структуры. СМД-подход рассматривает знания не как независимые и автономные вещи, а включают их в процессы, структуры, организованности систем деятельности. Человек выступает как субъект деятельности, а осваиваемые им явления как её объекты. Это дает представление о мире как социокультурном (в отличие от мира натурального). Категория естественного, или натурального, дополнена категорией искусственного, или искусственно-технического.

Г.П. Щедровицкий⁹, создатель СМД-методологии рассматривает социотехническую деятельность, которая появляется в тех случаях, когда в качестве материала деятельности, преобразуемого в продукт, выступает деятельность других людей, а иногда и сами люди. В этом случае возникает деятельность над деятельностью. По мнению автора, деятельность организации, руководства и управления является именно такой социотехнической деятельностью. И обратно: деятельность организации, руководства и управления имеет место только тогда, когда мы совершаем деятельность над деятельностью.

Г.П. Щедровицкий¹⁰ в деятельности и в мышлении, в том числе и оргуправленческой (ОРУ) работе реализует принцип «матрешки» - основной структурный принцип.

Объект руководства и управления помещает внутрь службы ОРУ. И за счет этого реализует принцип «деятельность над деятельностью», но с тем пояснением, что это деятельность над захваченной деятельностью.

Г.П. Щедровицкий различает развитие и функционирование и утверждает, что для функционирования достаточно руководства, управление же осуществляется по отношению к развитию. При этом следует отметить, что, по мнению автора, организация, руководство и управление – как виды организационно-технической деятельности - различаются между собой не характером принимаемых решений, а теми знаниями,

⁹ Щедровицкий Г.П. Оргуправленческой мышление: идеология, методология, технология. С. 47.

¹⁰ Щедровицкий Г.П. Методология и философия оргуправленческой деятельности. С. 227.

которые необходимы для обеспечения данного типа действий. **Ю. Громыко**¹¹, представитель СМД подхода в определении понятия управления опирается на представление об организационно-технической системе (ОТС), разработанное Г.П. Щедровицким, при помощи которого и вводится мыследеятельностное понятие управления.

Основой организационно-технической системы является представление об организационно-техническом или управляющем отношении.

Реализация организационно-технического отношения является то содержание, которое стоит за формой – процессом выхода или занятия управленческой позиции, следовательно, за процессом построения организационно-технической системы.

В результате осуществления организационно-технического отношения возникает само разделение на управляющую деятельность и управляемую. Управляющая деятельность превращает управляемую деятельность в предмет преобразования и воздействия. Именно поэтому управление рассматривается как деятельность над деятельностью, где предметом деятельности управления, предметом управленческого труда является другая деятельность.

Организационно-техническое отношение, которое лежит в основе управленческой деятельности, принципиально отличается от других типов отношений – в частности, от рефлексии. Хотя управленческая деятельность рассматривается как деятельность над деятельностью, это положение «над» достигается отнюдь не за счет рефлексивного выхода из ситуации деятельности и попадания в метапозицию. Рефлексивное отношение и рефлексивный выход возникают в ситуации «разрыва», затруднения в деятельности и обеспечивают выделение средств, которые оказались неэффективными, «неработающими» в данной ситуации. Осуществление оргтехнического отношения и выход в управленческую позицию предполагает выявление принципов и норм, определяющих социокультурную организацию деятельности, ставшей предметом преобразования. Каждый шаг преобразования этой социокультурной формы организации обеспечивает развитие управляемой деятельности.

Под социокультурной формой организации деятельности автор понимает сложившееся разделение труда (например, взаимоотношения и взаимосвязи между деятельностью педагогов, преподавателей ВУЗов, управленцев, методистов, дидактов, психологов-исследователей).

Социокультурная форма организации деятельности является социокультурным «законом», определяющим устройство и особенности осуществления данной деятельности.

¹¹ Громыко Ю.В. Мыследеятельность управления в сфере образования. С. 62.

Сущностная характеристика управленческой деятельности, по мнению автора, заключается как раз в том, что она должна обеспечивать превращение управляемой деятельности в предмет управленческих преобразований. Для этого деятельность должна быть объективирована, за счет выделения норм её социокультурной организации, определяющих рамки и границы её существования. Но для осуществления управляющих воздействий необходимо переходить от норм социокультурной организации, объективирующих управляемую мыследеятельность, к реальной «живой» управляемой мыследеятельности. Обсуждая эти переходы автор, по сути, обсуждает программную организацию деятельности, когда за счет объективации «живой» реальной мыследеятельности на основе рефлексивно-технических знаний о социокультурной форме организации мыследеятельности осуществляется программирование шага развития социокультурной формы организации мыследеятельности. Отсюда совершенно очевидно, что управление должно носить коллективный характер. Выделяя в качестве обязательного момента управления взятие на себя ответственности за вырабатываемое решение, автор говорит о так называемой клубной структуре осуществления управления, которая в отличие от производственной предполагает личностное взаимодействие, не связанное должностными обязанностями, инструкциями, регламентациями.

Далее автор выделяет общественные формы управления: государственно-общественное, общественно-государственное. И здесь важны разведения: государственно-общественного и общественно-государственного (по тому, как определяется общественный фактор по отношению к государственному – как программирующе-ведущий или подчиненный) и вообще общественного от государственного (через постановку целей и выделение таких общественных проблем, которые с одной стороны имеют общественную значимость, с другой – они не могут быть решены в условиях конкретной производственной структуры).

Текст 5

Организация, руководство, управление

М. Рац, М. Ойзерман, Б. Слепцов¹² обсуждают понятие управления тоже в контексте тех различий организации, руководства и управления, которые наработаны в СМД подходе: «управленец исходит из представления о наличии у управляемой системы собственных целей и интересов, которые нужно учитывать. Руководитель считает, что таких нет, и навязывает исполнителям свои, но оба они строят картины

¹² Рац М., Ойзерман М., Слепцов Б. Строительство будущего: власть, управление, политика. С. 22.

желаемого будущего и прорабатывают (каждый по-своему) пути его достижения, в то время как организация представителей разных деятельностных позиций необходима для движения в принятом направлении». При этом организация управления отличается от организации руководства, несмотря на то, что осуществляться могут одним и тем же лицом - оргуправленцем. Здесь мне хотелось бы прокомментировать позицию авторов. Мне кажется не совсем верной постановка вопроса о наличии или отсутствии у управляемой системы целей, если не говорить о формировании таковых, в чем как мне кажется и состоит основное предназначение управленца – организация коллективной мыслительной работы по формированию общих представлений о предстоящей деятельности, в том числе и целеполагание. И здесь нет различий между управляемой и управляющей подсистемами. Тот, кто выходит в активную позицию в конкретной ситуации, тот и является по отношению к ситуации управляющим. Хотя далее авторы говорят о возможных стратегиях управленца: искусственно стимулировать распад и деградацию неотрефлектированных протоцелей, которые могут быть у исполнителя, либо, способствовать рефлексии и прорисовке целей в культурной форме, т.е. речь как будто идет о совместной работе над целями, но и первом и во втором случаях это основывается на посыле, что цель определяет управленец, а цели управляемой системы только учитываются.

В методологии управление, как и организация и руководство, рассматриваются как деятельности над деятельностью. Соответственно различают две системы деятельности: управляющая и управляемая, находящиеся в сложном отношении «вложения».

Авторы утверждают, что управляемая система вложена в управляющую и объемлется ею.

Управление строится на знаниях об управляемой системе. Внешний обвод оргтехнического отношения есть именно «знаниевый» обвод: управляемая система обязана знать, что происходит в управляемой, обратное же вовсе не обязательно. Но для управленца это вовсе не вспомогательные знания.

Главная задача оргуправления – определить направление и обеспечить движение системы в нужную сторону. Следовательно, управление предполагает искусственный подход и искусственное полагание мира.

В этом случае управляемая система фигурирует дважды: в её фактическом состоянии и желаемом состоянии. Таким образом управленец, самоопределяясь и ставя цели, учитывает, с одной стороны свои ценности и программу, а с другой – состояние управляемой системы и ситуацию в целом, что при постановке цели мне кажется недостаточным.

Необходимо в равной мере ответственно и качественно работать с блоком своих потребностей, блоком ожиданий других от тебя – заказом, блоком своих возможностей и блоком условий.

Система управления может быть построена иерархически с соответствующим разделением функций, и в том числе и целеполагания. Тогда обычно стратегические цели определяются на верхнем уровне, нижнему же остаются тактические.

Еще один типичный случай – наличие нескольких управленческих «фокусов» над одной и той же управляемой системой. Это достаточно известная ситуация «двойного» и «тройного» подчинения функционально разделенным управленцам.

Функционализированное управление возможно лишь постольку, поскольку функционализирована управляемая система. Разные управленческие «фокусы» настраиваются над разными управляемыми подсистемами. Соорганизация и сборка этих подсистем в целое – специальная и очень сложная задача.

Рассматривая управление как особый тип мыследеятельности и, выделив его возможные разновидности, авторы указывают на главную мысль – управление есть, прежде всего, управление развитием, для реализации которого управленец должен обладать способностью двигаться по позициям и работать в любой из них. Управлять можно только будущим, управление должно быть по возможности упреждающим. Управленец обязан не только знать текущее состояние системы, но и иметь представление о её возможном и желательном состоянии (я бы еще добавила необходимом и ожидаемом).

Из того факта, что управление предполагает искусственный подход и искусственное полагание объекта, следует, что этот объект должен быть представлен системно. А поскольку объектом управления являются иные деятельности, а с другой стороны системный объект включает в себя субъекта, то управленцу нужно полисистемное представление. Оно и задается оргтехнической схемой (схемой оргтехнического отношения), которая предполагает системную прорисовку управляемого «объекта». Тогда, и только тогда, его можно осмысленным образом перестраивать, и за этим вскрывается многообразие управленческих подходов, методов, средств и техник: можно воздействовать непосредственно на управляемую деятельность (или мыследеятельность) посредством коммуникации; можно вносить в систему новые знания, меняя тем самым структуру связей; можно воздействовать на материал или его организацию; возможны, наконец, сложные комбинированные воздействия. При этом нужно понимать, что любое «точечное» воздействие так или иначе повлечет за собой последствия и в других слоях системы: она будет реагировать как

целое. Действительно это так, но надеяться на такое естественное следствие «точечных» воздействий при перестраивании объекта неразумно. Это слишком затратно по вложению ресурса. Мне думается, здесь необходимы целенаправленные комбинированные воздействия.

Далее авторы указывают. Что управление, ориентированное не на развитие, а на поддержание функционирования управляемой системы, следует квалифицировать как регулирование. В случае регулирования управленец направляет свое внимание на процессы, текущие в управляемой системе; структура же при этом не меняется. Регулирование хорошо отлаженной системы не требует организационной работы. Занятие, противоположное регулированию есть организация, направленная на структуру управляемой системы (и/или всей системы, включая и управленческую надстройку). Организатор фиксирует текущие и ожидаемые процессы и строит или перестраивает структуру «под процессы». Управление развитием происходит за счет мышления, регулирование - за счет понимания происходящего.

Соотнося регулирование с руководством, можно прийти к выводу, что регулирование с равным успехом может рассматриваться как частный случай руководства.

Что касается соотношения регулирования и организации (как процесса), то они несовместимы. Регулировать можно только функционирование так или иначе организованной системы.

Вслед за Ю. Громыко авторы утверждают, что управленцем нельзя быть по должности: оргуправленческая позиция – результат самоопределения, подтверждаемый интеллектуальным превосходством в этой сфере деятельности.

И с этим нельзя не согласиться. Действительно оргуправленец – это не место, а деятельностная позиция, которую занимают не по выбору или распоряжению, а исключительно в результате самоопределения на основе знаний об управляемой системе. Поэтому получая должность, вы получаете лишь институциональные средства реализации оргуправленческих замыслов. Но если у вас нет замыслов и программ, нет вообще искусственно-технического, отношения к миру, то вы будете не управленцем, а должностным лицом. А это уже другой род занятий.

Текст 6

Ресурсы управления школьной организацией

Ушаков К.М.

До тех пор, пока мы не разберемся в мотивации, ценностных ориентациях взрослых, особенностях их профессионального поведения, иначе говоря, в состоянии человеческих ресурсов образовательной организа-

ции, всякие попытки что-либо существенно улучшить в результатах обучения детей малопродуктивны.

Главный потенциал совершенствования школьных организаций лежит в плоскости развития человеческих ресурсов.

В сегодняшних обстоятельствах нет рецептов однозначно наилучших управленческих действий, слишком различными стали условия, в которых мы действуем. Нет хороших и плохих управленческих решений и схем, есть адекватные состоянию вашей организации и неадекватные.

Предлагаем посмотреть на человеческие ресурсы сквозь призму уровневой модели ресурсов (и, соответственно, уровневой модели потенциала организации). Она выглядит следующим образом: человеческие ресурсы организации и ее потенциал распределены по трем уровням:

- 1) ресурсы личности и потенциал ее развития;
- 2) ресурсы малых групп и, соответственно, их потенциал;
- 3) ресурсы коллектива организации в целом.

Рассмотрим уровни подробнее. К первому относится индивидуальный профессионализм учителя или руководителя, его информационная или методическая обеспеченность. Руководители образовательных организаций в достаточной степени владеют техниками развития индивидуального потенциала своих подчиненных. Сюда относится как методическая работа внутри организации, так и повышение квалификации во внешних специализированных организациях. На этом уровне основная проблема руководителя – поиски новых форм повышения квалификации внутри организации и поиски референтных внешних организаций, которым можно доверить повышение квалификации своих сотрудников.

Повышение ж личной компетентности руководителя внутри организации происходит в основном методом «проб и ошибок». Эффективное использование этого метода связано с профессиональной рефлексией, которая является слабым звеном в профессиональной подготовке руководителя. (Под профессиональной рефлексией понимается способность руководителя ставить и отвечать на очень простой вопрос: «Почему я действую/ действовала в этом случае так, а не иначе?»).

Особенности положения руководителя чаще всего не позволяют ему использовать ресурсы своей организации для собственного обучения, так как это может угрожать его авторитету.

Ресурсы второго уровня, в силу определенных культурных традиций, привлекаются значительно меньше. Потенциал малых групп используется незначительно и стихийно. Вместе с тем практика образовательных организаций говорит о том, что если повышение эффективности деятельности организации за счет развития индивидуального профессионализма исчерпано (вы полагаете, что профессиональный уровень ваших

сотрудников весьма приличный), то следующим уровнем, на котором находятся почти нетронутые ресурсы развития организации, является уровень малых групп. На этом уровне мы не обладаем достаточным знаниями, навыками и техниками. Между тем конкретные цели и задачи реализуются именно на этом уровне, т. е. на уровне малых групп и команд (для нас важно отметить, что группа и команда совсем не одно и то же).

Третий уровень включает человеческие ресурсы организации в целом. Основная задача работы руководителя на этом уровне – добиться полного согласования деятельности всех членов коллектива. Однако возможности такого согласования на этом уровне ограничены формированием видения будущего организации и ее миссией. Конкретные цели и задачи могут быть согласованы в рамках миссии на втором уровне малых групп.

Ильина Н.Ф.

Стратегии становления инновационной деятельности в образовательной организации высшего образования

Необходимость и возможные пути модернизации высшего образования в настоящее время часто обсуждают на различных уровнях: проводятся конференции по данной проблематике, разрабатываются стратегии развития высшего образования. То, что система высшего образования нуждается в изменении становится очевидным. При этом основные вызовы, стоящие перед ней, в большей степени инициированы изменениями социально-экономической ситуации в стране, ведь данная система работает на качество кадрового потенциала. Всё это актуализирует разработку стратегий становления инновационной деятельности в образовательных организациях.

Проведенный анализ содержания учебных планов, программ, методов обучения в образовательных организациях позволяет утверждать, что важной причиной недостаточной готовности выпускников вузов к инновационной деятельности является отсутствие системы подготовки к ней адекватной современным условиям. В первую очередь мы имеем в виду, что требования к подготовке выпускников вузов, оформленные в государственных образовательных стандартах высшего образования фактически не отражают специфику инновационной деятельности. Кроме того, в целях, содержании, организационных формах, методах обучения не реализуется подготовка студентов к инновационной деятельности; образовательная деятельность зачастую строится на основе

ассоциативно-рефлекторной теории, незначительно применяются формы организации коллективной мыслительной деятельности. В связи с данными обстоятельствами начинающие специалисты после окончания вуза при работе в организации, реализующей инновационные программы и планы развития не могут, как правило, уверенно занять позицию субъекта инновационной деятельности [Новиков, 2008].

Для того, чтобы в содержание высшего образования ввести инновационную тематику необходимо, прежде всего, оформить стратегии становления инновационной деятельности в вузе. «Стратегия» в переводе с греческого означает ведение войска. В словаре «Профессиональное образование» данное понятие рассматривается как:

составная часть военного искусства; охватывающая вопросы теории и практики подготовки вооруженных сил к войне и ее ведение;

информационный алгоритм планирования действий, основанный на разбиении цели на подцели и поиске путей их достижения.

Термин «стратегия» получил широкое распространение в разных видах деловых игр, участники которых имеют различные цели и располагают определенным арсеналом способов действия [Вишнякова, 1999].

На основании изложенного выше становится очевидным, что понятие «стратегия» рассматривается в разных модальностях, но можно выделить и общее, а именно способ действия, направленный на то, чтобы занять более выгодную позицию до начала взаимодействия с объектом или субъектом противостояния. В некоторых источниках данное понятие связывают с планированием какой-либо деятельности на длительную перспективу [Современный словарь иностранных слов, 1999, с. 582].

В словаре С.И. Ожегова, стратегия, «искусство руководства обществом, политической борьбой, а также вообще искусство планирования, руководства, основанное на правильных и далеко идущих прогнозах» [Ожегов, 1997]. Учитывая изложенное, понятие «стратегия» соотносится не только с военной деятельностью, но и с другими ее видами. Необходимо отметить, что мы определяем стратегию как деятельность, в которой выделяется отдаленная цель и средства ее достижения. Стратегичность заключается в видении отдалённого будущего и этапов его достижения. По нашему мнению, будущее не создается за счет воспроизводства прошлого, а представления о нем появляются за счет средств конструирования, моделирования, проектирования. По мнению С.Б. Переслегина будущее не задается схемами, а определяется рамочными представлениями. Рамочный подход по отношению к строительству будущего необходимо отметить есть и в работах П.Г. Щедровицкого [Переслегин, 2010], [Щедровицкий, 2005]. По мнению М.А. Мкртчяна наряду с видением будущего (так называемого в методологии строи-

тельства будущего «факельного представления») необходимо видеть фазы его становления [Мкртчян, 2010. С. 42–48]. Учитывая, что чем ближе фаза становления, тем отчетливее должны быть представления о процессах, которые будут проходить, о структурах в которых они совершаются, субъектах их осуществляющих [Абульханова-Славская, 1991]. В методологии программно-организованной деятельности это оформлено в следующем правиле «масштабы деятельности и степень ее конкретизации обратно пропорциональны». Для нашего исследования важна мысль, о том что этапы ближайшего становления задаются программным и проектным подходами.

При действиях в логике данных подходов, необходимо видеть предстоящую ситуацию как реальность. Очевидно, что существуют различные способы осуществления проектов. Первый способ характерен для великих полководцев, которым не важны все детали, но они смогут реализовать проект за счет опыта, мастерства и воли. Им надо видеть ситуацию с концентрацией на ней и достаточно быстро находить решение того, как необходимо действовать. В таком случае, программные представления в заданы обозначением цели. Задать цель всегда сложно, но достаточно важно. В основном цель задается за счет сопоставления внешнего заказа, потребностей субъекта, его возможностей, ограничений и прочих факторов [Мкртчян, 2001], [Адольф, Анюшин, Гришаев, 2011]. По нашему мнению, наличие цели является программным представлением о предстоящей деятельности, в том случае, когда о деятельности известно и она представлена только предполагаемым конечным результатом.

Другой способ реализации является характерным для типа людей – искусственных тактиков. Данная категория людей руководствуется принципом – каждый раз надо работать на конкретную ситуацию, вносить коррективы по необходимости. Как правило, для них важен следующий стратегический принцип: стараться обеспечить себе возможность в каждой ситуации быть лицом, принимающим решения. И тогда важно в ситуации решать две задачи: первая – действовать в соответствии с собственным ценностям, и вторая – чтобы в ситуации появилась возможность занять рефлексивную позицию для принятия решения. В последующем задачи решаются в следующей ситуации. При этом имеются некие программные представления о предстоящей деятельности с обозначенными целями и задачами. Все это является проектом предстоящей деятельности. Тогда, с одной стороны, это вполне определенный уровень программных представлений, с другой, программные представления построены и дальше нужно в соответствии с ними реализовывать деятельность. Дальнейшая деятельность в соответствии с имеющимися

программными представлениями на данном уровне конкретизации – является проектным подходом [Саволайнен, 2013].

Между этими подходами находится методология программной организации деятельности. Построить безошибочную программу в принципе нельзя. В идее программной организации деятельности рефлексия позволяет проследить, насколько эффективно осуществляются действия. Такой подход предполагает наличие проекта деятельности и к нему особым образом «пристроенную» исследовательскую и образовательную деятельность, которая заключается в том, чтобы постоянно, осознанно, целенаправленно корректировать проект. В связи чем корректируется соответствующая деятельность и осуществляется подготовка субъекта, способного реализовать данную деятельность.

Таким образом, программно организованная деятельность не имеет для какого-то периода окончательного, принятого, неизменного проекта, а сам проект параллельно с разворачивающейся деятельностью находится под влиянием особого механизма изменения этого проекта. Таким механизмом является параллельно разворачивающаяся исследовательская деятельность, направленная на изменение, уточнение самого проекта. Для проектирования очень важно представлять конечный результат, и понимать ради чего это делается (причем это может быть реализовано в несколько этапов или один). У проектировщика должна быть картина будущего. Он должен работать с тем, что есть для того, чтобы одну ситуацию перевести в другую. Как только он хочет совершить действие, он должен уже представлять и последующее действие [Тягунова, 2011].

Для стратегического управления необходим субъект, который будет занимать стратегическую позицию по отношению к сложившейся ситуации. Для того чтобы осуществлять стратегическое воздействие субъект должен рефлексивно «охватить» всю ситуацию изменений, видеть себя и других в этой ситуации, действия каждого, взаимодействия с другими и с этой позиции действовать. Субъект стратегического воздействия должен иметь стратегические представления. Стратегические представления складываются из видения: сложившейся ситуации; отдалённого будущего, оформленного на основе возможного и желаемого; путей становления будущего; минимум одном промежуточном состоянии системы.

При наличии стратегических представлений, у субъекта появляется возможность осуществлять стратегические воздействия и стратегическое управление становлением будущего. Воздействие осуществляется через создание очагов изменений. Таким образом, назначение стратегического управления заключается в обеспечении участия субъекта в строительстве отдалённого будущего. Занимаясь сознательным постро-

ением будущего, необходимо предпринимать реальные шаги в настоящем в пределах возможного.

Как было отмечено ранее, когда рассматривается будущая деятельность всегда принимается к сведению проблема субъектов такой деятельности. Примитивная форма решения этой проблемы, которая широко распространена сейчас следующая: есть человек, какой он есть – такой и есть, мы планируем будущее, сколько можем столько и планируем. Это примитивная форма работы большинства организаций и даже сфер деятельности, однако она является распространенной. Более прогрессивно решаются проблемы, в случае, когда вопросы начинают задавать более ответственно. Например, кто непосредственно будет строить будущее и каким способом это будет происходить? Причем при ответах на подобные вопросы имеется становящийся традиционным подход, которого во многих организациях достаточно: подбор людей под задачу. Имеется другой вариант решения проблемы – более прогрессивный: сначала оформить задачу и под нее осуществить подбор группы специалистов. Данный вариант, во многом, способствовал зарождению контрактной системы комплектования.

Более высокий уровень организации работы с людьми, заключается в том, что сначала обсуждается будущая деятельность, затем составляется программа и под нее создается группа. Когда появляется другая задача, то заново составляется программа и образуется другая группа – другой субъект, который будет соответствовать этой задаче. Здесь возможен как постоянный состав участников, так и заменяемый. К следующему варианту мы относим, ситуацию, когда субъект становится определяющим, а не программы и дела. Субъект сам занимается своим будущим, сам программирует свое будущее и начинает его реализовывать [Цибизова, 2016].

Программирование будущего осуществляется, как правило, в трех аспектах: в идеальной действительности (в сознании), затем особая работа с самим субъектом – как обязательный элемент (образовательная задача) и позднее в реальной деятельности. Как правило, это происходит одновременно. Поэтому, когда есть будущая ситуация сотрудники должны меняться за счет средств образования, а не искать других людей, которые соответствуют этой будущей деятельности. Отсюда появляется новая задача: занимаясь программированием будущего в первую очередь заниматься образованием субъекта. Поэтому появляется особая управленческая работа заниматься собственными людьми, как незаменимым, главным ресурсом. Не найти тех, кто будет реализовывать деятельность в очередной раз, а заниматься образованием субъекта для того чтобы он мог это делать.

Таким образом, заниматься управлением – это заниматься и становлением, образованием самого субъекта. Это довольно серьезная, актуальная проблема. Управленцы должны заниматься своими людьми не в смысле подбора, а в смысле образования. Необходимо строить будущее и одновременно заниматься образованием людей. Кадровая политика иногда неправильно понимается как подбор людей. Если человек работает и неправильно решает производственные задачи, значит, управленца неправильно подобрали. Это новая управленческая идеология, соответствующая новым ценностям.

Для того, чтобы управлять становлением инновационной деятельности в вузе необходимо выбрать и реализовывать педагогические стратегии, соответствующие сложившейся ситуации. Педагогическая стратегия, по мнению В.В. Игнатовой, это процесс, протекающий во времени, представляющий совокупность целесообразных действий, направленных на достижение определённого результата [Игнатова, 2015].

В культуре выделяют следующие виды педагогических стратегий: обогащение, приобщение, ориентирование, актуализация, сопровождение, интенсификация, гармонизация, проблематизация и рефлексия, оптимизация, активизация. Педагогические стратегии отличаются друг от друга по цели, содержанию, средствам реализации. Не останавливаясь подробно на всех перечисленных выше педагогических стратегиях, охарактеризуем те, которые, на наш взгляд, более целесообразно использовать в ходе становления системы инновационного образования, в частности педагогические стратегии «актуализация», «приобщение» и «сопровождение».

Педагогическая стратегия «актуализация» обеспечивает «переход» личностных качеств из потенциального поля в актуальное за счет совокупности условий, методов, приемов, средств, технологий. Актуализировать – значит создать условия для проявления наличных качеств субъекта (знаний, умений, опыта, индивидуальности). Назовем их актуальными качествами. Результатом актуализации является непосредственно проявление данных качеств при осуществлении деятельности.

Говоря о сущности стратегии «актуализация» мы будем опираться на учение Л.С. Выготского о зонах актуального и ближайшего развития [Выготский, 2010]. На наш взгляд, сущность актуализации как педагогической стратегии заключается в переводе субъекта с одного уровня развития на другой, из зоны актуального развития в зону ближайшего развития.

Исходя из представления о том, что становление и развитие субъекта напрямую связано с его деятельностью, причем на развитие существенное влияние оказывает характер деятельности субъекта, поэтому

считаем необходимым условием становления системы инновационного образования включение её субъектов в инновационную деятельность, способствующую выращиванию инновационных способностей субъекта, инновационного типа мышления, умений коммуникации, психологических возможностей. Сильным фактором становления и развития субъекта является образовательная среда. Для становления субъекта инновационной деятельности такой средой является сама система инновационного образования.

Таким образом, наблюдается дуальная зависимость. Становление системы инновационного образования зависит от уровня профессионального развития субъектов и наоборот система является образовательной средой для развития субъектов, средством, обеспечивающим переход их в зону ближайшего развития.

Применение стратегии «актуализация» предполагает выстраивание образовательного процесса посредством решения профессионально ориентированных учебных задач согласно типологии, разработанной М.М. Левиной [Левина, 2001], дополненной В.А. Адольфом и И.Ю. Степановой [Степанова, Адольф, 2009].

Следующая педагогическая стратегия, которая, на наш взгляд, способствует становлению инновационной деятельности современного вуза – педагогическая стратегия «приобщение». По мнению В.В. Игнатовой педагогическая стратегия «приобщение» отражает сопряжение деятельностных компонентов педагогического обеспечения привлечения субъекта к овладению способами выполнения совместной деятельности. Приобщить означает сделать участником, включить в совместную деятельность адекватно заданной цели. Программная организация деятельности включает построение образа будущего; наличие проекта перехода из настоящего состояния в будущее состояние; исследование предстоящих проблем этого перехода; подготовку субъекта соответствующей мощности, способного данную деятельность реализовать. Для построения образа будущего в представлениях отдельных людей, необходимо формировать общие представления у коллективного субъекта предстоящей деятельности о тех возможных, необходимых, вынужденных, желаемых изменениях, которые ему предстоит реализовывать. Для этого необходимы систематические рефлексивные выходы коллективного субъекта деятельности из плоскости реальной практики в плоскость рефлексивного восприятия своей деятельности. Все это обеспечит действие индивидуальных субъектов в различных ситуациях в соответствии с той стратегией, которая будет выработана в совместной программирующей деятельности. Одной из технологий для осуществления совместной программирующей деятельности, на наш взгляд, является

технология коллективной мыслительной деятельности. Для результативного внедрения технологии коллективной мыследеятельности в образовательный процесс вуза мы будем опираться на разработки К.Я. Вазиной [Вазина, 1989, с. 72], онтологию и методологию организационно-деятельностных игр Г.П. Щедровицкого [Щедровицкий, 2005], теорию и практику проведения организационно-деятельностных игр и ОДИ-образных мероприятий Красноярской методологической школы под руководством М.А. Мкртчяна [Мкртчян, 2010].

Данная технология базируется на философских основах развития общества (прогрессивизм), психолого-педагогических основах развития деятельности (учения А.Н. Леонтьева, Л.С. Выготского, С.Л. Рубинштейна), коллектива и личности (система А.С. Макаренко). Центральными понятиями, вокруг которых строится теоретическая концепция технологии коллективной мыслительной деятельности, являются понятия активности и активизации, источниками которой, по мнению К.Я. Вазиной, служит «симбиоз форм организации деятельности и субъективных установок, потребностей, мотивов».

Технология коллективной мыслительной деятельности, состоит из системы проблемных ситуаций, каждая из которых включает три основных этапа. Первый этап, подразумевает установочное сообщение руководителя, в котором раскрывается предназначение семинара, логика и организационный проект работы. В общей логике организуется коллективное обсуждение целей, способов деятельности. Наряду с этим устанавливается содержательная установка, осуществляется постановка проблемы, предлагаются методологические и организационно-деятельностные схемы для работы малых групп. Предназначение первого этапа заключается в актуализации противоречий, внутренних целей, способов деятельности обучаемых. Следующий этап – работа участников в малых группах: процесс самостоятельного поиска. Данный этап целесообразно разделить на два такта деятельности:

- проектировочная – самоопределение малых групп, состоящее в предъявлении личных и выработке общегрупповых позиций, целеполагании группы, выборе способа работы малой группы, составлении программы деятельности малой группы, принятии решения о деятельности группы;
- поисково-разработочная – реализация программы деятельности малой группы, контроль и коррекция деятельности группы. Предназначение второго этапа: разрешение противоречий, освоение способов коллективной мыслительной деятельности, выявление проблем и поиск путей их решения, подготовка доклада малой группы на общегрупповое обсуждение, выработка позиции малой группы в ходе общего обсужде-

ния. Заключительный этап, подразумевает собой общее обсуждение – предъявление и обсуждение коллективной работы малой группы: аргументирование позиций, определение направления дальнейшего содержательного продвижения малой группы и коллектива в целом. Данный этап предназначен для формирования коллективных и личных позиций, коррекции работы, определения дальнейших разработок проблемы и проектирование внедрения разработок в реальную практику. Описанные технологические этапы последовательно связаны между собой, ни один из них не может быть пропущен или переставлен на другое место.

На первом этапе работы новым (в сравнении с традиционным обучением) является «ввод в проблему». При этом происходит первичная актуализация внутренних целей обучаемых. Второй этап предоставляет участникам поле самостоятельной деятельности по реализации цели. Обучаемые в малых группах до 5 человек актуализируют внутреннюю цель, вырабатывают способы совместной коммуникации, производят реализацию цели. В процессе работы малых групп участники осваивают способы групповой работы и общие умения коммуникации: выработка и отстаивание собственной позиции, умение слушать, вникать в суть услышанного и поставить вопрос к услышанному, умение оформить свои мысли в устный текст точно, компактно, без искажения и донести его до другого, способность применить в работе группы тот теоретический материал, который был прочитан участниками до семинарского занятия и т.д. Способы работы в малых группах задаются методологическими и организационно-техническими схемам. Наиболее часто нами используются схемы вложенных целостностей, целеполагания, проекта деятельности, «шага развития», устройства учебно-воспитательного процесса и т.п. [Саволайнен, 2012].

Для организации эффективного взаимодействия в группах распределяются позиции руководителя и игротехников. Руководитель организует работу в группе, игротехник обеспечивает понимание в коммуникации, процессы коллективного мышления и деятельности внутри группы за счет включения каждого в обсуждение и организацию понимания через схематизацию, задавание вопросов, сопоставление сказанного с тем, что было сказано предыдущим, противопоставление, развитие (продолжение) логики другого члена группы. Так как у участников, как правило, нет навыка коллективной мыслительной деятельности, то игротехнические функции распределяются между несколькими членами группы. Так один следит за включенностью каждого в работу группы, второй отвечает за схематизацию содержания, третий – за оппонирование и т.п. В малых группах практикуется смена руководителя и игротехников, что позволяет развивать у всех участников организаторские умения. Общее об-

суждение позволяет участникам предъявить продукт коллективной работы в малой группе, получить отношение [Цибизова, 2016].

Систематизирующим компонентом в технологии коллективной мыслительной деятельности является рефлексия. В ходе работы рефлексия проводится ситуативно (как внутри малых групп, так и общегрупповая). В ходе рефлексии происходит сопоставление каждым собственных действий во время работы в малой группе с актуальными качествами (имеющимися знаниями, умениями, опытом).

После рефлексии в малой группе участники выступают с рефлексивными докладами и заканчивается семинарское занятие общегрупповой рефлексией.

Рефлексия позволяет обучаемому и группе в процессе деятельности видеть свои ошибки и их исправлять, дает возможность осознать способы собственной и коллективной работы, которые обеспечили активность и позволили получить и выделить (оформить) коллективный и индивидуальный продукты деятельности.

Так как, решение задач в зоне ближайшего развития предполагает осуществление действий при внешней поддержке, считаем целесообразным после перехода субъекта в зону ближайшего развития оказывать ему содействие, используя педагогическую стратегию «сопровождение».

Хотя термин «сопровождение» прочно вошел в профессиональную жизнь психологов, педагогов и употребляется как концептуально, так и в отношении практической деятельности по решению конкретных проблем, нет еще единства мнений специалистов в определении этого понятия. Так, в работах Ю.В. Слюсарева – основоположника данной теории в психологическом аспекте, «сопровождение» употребляется для обозначения «недирективной формы оказания психологической помощи», направленной не просто на укрепление или достройку, а на развитие и саморазвитие самосознания личности, помощи, запускающей механизмы саморазвития и активизирующей собственные ресурсы человека [Слюсарев, 1992].

В.С. Мухина отмечает, что сопровождение «предусматривает поддержку естественно развивающихся реакций, процессов и состояний личности». Более того, успешно организованное психологическое сопровождение, по её мнению, открывает перспективы личностного роста, помогает человеку войти в ту «зону развития», которая ему пока еще недоступна [Мухина, 1997, с. 4–12]. Т. Яничева под психологическим сопровождением понимает систему организационных, диагностических, обучающих и развивающих мероприятий для педагогов, направленных на создание оптимальных условий [Яничева, 1999, с. 101–119]. Условно можно сказать, что в процессе психологического

сопровождения специалист создает условия и оказывает необходимую и достаточную поддержку для перехода от позиции «я не могу» к позиции «я могу сам справляться со своими жизненными и профессиональными трудностями». В отличие от коррекции сопровождение предполагает не «исправление недостатков и переделку», а поиск скрытых ресурсов субъекта и личности, опору на его возможности и создание на этой основе условий для развития.

Данные исследования явились основой для определения педагогического смысла процесса сопровождения. Данная стратегия направлена на разрешение противоречия между наличием проблемы в профессиональной деятельности и неосознанностью оснований данной проблемы, а также отсутствием способности у субъекта самостоятельно ее разрешить.

Как отмечает Е.И. Казакова, наиболее важной характеристикой сопровождения выступает взаимодействие сопровождающей и сопровождаемой сторон в решении проблемы. Отличительной особенностью процесса сопровождения является то, что при его осуществлении актуализируется потенциал сопровождаемого, и он приобретает опыт решения проблем собственной профессиональной деятельности. Чаще всего, процесс сопровождения реализуется через специально организованное образование субъекта.

Сущность педагогической стратегии «сопровождение» определена нами с опорой на научные работы М.Т. Громковой [Громкова, 2005], Е.И. Казаковой, Г.Н. Прозументовой [Казакова, 2003], как специальный вид деятельности, направленный на поддержку деятельности субъекта, т.е. предупреждение и преодоление проблем в его профессиональном становлении посредством составления и реализации индивидуальной образовательной программы. Отметим, так как в нашем случае речь идет об инновационной деятельности, то субъектом становления может выступать отдельный педагог так и команда педагогов данной образовательной организации. Когда речь идет об отдельных педагогах, осуществляется индивидуально-ориентированное сопровождение посредством составления и реализации индивидуальных образовательных программ. В случае, если речь идет о команде педагогов, то реализуется сопровождение системно-ориентированного вида и средствами сопровождения выступают программа образования педагогов данной образовательной организации и индивидуальные образовательные программы [Осипова, 2012].

Технологии, формы, способы, приемы реализации педагогической стратегии «сопровождение» одновременно и субъективны, и объективны, поскольку с одной стороны, на них оказывают влияние личностные качества сопровождающего, и их реализация зависит от его мастерства (профессионализма), с другой стороны они объективированы в техно-

логии и процедуры сопровождения. Особенностью концепций педагогического сопровождения является проектирование процесса сопровождения «от сопровождаемого». Это, на наш взгляд, связано с эффективностью самого процесса сопровождения. Несмотря на то, что сопровождение двусторонний процесс, но результат его тем выше, чем активнее «сопровождаемый», чем больше внимания и фактического времени при реализации уделяется содержанию и способам действий «сопровождаемого». По сути, данная стратегия основывается на компетентностном подходе, ориентируясь на образование «через деятельность», тем самым, разрешая вопросы о мотивации, целях, содержании, методах, средствах и результатах деятельности «сопровождаемого». Единицей содержания образования в педагогической стратегии «сопровождение» является способ деятельности. Как было отмечено, средством реализации технологии сопровождения является составление и реализация образовательных программ коллективных и индивидуальных субъектов [Осипова, 2017]. Считаем важным подробнее охарактеризовать группы образовательных программ, которые встречаются в практике реализации педагогической стратегии «сопровождение», т.к. от того, к какой группе относится программа, зависят ее содержание и способы реализации. Наиболее часто в практике сопровождения встречаются ориентационные и прикладные программы, реже – фундаментальные и практически отсутствуют – информационные. Программы ориентационной группы предназначены создавать условия для осознанного выбора вида деятельности. Зачастую в системе образования данные программы относятся к инновационной деятельности и предполагают реализацию комплекса мероприятий самоопределяющего характера. Результатом освоения программ данного типа является способность осуществлять осознанный выбор траектории профессионального движения и, соответственно, инновационной технологии, в рамках реализуемой профессиональной деятельности. Группа прикладных программ способствует формированию у «сопровождаемого» субъекта умения преобразовывать педагогическую действительность и самого себя. Результатом освоения данной группы программ является способность действовать определенным способом при решении практических проблем или достижения образа желаемого будущего. Фундаментальные программы предполагают создание условий для освоения теорий, концепций. Результатом их освоения являются знания [Адольф, Савчук, 2014]. Как правило, данные программы используются при подготовке и переподготовке кадров системы образования или составной частью комбинированных программ повышения квалификации. Использование

их в качестве отдельных программ при реализации педагогической стратегии «сопровождение» практически не встречаются.

Большинство программ в рамках педагогической стратегии сопровождения состоят из отдельных, относительно самостоятельных единиц и строятся по модульному принципу. При таком построении программы (законченности и самостоятельности каждого модуля) «сопровождаемый» имеет возможность на этапе специально организованного самоопределения выбрать модули, которые необходимы для решения проблем его практики или для осуществления следующего шага в деятельности ближайшего периода. Затем оформить их в своей персональной образовательной программе, спроектировать последовательность изучения данных модулей и собственные действия по их освоению [Вербицкий, 2009], [Смолянинова, 2010].

Рассмотрим технологии, реализуемые в рамках педагогической стратегии «сопровождение». Наиболее распространённой является технология тьюторского сопровождения. Особенностью данной технологии является наличие тьютора, чья основная деятельность заключается в организации процесса профессионального становления субъекта, обеспечении освоения «сопровождаемым» содержания, средств и способов профессиональной деятельности. Данная технология предполагает совместную деятельность сопровождающего – тьютора и сопровождаемого по разрешению проблем практики и включает следующие основные этапы: выявление проблемы и понимание ее оснований; поиск путей решения данной проблемы; разработка плана решения проблемы; оказание первичной помощи в ходе реализации плана. В случае сопровождения деятельности ближайшего периода, различаются иные этапы: анализ настоящего состояния деятельности педагога; выявление достижений, проблем и трудностей; проектирование деятельности ближайшего периода; проектирование необходимого и достаточного образования педагога для осуществления данной деятельности; проектирование и осуществление мероприятий по сопровождению образования и деятельности педагога [Циулина, 2016].

Один из вариантов технологии тьюторского сопровождения предполагает поддержку процессов самоопределения и самореализации субъектов в профессиональной деятельности посредством создания условий для рефлексии и анализа ими собственной профессиональной деятельности, проведения тренингов и стажировок. Технология тьюторского сопровождения, чаще всего, предполагает подготовку небольшой группы, которая затем обучает и сопровождает большую группу и является каскадной. Для инновационной деятельности данная технология малоэффективна, т.к. необходимо подготовить достаточное количество

субъектов в одной образовательной организации – инновационную команду вуза. Это связано с тем, что системные изменения в образовательной организации возможны только в случае командной работы по комплексному преобразованию целей образовательной деятельности, организации, содержания, применяемых методик и технологий, управления образовательной деятельностью.

Несколько иной подход к этой проблеме предложен в докладе Всемирного банка, который включает идеи для разработки более эффективной технологии сопровождения профессионального становления субъектов инновационных образовательных организаций. Как отмечают авторы, необходимо взаимоувязывать профессиональное становление субъекта с программой развития образовательной организации.

Важными являются следующие основные идеи:

- значительная часть обучения проводится на рабочих местах в повседневной деятельности, в формальной, и в неформальной обстановке;
- обучение происходит на протяжении всей карьеры;
- группы сотрудников обучаются вместе;
- обучение сотрудников начинается с определения каждым своих потребностей;
- самообучение является важным фактором;
- профессиональное сообщество внутри организации поддерживает процесс обучения, обеспечивает техническую поддержку инноваций. Такое профессиональное сообщество может выходить за пределы организации [Обучение на протяжении жизни в условиях новой экономики, 2006].

Проведенный анализ научных трудов и инновационной практики образования позволяет нам сделать следующие выводы. Педагогическая стратегия «сопровождение» реализуется в основном в технологии тьюторского сопровождения и имеет ряд отличительных особенностей: модульный характер построения программ, индивидуальные принципы их реализации, направленность обучения и деятельности от «сопровождаемого», командность как характеристику «сопровождаемого» субъекта. В основе сопровождения профессионального становления нового типа – творчество, практика, анализ и рефлексия деятельности. Обучение с применением данной стратегии основано на сотрудничестве и продолжается на протяжении не только карьеры, но и всей жизни. Непосредственная реализация процесса названной стратегии осуществляется поэтапно. В качестве основных этапов стратегии, по нашему мнению, целесообразно выделить: моделирование, конкретизацию и реализацию.

Литература

1. Абульханова-Славская К.А. Стратегия жизни, М.: Мысль, 1991. 299 с.
2. Адольф В.А., Анюшин С.В., Гришаев С.В. Управление проектированием профессиональной подготовки выпускника гуманитарного вуза в рыночных условиях: монография. М.: АТИСО. 2011. 303 с.
3. Адольф В.А., Савчук А.Н. Прогнозирование становления профессиональной компетентности выпускника вуза: монография. Красноярск, 2014. 353 с.
4. Вазина К.Я. Коллективная мыследеятельность – тип развивающего обучения: учебное пособие для слушателей ИПК. Горький: Горьковский межобластной институт повышения квалификации работников профессионально-технического образования РСФСР, 1989. 72 с.
5. Вербицкий А.А., Ларионова О.Г. Личностный и компетентностный подходы в образовании: проблемы интеграции. М.: Логос, 2009. 336 с.
6. Вишнякова С.М. Профессиональное образование: Словарь. Ключевые понятия, термины, актуальная лексика. М.: Издательство: НМЦ СПО, 1999. 538 с.
7. Выготский Л.С. Педагогическая психология. М.: АСТ, 2010. 672 с.
8. Громкова М.Т. Андрагогика: теория и практика образования взрослых: учебное пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. 495 с.
9. Громько Ю.В. мыследеятельность управления в сфере образования. Стр. 62
10. Левина М.М. Технологии профессионального педагогического образования: учебное пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений. М.: Академия, 2001. 272 с.
11. Методология и методика сопровождения региональных проектов развития образования / под ред. Е.И. Казаковой, А.М. Моисеева. М.: РОССПЭН, 2003. 168 с.
12. Мкртчян М.А. Становление коллективного способа обучения: монография. Красноярск, 2010. 228 с.
13. Мкртчян М.А. Цели образования // Организационно-деятельностные игры в образовании. Красноярск, 2001. 100 с.
14. Мухина В.С. Развитие, воспитание и психологическое сопровождение личности в системе непрерывного образования: концепция и опыт работы ИРЛ РАО. Воспитание и развитие личности: Материалы международной научно-практической конференции. / под ред. В.А. Горячиной. М., 1997. С. 4–12.

15. Новиков А.М. Построение системы непрерывного образования. М.: Логос, 2008. 243 с.
16. Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка. 4-е изд. М., 1997. 944 с.
17. Осипова С.И. Развитие исследовательской компетентности одаренных детей // Вестник ГОУ ВПО Гос. ун-т цветных металлов и золота. Режим доступа: www.fkg.ru.ru/conf/17.doc.
18. Осипова С.И., Окунева В.С. Синергетический эффект командной деятельности: исправленный вариант // Современные проблемы науки и образования. 2012. № 3. С. 195–202.
19. Саволайнен Г.С., Подгрушная Т.С. Самостоятельная работа студентов как ресурс личностного и профессионального развития // Инновации в непрерывном образовании. 2012. № 5. С. 56–61.
20. Саволайнен Г.С., Сосновская И.В., Кухтачева И.В. Проектный подход к формированию физико-математической компетентности лицезистов // Инновации в непрерывном образовании. 2013. № 6–7. С. 21–27.
21. Слюсарев Ю.В. Психологическое сопровождение как фактор активизации саморазвития личности: автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.01. СПб., 1992. 16 с.
22. Смолянинова О.Г., Савельева О.А., Достовалова ЕВ. Компетентностный подход в системе высшего образования // Проблемы современного образования. М., 2010. С. 4–18.
23. Современный словарь иностранных слов: ок. 20 000 слов. 2-е изд. стер. М.: Русский язык, 1999. 742 с.
24. Степанова И.Ю., Адольф В.А. Профессиональная подготовка учителя в условиях становления постиндустриального общества: монография. Красноярск, 2009. 520 с.
25. Тягунова Ю.В. Общая характеристика технологии проектирования образовательно-научного процесса в вузе // Теоретические и методологические проблемы современного образования: материалы Междунар. науч.-практ. конф., 30–31 дек. 2011 г. М., 2011. С. 349–353.
26. Цибизова Т.Ю. Теоретико-практические аспекты создания профессионально-ориентирующей образовательной среды на базе современного высшего учебного заведения. // Управление качеством инженерного образования. Возможности ВУЗов и потребности промышленности. Тезисы докладов второй международной научно-практической конференции. Москва, 2016. С. 104–105.
27. Цибизова Т.Ю. Теоретические основы планирования образовательного процесса по программам подготовки солдат и сержантов запаса в организациях высшего образования // Современные проблемы науки и образования. 2016. № 5. С. 173.

28. Циулина М.В. Профессиональная подготовка: социально-педагогические предпосылки // Теория и практика образования в современном мире: материалы IX Междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, июль 2016). СПб.: Свое издательство, 2016. С. 123–126.

29. Щедровицкий Г.П. Методология и философия организационно-управленческой деятельности: основные понятия и принципы. М., 2003. С. 227.

30. Щедровицкий Г.П. Оргуправленческой мышление: идеология, методология, технология: курс лекций. М., 2000. С. 47.

31. Яничева Т. Психологическое сопровождение деятельности школы. Подход. Опыт. Находки // Журн. практ. психолога. 1999 № 3. С. 101–119.

Учебное издание

Андрей Сергеевич Ильин

**ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА В ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ
ОБРАЗОВАНИИ**

Учебно-методическое пособие

Корректор Н.М. Минова

Вёрстка О.В. Кузнецова

Подписано в печать 12.01.2022
Формат 60×84/16. Усл. печ. л. 3,72
Тираж 300 экз.

Отпечатано в типографии
ООО «Новые компьютерные технологии»
660049, г. Красноярск, ул. Маркса, 62, оф. 120
Тел. (391) 226-31-31, 226-31-11