

Государственное образовательное учреждение
дополнительного профессионального образования
«Нижегородский институт развития образования»

С е р и я
Дидактическое обеспечение
модульной образовательной программы
«Современный образовательный менеджмент»
Выпуск 2

ДЕЛОВОЕ АДМИНИСТРИРОВАНИЕ

РАБОЧАЯ ТЕТРАДЬ

**2-е издание,
переработанное и дополненное**

Нижний Новгород
Нижегородский институт развития образования
2010


УДК 37.0
ББК 74.04(2)
Д29

Федеральный проект «Разработка и апробация модели
многовекторной системы
непрерывного образования (повышения квалификации)
директоров школ в системе общего образования
Российской Федерации с использованием модульных программ»

Авторы-составители


С. А. Максимова,
проректор по научно-исследовательской и проектной деятельности, д. ф. н.
В. В. Целикова,
ст. преподаватель кафедры теории и практики управления образованием

Деловое администрирование: рабочая тетрадь / авт.-сост.:
Д29 С. А. Максимова, В. В. Целикова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Н. Новго-
род : Нижегородский институт развития образования, 2010. – 44 с. –
(Серия «Дидактическое обеспечение модульной образовательной про-
граммы “Современный образовательный менеджмент”». – Вып. 2).

 978-5-7565-0426-2

Предлагаемая рабочая тетрадь предназначена для практических занятий слушателей курсов, обучающихся по модульной программе «Современный образовательный менеджмент» в рамках реализации федерального проекта «Разработка и апробация модели многовекторной системы непрерывного образования (повышения квалификации) директоров школ в системе общего образования Российской Федерации с использованием модульных программ».

ББК 74.04(2)
УДК 37.0

 978-5-7565-0426-2

© ГОУ ДПО «Нижегородский институт развития образования», 2010

РАЗДЕЛ «РУКОВОДИТЕЛЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ – ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕНЕДЖЕР»

В результате успешного освоения данного раздела Вы сможете:

- узнать об основных базовых управленческих функциях, которые позволяют руководителю управлять деятельностью ОУ;
- освоить основные понятия, подходы, принципы управления ОУ;
- научиться применять на практике приемы и методы формирования и постановки целей и задач, принятия управленческих решений и организации работы по их выполнению, мотивации и стимулирования персонала ОУ, контроля деятельности.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Глава 1. Понятие «управление». Ключевые функции менеджмента

Менеджмент (от англ. *manage* – управлять, заведовать, руководить) – процесс взаимосвязанных действий по формированию и использованию имеющихся ресурсов для достижения целей организации.

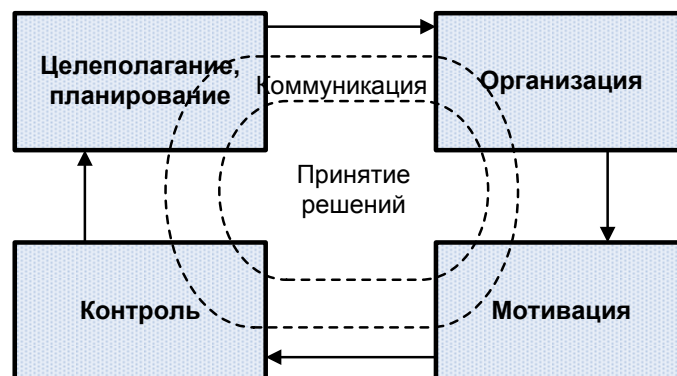
Управление – это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу (П. Друкер).

Менеджмент – это искусство делать всю работу руками других людей (Паркер – Роллет).

Основные управленческие функции

Управленческие функции – конкретные, взаимосвязанные друг с другом **виды управления**, которые отличаются специфическими методами, приемами.

Общие функции выделяются по этапам (стадиям) управления и образуют управленческий контур (по А. Файолю):



Все функции имеют две общие характеристики: все они требуют **принятия решений** и для всех необходима **коммуникация**, обмен информацией, чтобы получить информацию для принятия правильного решения и сделать это решение понятным для других членов организации. Из-за этого, а также вследствие того, что эти две характеристики связывают все четыре управленческие функции, обеспечивая их взаимозависимость, коммуникации и принятие решений называют **связующими процессами**.

Глава 2. Целеполагание и планирование

Цель – прогнозируемые **конкретные конечные результаты** деятельности человека, организации. *Ответ на вопрос: «**Чего** мы хотим достичь?»*

Целеполагание – функция управления, состоящая в **выработке** конкретных конечных составляющих деятельности.

Задачи - этапы, конкретные **шаги**, промежуточные результаты для достижения цели. *Ответ на вопрос: «**Как** мы хотим достичь результата?»*

Действия – конкретные **мероприятия**, а также **методы, способы** реализации задач. *Ответ на вопрос: «**Кто, что и когда** будет делать?»*

Планирование – процесс разработки совокупности **этапов, шагов** для достижения **целей**.

Результатом планирования является **программа/план**.

Программа – основные **задачи**, содержательные **этапы** реализации цели.

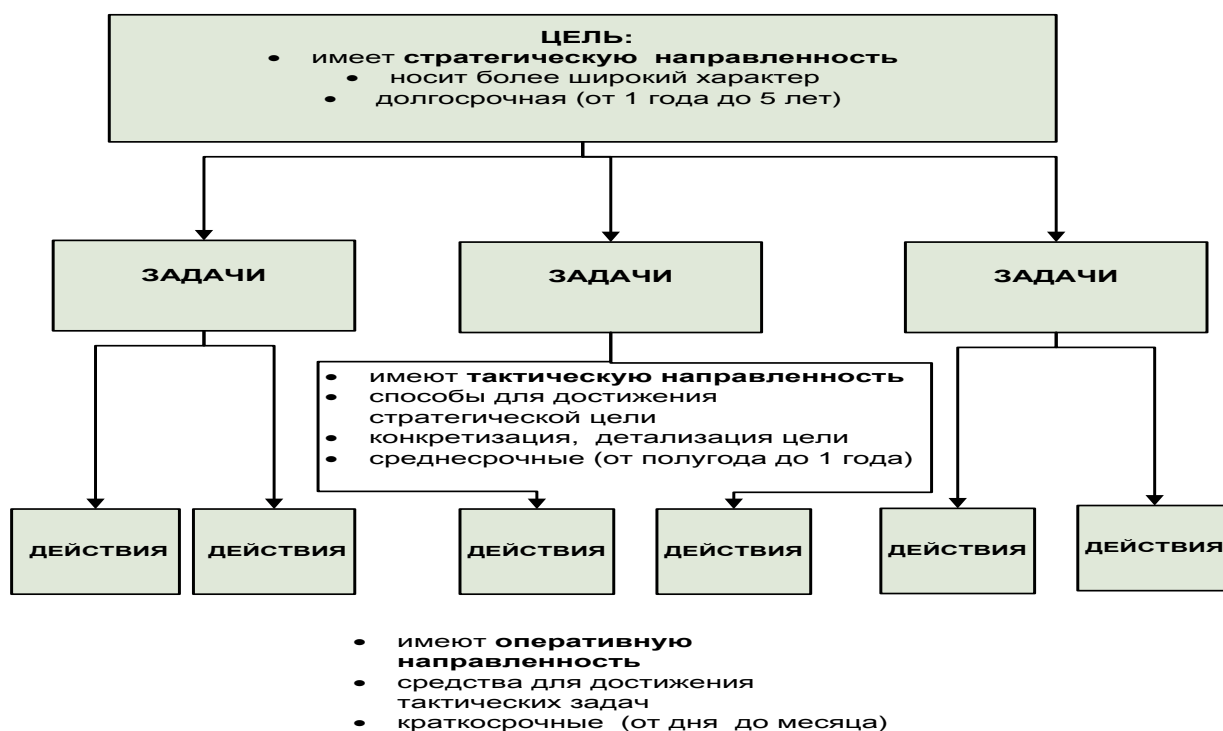
План – алгоритм, предусмотренный порядок **конкретных действий, работ** на какой-либо срок; детализированная программа.

Ресурсы – реальные и потенциальные **возможности**, которые позволяют или могут позволить реализовать цели, задачи, действия.

Виды ресурсов

- Временные
- Информационные
- Финансовые
- Материально-технические
- Организационные, административные
- Людские (трудовые)

Алгоритм целеполагания



Формирование целей

Для разработки целей ОУ можно использовать SWOT-анализ: инструмент сбора, классификации и анализа информации.

При разработке целей сопоставляются (сравниваются) и анализируются возможности и угрозы внешней среды с сильными

и слабыми сторонами организации. В результате определяются проблемы ОУ и способы их разрешения в виде целей деятельности.

При формулировке целей соблюдаются требования, повышающие надежность реализации планируемых действий и получение результата. Эти требования называются **SMART-критерии**:

Конкретная (Specific)	Цели должны быть предельно ясны и конкретны , чтобы все участники, вовлеченные в процесс достижения целей, понимали, в чем они состоят
Измеримая (Measurable)	Цели должны быть измеримы , чтобы можно было узнать, что они достигнуты. Для этого разрабатываются <i>критерии</i> для измерения
Достижимая (Achievable)	Цели должны быть достижимы с точки зрения внешних и внутренних ресурсов. И в то же время они должны быть достаточно сложны, амбициозны , чтобы было необходимо прилагать усилия для их достижения
Согласованная (Relevant)	Цели должны соотноситься с другими, более общими, а также стратегическими, целями , и работать на их достижение
Определенная во времени (Timebound)	Для каждой цели должны быть намечены временные рамки, требуется определить срок

Формирование программы/плана работ

Для достижения целей определяется **способ реализации** этих целей: планируются задачи, мероприятия, ресурсы (сроки, ответственные, участники выполнения задач/мероприятий, другие необходимые ресурсы), предполагаемый результат и критерии его измерения.

Этап 1. Определение основных задач.

Составить **перечень всех задач**, необходимых для полной реализации цели: что необходимо сделать для реализации цели?

Правило: сумма всех задач должна полностью покрыть цель.

Задачи могут выполняться:

- *последовательно* (задания, которые не могут начаться до завершения других и должны реализовываться именно в таком порядке);
- *параллельно*;
- *в любое время* (текущая деятельность и/или деятельность по обеспечению остальных задач).

Этап 2. Определение основных ресурсов.

Как правило, планируются следующие ресурсы:

- **Временные** (прогнозируемые сроки выполнения).
- **Людские** (трудовые): участники, ответственные.

При необходимости определяются и остальные ресурсы: **информационные, финансовые** (для программы бывает важен общий бюджет), **материально-технические, организационные (административные)**.

Этап 3. Определение ожидаемого (планируемого) результата: что мы хотим получить в результате выполнения задачи?

Правило: результат должен быть измеримым.

Планирование задач по времени реализации

Критерии оценки задач:

1. Важность.

- Выполнение задачи необходимо для реализации намеченных **целей** компании, подразделения, индивидуальных целей человека.
- Выполнение задачи предотвращает **серьезную угрозу** рабочему процессу.
- Определяется **самим человеком**.

2. Срочность.

- Если задача не будет реализована **немедленно**, она теряет смысл.

- Нахождение задачи в диапазоне времени **от часа** (очень срочно) **до года и более** (не срочно).
- Срочность определяют **внешние условия**.

Анализ задач по принципу Эйзенхауэра

В о ж д я О с т ь	<u>Задачи В</u>	<u>Задачи А</u>
	Не срочно, но важно <u>Определить сроки выполнения, распределить задачи (планировать)</u>	Срочно и важно <u>Выполнять немедленно!</u>
н и з к а я	<u>Задачи D</u>	<u>Задачи С</u>
	<u>Выполнить в любое время или отказаться от выполнения</u>	Срочно, но не важно <u>Делегировать, порекомендовать</u> <i>Если выполнять самому руководителю, то только после задач А и В</i>
	низкая	высокая
	С Р О Ч Н О С Т Ь	

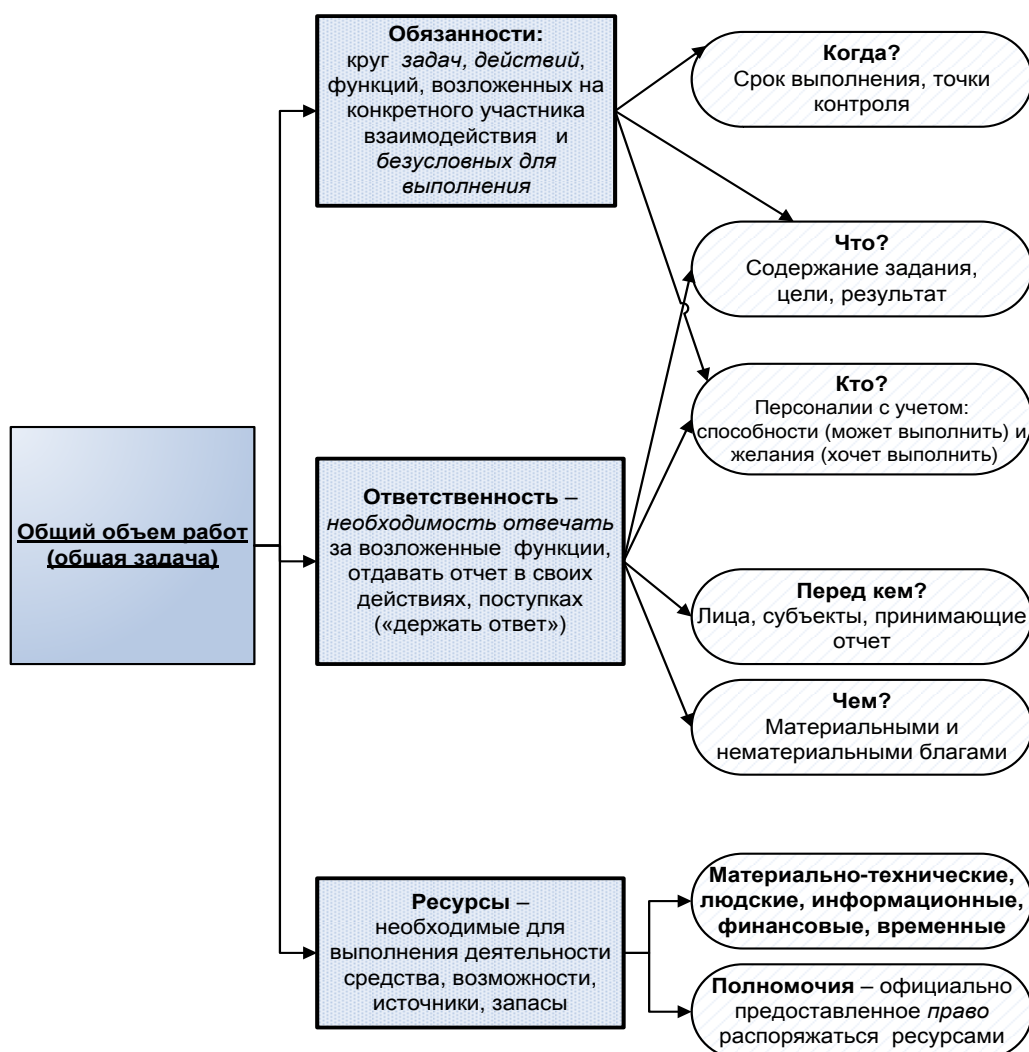
Глава 3. Организация деятельности подчиненных

Организация совместной деятельности (франц. organisation – сообщаю стройный вид, устраиваю) – процесс **функционального разделения и координации** основных видов работ между людьми в управляемой системе.



Функциональное разделение труда

При функциональном разделении труда общий объем работ распределяется между исполнителями по следующей схеме:



Стили управления реализацией задач

Два вектора поведения руководителя в управлении подчиненными при реализации задач совместной деятельности:

- **Директивное:** ориентация на задачу, руководитель определяет структуру решения, контроль, надзор.
- **Поощряющее:** ориентация на людей, руководитель оценивает, слушает и облегчает процесс принятия решений и его выполнение подчиненными.

Сочетание этих векторов дает 4 стиля руководства:

- **Инструктирующий**
- **Убеждающий**
- **Поощряющий**
- **Делегирующий**

Фактор ситуации – зрелость (готовность) подчиненных:

- **Профессиональная зрелость («может»)** – знания, умения, опыт.
- **Психологическая зрелость («хочет»)** – мотивированность работников, желание выполнять работу.

Действия руководителя и готовность подчиненных к выполнению задач

Действия руководителя	Готовность исполнителя	Поведение выполняющего задачу
<p>ИНСТРУКТИРУЮЩИЙ стиль действий:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Четко инструктировать. – Давать простые и жестко структурированные задания – технологию выполнения (как выполнять – по шагам). – Минимальные границы ответственности – только за свои действия. – Контроль по процессу 	<p>1-й тип</p> <ul style="list-style-type: none"> Не может Не хочет 	<ul style="list-style-type: none"> – Отсутствуют/недостаточно знаний и опыта. – Нет активности и энтузиазма. – Выполняет работу «от сих до сих». – Не уверен в своих силах. – Низкий уровень ответственности

<p>УБЕЖДАЮЩИЙ стиль действий:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Обучать, тренировать, убеждать, доказывать, аргументировать в правильности шагов по выполнению задания. – Давать задачи средней сложности, не сильно структурированные: описывать основные принципы, параметры задачи. – Границы ответственности – за получаемый поэтапно результат. – Контроль по ключевым промежуточным (результативным) точкам 	<p>2-й тип</p> <p>Хочет Не может</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Отсутствуют/недостаточно знаний и опыта. – Хочет овладеть опытом. – Выполняет задания с энтузиазмом, но не всегда умело и профессионально. – Внимателен, включен в работу. – Средний, достаточный уровень ответственности
<p>ПОощряющий стиль действий:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Мотивировать, поощрять, разбираться в проблемах, воспитывать, вовлекать в постановку целей, в общую работу, сопровождать в процессе, объяснять целесообразность задач (ответ на вопрос «зачем»). – Давать задачи, вызывающие интерес и приводящие к успеху, мало структурированные, ориентированные на привлечение профессионального опыта. – Границы ответственности – за получаемый поэтапно результат. – Контроль – по запросу, по договоренности с исполнителем 	<p>3-й тип</p> <p>Может Не хочет</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Имеет опыт, знания. – Не инициативен, не активен. – Демотивирован. – Выполнял работу на высоком уровне, но неуверен, что повторит успех, просит поддержки. – Невысокий уровень ответственности
<p>ДЕЛЕГИРУЮЩИЙ стиль действий:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Делегировать полномочия по 	<p>4-й тип</p> <p>Может Хочет</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Профессионал. – Умеет мотивировать сам себя

<p>управлению процессом, ответственность за участие в общем результате.</p> <p>– Определять только направления деятельности, задачи неструктурированные, «что» и «как» формулирует сам исполнитель.</p> <p>– Контроль только по итоговому результату</p>		<p>– Самостоятелен, активен, инициативен.</p> <p>– Максимальный уровень ответственности</p>
--	--	---

Координация совместной деятельности

Совместная деятельность эффективна, если:

1. Цели:

- *Определены, согласованы и реализуются* участниками деятельности.
- *Управляемы* со стороны руководителя.

2. Индивидуальные вклады участников:

- Установлены и реализуются *взаимосвязи* (по содержанию и по времени) между распределенными функциями.
- Учтены при установлении и реализации взаимосвязей *индивидуальные особенности людей*.
- *Взаимосвязи управляемы* со стороны руководителя.

3. Организационные правила:

- Определены, согласованы и выполняются участниками *правила* выполнения деятельности:
 - ✓ передача информации – сроки и формы (совещания, индивидуальные консультации-беседы; план/отчеты; электронные сообщения);
 - ✓ принятие решений – сам руководитель, делегирование полномочий;
 - ✓ решение конфликтов – способы выявления и разрешения.
- *Правила управляемы* со стороны руководителя.

Глава 4. Мотивация

Основные понятия теории мотивации, используемые для мотивирования персонала:

Потребность (англ. **need**) – внутреннее физиологическое или психологическое состояние *недостаточности* чего-либо.

Наиболее распространенная теория мотивации – иерархия потребностей («пирамида») А. Маслоу:



Согласно концепции А. Маслоу, апеллировать к потребностям более высоких уровней иерархии возможно лишь после того, как удовлетворены потребности более низких уровней.

Мотив (от лат. **movere** – приводить в движение, толкать) – *внутренняя движущая сила*, которая побуждает человека действовать с целью удовлетворения своих потребностей и является *причиной* этих действий.

Мотив – опредмеченная потребность, направленная на конкретный объект, ответ на вопрос: «Чего мне не хватает, чего конкретно я хочу?»

Мотивация – процесс возникновения у человека *внутреннего побуждения* к действиям.

Стимул (от лат. **stimulus** – остроконечная палка, которой подгоняли животных) – *внешний фактор, условие или возможность*.

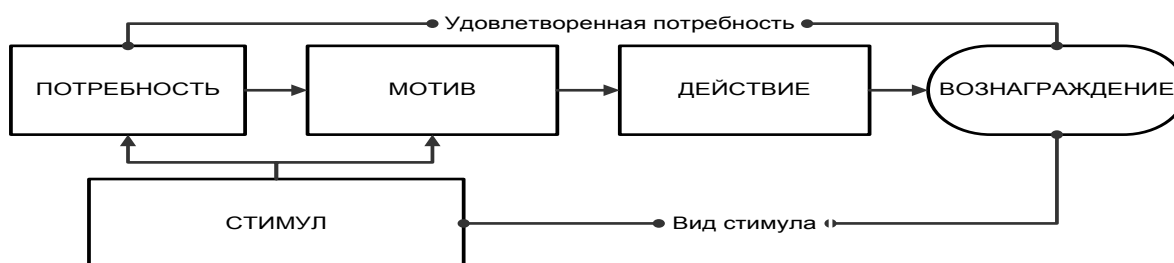
Стимулирование – процесс создания и способы предъявления *внешних факторов, условий, возможностей (стимулов)* с целью побуждения человека через его мотивы к определенным действиям.

Вознаграждение – это все то, что представляет для человека *ценность* (или может казаться ему ценным): достойная награда за что-нибудь, плата за труд.

Внутреннее вознаграждение – удовлетворенная потребность, например, работа в команде, собственный успех, интерес к работе.

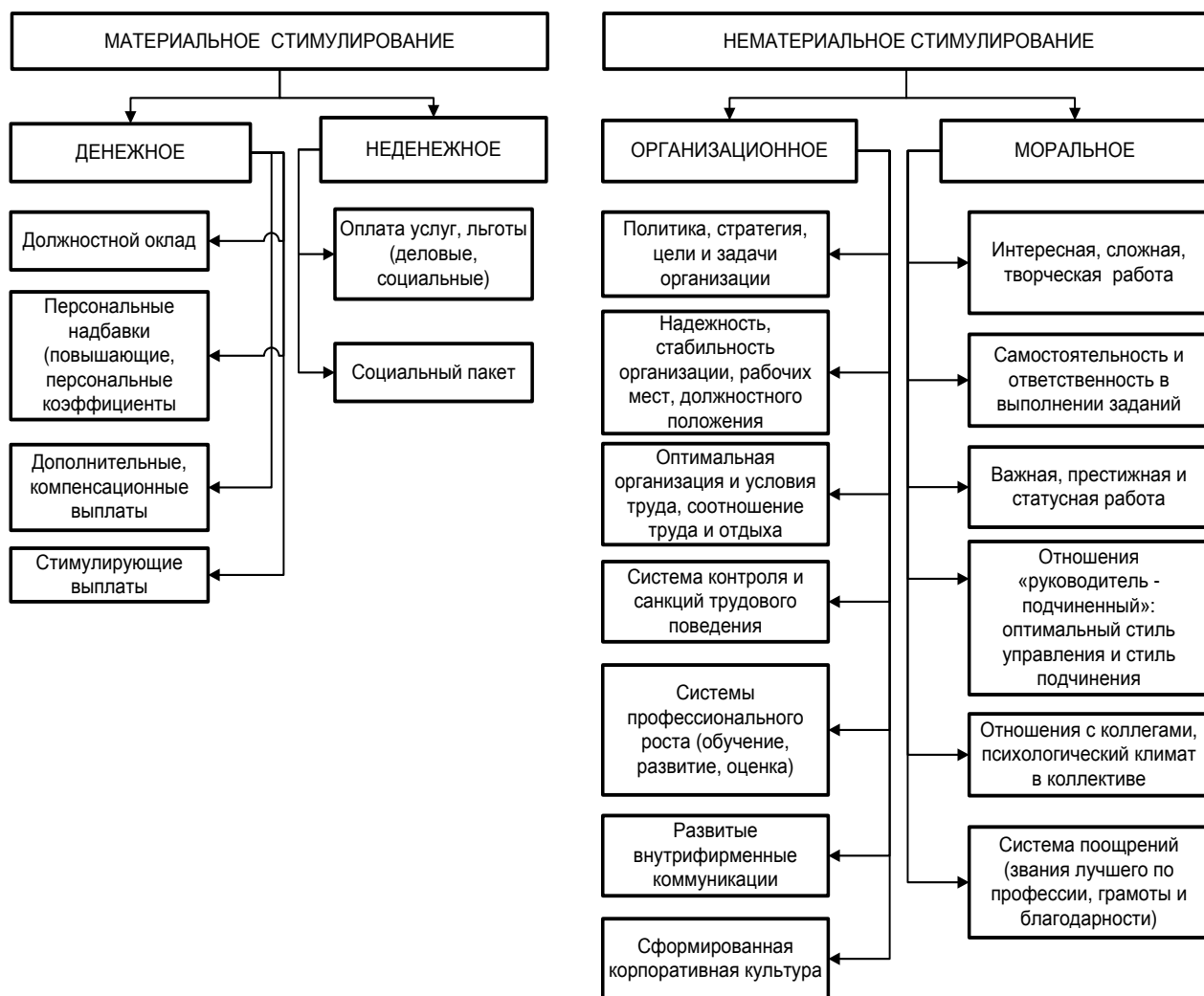
Внешнее вознаграждение – все виды стимулов (материальные и нематериальные).

Механизм мотивации выглядит следующим образом:



Наиболее эффективным способом мотивирования персонала является точное совпадение стимула с мотивом. В этом случае стимул усиливает мотив, и деятельность становится более эффективной.

В общем виде **система стимулирования** может выглядеть следующим образом:



Глава 5. Контроль

Контроль (от франц. controle – проверка) – это процесс обнаружения и ликвидации отклонений фактических результатов от плановых, позволяющий обеспечить достижение целей деятельности.

Алгоритм контроля



Виды контроля

Предварительный контроль (планирование, когда важно убедиться, что имеющиеся ресурсы позволят достичь целей): оценка наличия человеческих, временных, материально-технических ресурсов.

Текущий контроль (по процессу, когда важно, чтобы сам процесс шел определенным образом) – непосредственное наблюдение за учебно-воспитательным процессом, деятельностью ОУ по другим тематическим направлениям:

- **Периодический:** точки контроля – через определенные промежутки времени. Например: *плановый контроль педагогической деятельности учителя с составлением плана-графика на месяц (например: тематический), мониторинг образовательной деятельности всего ОУ, текущий контроль успеваемости.*

- **Выборочный:** точки контроля выбираются произвольно, определяются задачами деятельности, время выбирается по усмотрению руководителя и проверяется неподготовленный результат, например: *оперативные проверки по соблюдению педагогической технологии, методик преподавания, нарушению внутренних и внешних требований и норм, конфликтным ситуациям, заявлениям родителей.*

Заключительный контроль (по результату, когда значим конечный итог, он есть и его можно измерить):

- **Итоговый:** точка контроля – конечный результат всей работы, достижение целей, например: *результаты работы школы, педагогов за учебный год.*
- **Поэтапный:** точки контроля – промежуточные результаты-этапы: выполнение отдельных задач, важных в реализации общей цели, например: *этапы программ развития, этапы экспериментов, промежуточная аттестация учащихся.*

Выбор оптимального вида контроля

При выборе вида контроля нужно учитывать **три параметра:**

1. Временные затраты:

- **Максимальные** временные затраты (особенно если временные промежутки короткие) – **периодический контроль.**
- **Минимальные** временные затраты – **итоговый контроль:** точка контроля одна – она совпадает с моментом достижения цели.

2. Специфика задачи: простота, новизна, важность, срочность.

- Периодический контроль:

- необходимые по регламенту, плановые мероприятия;
- сложные, важные, новые, экстремальные задачи с большим числом неизвестных параметров;
- простая, привычная задача, но сотрудник с ней не справляется; нужно его промониторить.

- Выборочный контроль:

- соблюдение стандартов и технологий: типовые задачи.

- Итоговый контроль:

- простые, краткосрочные, типовые задачи.

- Поэтапный контроль:

- долгосрочные, важные задачи.

3. Готовность исполнителей: способности / мотивация (см. раздел «Организация деятельности подчиненных» – «Стили управления реализацией задач. Действия руководителя и готовность подчиненных к выполнению задач»).

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

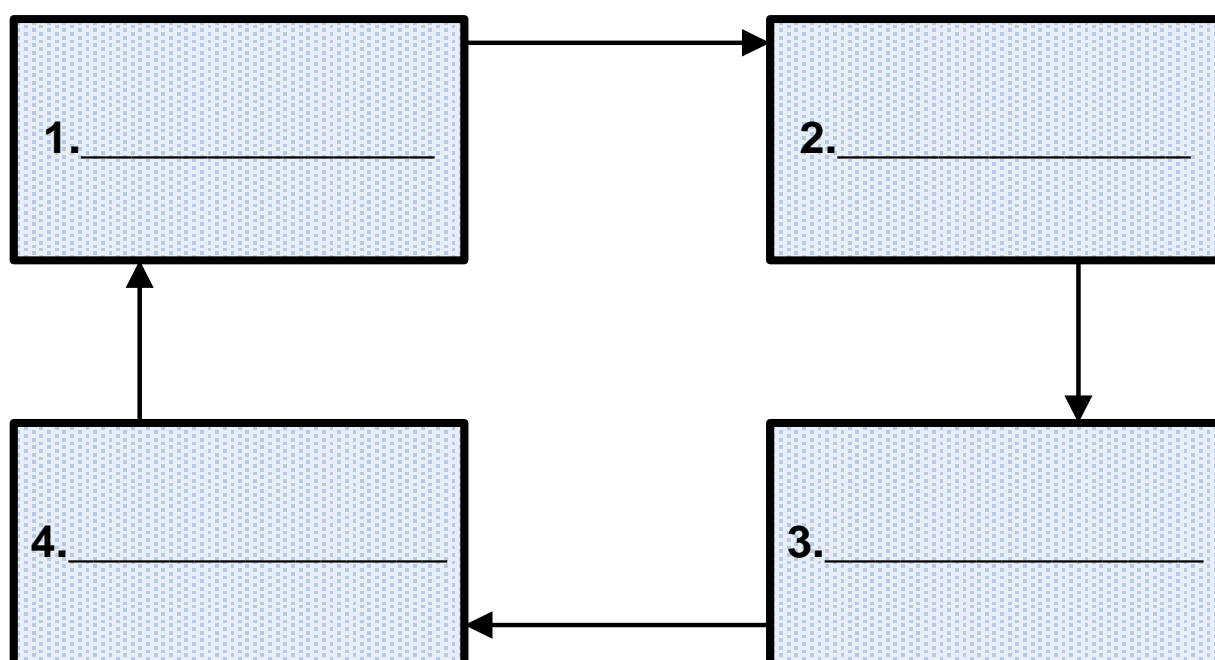
Для выполнения практических заданий используется административный опыт и знания фактического состояния в образовании участников группы обучения.

Каждое практическое задание выполняется либо самостоятельно, либо в группе, публично защищается, обсуждаются общие результаты.

Задание 1 (проводится в режиме интерактивного опроса всей аудитории и фиксируется на доске, флипчарте).

Назвать основные функции, которые руководитель ОУ реализует в своей деятельности.

Выстроить их последовательность.



Задание 2

Выделить в перечне целей более общие (стратегические) **цели**, частные тактические **задачи** и конкретные **действия**.

Поставьте галочку в соответствующей графе.

		Цели	Задачи	Действия
1	Развитие социальной поддержки и защиты детей, сохранение и укрепление их здоровья, обеспечение их безопасности			
2	Обучение по индивидуальным образовательным программам			
3	Разработка методики по выявлению уровня развития способностей детей			
4	Сохранение, дальнейшее развитие и модернизация системы образования и воспитания учащихся, способствующей формированию личности			
5	Формирование регламентов оптимальной организации рабочего дня и недели с учетом санитарно-гигиенических норм и возрастных особенностей детей			
6	Обеспечение доступности качественного среднего образования посредством внедрения в образовательный процесс инновационных образовательных технологий			

Задание 3

На основании SWOT-анализа, сделанного участниками одной из групп обучения, было проведено сравнение факторов внешней и внутренней среды ОУ.

В мини-группах сформировать цели ОУ.

		Внутренняя среда (Вн)	
		Плюсы	Минусы
Внешняя среда (В)	Плюсы	<p>Раздел 1: Вн+ В+ :</p> <p>В+</p> <ul style="list-style-type: none"> • Использование IT-технологий в образовании. • Новые педагогические технологии. <p>Вн+:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Мотивация педагогического коллектива на самообразование и использование передовых педагогических технологий 	<p>Раздел 2: В+.Вн-</p> <p>В+ :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Законодательные инициативы по модернизации образования. • Экономическая автономия ОУ: платные дополнительные услуги ОУ. <p>Вн-:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Снижение психологического настроения коллектива на работу в новых условиях оплаты труда, пессимизм
		<p>НАПРАВЛЕНИЯ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ</p> <p>Что необходимо сделать, чтобы усилить имеющиеся у ОУ сильные стороны за счет внешних возможностей?</p> <p>Цель:</p>	<p>НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ</p> <p>Что необходимо сделать со слабыми сторонами ОУ, не позволяющими использовать возможности внешней среды?</p> <p>Цель:</p>

Минусы	<p>Раздел 3: В-, Вн+</p> <p>В- :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Трудности при введении ЕГЭ во всех субъектах РФ в 2009 г. <p>Вн+:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Дифференциация обучения, вариативность программ обучения. • Методическая работа с педколлективом. • Мониторинг успехов учащихся, мотивированных на учебу 	<p>Раздел 4: Вн-, В-</p> <p>Вн- :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Невысокий имидж школы в глазах общества. • Потребительское отношение родителей к школе. <p>В-:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Слабая мотивация родителей на участие в работе школы
	<p>НАПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЯ</p> <p>Что нужно сделать, чтобы, используя преимущества ОУ, снизить внешние угрозы?</p> <p>Цель:</p>	<p>МИНИМИЗАЦИЯ РИСКОВ (ВЫЖИВАНИЕ)</p> <p>Что нужно сделать со слабыми сторонами ОУ, чтобы противостоять внешним угрозам?</p> <p>Цель:</p>

Задание 4

Определить в каждой из 8 ситуаций уровень задач по критериям «срочности/важности». Обосновать свой выбор.

Кейс «Анализ задач по принципу Эйзенхауэра»

Описание ситуации	Буквенное обозначение уровня задачи
1. К Вам приходит заместитель директора по методической работе с просьбой срочно найти ваш отчет за прошлое полугодие по реализации Программы развития, так как он через час уезжает на важное совещание и ему эти материалы нужны для подготовки	
2. Утром вы получили срочную телефонограмму, что на следующий день в Министерстве образования Нижегородской области состоятся дебаты по обсуждению перспектив развития образования в области. Вы знаете, что информацию о дебатах уже получили и подтвердили свое участие другие школы. До вас это сообщение дошло, не по вашей вине, позже всех. По результатам дебатов победителей ожидают солидные денежные призы	
3. В связи со стратегией модернизации необходимо проанализировать существующую организационную структуру вашей школы, т. к. она может не подходить для решения новых задач образования	
4. Вашему куратору от НИРО по экспериментальной площадке не отправили в обещанный срок аналитический отчет по этапу эксперимента, что происходит уже 2-й раз за этот месяц. Куратор грозит разорвать сотрудничество и требует личной встречи с Вами	
5. Вам звонит приятель, который просит посоветовать хорошего автомеханика для ремонта своей машины	

Задание 5

Для одной из сформулированных в задании № 3 целей разработать Программу ее реализации в соответствии с нижеприведенным форматом.

Провести публичную защиту проекта Программы.

Формат программы

Цель:					
	Задачи	Сроки	Ответственные, участники выполнения	Другие необходимые ресурсы	Ожидаемый результат
1					
2					
3					

4					
5					

Задание 6

В группах выполнить задание по распределению функций в соответствии с нижеприведенной инструкцией. После выполнения задания обосновать подходы к распределению функциональных обязанностей при реализации деятельности.

Инструкция к заданию:

В 25 ячейках прямоугольника в произвольном порядке расположены числа.

Задание:

1. На пустом листе флипчарта изобразить (нарисовать) такое же (5x5) пустое поле, что и в задании.

2. Расставить числа в пределах данного прямоугольника по степени возрастания, начиная от крайней верхней левой ячейки, двигаясь вправо до конца горизонтального ряда, потом переходя на следующий горизонтальный ряд опять в крайнюю левую ячейку, и так пока все ячейки не будут заполнены.

3. Не допускать ошибок.

– считается ошибкой, если вы пропустили число в данном числовом ряду. Вы можете зачеркнуть ошибочно проставленное число и написать сверху правильное.

– считается ошибкой, если остались незаполненными ячейки в поле.

Время на выполнение задания определяет ведущий.

Необходимый результат: уложиться во время и не допустить ошибок.

21	182	81	30	101
42	80	180	61	90
9	104	54	130	95
84	15	72	115	111
184	24	154	74	36

Задание 7

Кейс «План»

Вы – директор школы. У Вас работает заместитель по учебно-воспитательной работе: очень активный и инициативный человек.

По плану проведения внутришкольного контроля предстоит провести комплексную проверку с участием в контроле инспектора и методиста районного отдела образования, представителей НИРО. Проверку необходимо провести в следующем месяце.

Неделю назад вы провели совещание по обсуждению этого вопроса. Вы решили поручить подготовку и проведение комплексного контроля своему заместителю. До этого он с успехом участвовал в отдельных видах контроля, в основном в лично-профессиональном: посещал и анализировал уроки отдельных педагогов, докладывал о результатах на методобъединениях и педсоветах. Поставленная задача для него, безусловно, новая, опыта организации таких сложных задач у него еще не было. Требуется возглавить эту работу. Для проведения контроля необходимо разработать план проверки, договориться со сторонними участниками о сроках, распределить обязанности участников группы. Но вы надеетесь, что ваш заместитель справится, тем более, что вы решили расширять круг его обязанностей. Цель перед заместителем вы поставили, сроки определили. Вопросов на совещании он не задавал, но вам показалось, что задача ему нравится и он готов с увлечением взяться за ее реализацию.

Сегодня вы вызвали заместителя по вопросу подготовки к проверке. Вы ожидали от него развернутого плана подготовки и проведения контроля, списка участников, распределения между ними обязанностей.

Когда он пришел, выяснилось, что он сделал только набросок плана. При этом он признался, что неделю обдумывал, как подступиться к выполнению задачи, какими способами и ресурсами ее решать. Прежний опыт пока ему ничего не подсказывает.

Задание:

1. Определить степень готовности заместителя директора.
2. Определить стиль управления и необходимые действия директора школы.

Задание 8

В группах выполнить задание по координации совместных действий в соответствии с нижеприведенной инструкцией. После окончания всей игры ведущий совместно с командами анализирует действия по выполнению общей задачи: кто, что и как делал, как были распределены и скоординированы функции, как была распределена ответственность, все это коррелируется с полученными результатами деятельности.

Инструкция по упражнению «Счет по карточкам»

Участники разбиваются на команды с примерно одинаковым количеством человек. Оптимальный вариант – по 7 человек в команде, поскольку игровых карточек 7. Но если участников в команде по 5–6 человек, то 1–2 человека должны будут работать не с одной карточкой, а с двумя.

Задание:

1. Участники команд должны будут выполнять простые арифметические действия: сложение, вычитание, умножение и деление. Эти простые арифметические действия напечатаны на карточках, которые получит команда. Каждому участнику группы нужно индивидуально произвести вычисления на его карточке. После этого все результаты вычислений в команде складываются, то есть вычисляется сумма всех действий. Все вычисления делаются в уме, без ручек, бумаги и других средств вычисления. Только в самом конце общая сумма всех вычислений пишется руководителем команды на отдельном листочке и после окончания времени отдается ведущему.

2. Руководитель команды по сигналу ведущего «Начали!» забирает со стола карточки, раздает участникам и организует работу. Сам также участвует.

3. Всего проводится 5 раундов таких совместных вычислений. Каждый раунд занимает определенное время, которое ведущий озвучивает перед началом каждого раунда. Время с каждым раундом будет уменьшаться.

4. Общая задача всей игры: получить 5 правильных ответов за 5 раундов в установленное время.

5. После каждого раунда ведущий, получив записку с ответом от команд, записывает результаты раунда на флипчарте. Только после этого озвучивается правильный результат.

6. После каждого раунда в течение 1–1,5 мин. команды проводят обсуждение хода раунда, корректируют свои действия, если это требуется.

Задание 9

Подобрать 3–5 наиболее типичных стимулов для каждого уровня потребностей и мотивов в зависимости от категории работников ОУ.

Кейс «Типовые трудовые мотивы и стимулы»

Категория работающих в ОУ	Уровень мотивов	Стимулы
Директор		
Заместители директора		
Педагоги (основной персонал)		
Вспомогательный персонал		

Задание 10

Кейс «Проблемный сотрудник»

Вы – директор школы. У Вас в подчинении на протяжении трех лет работает заместитель по УВР. Это грамотный и ответственный сотрудник. Он всегда много и результативно работал, постоянно высказывал свои предложения, многие из которых были реализованы, за счет чего эффективность общей работы повышалась. Он не боялся брать на себя ответственность и отстаивать свою точку зрения. Вы всегда ценили его очень высоко, но считали его инициативу необходимой составляющей его профессионализма и положения в структуре управления. Вы не отмечали специально его инициативу ни публично, ни при личных контактах.

Но в последнее время Вы наблюдаете, что его отношение к работе изменилось. Пропала инициатива, появилось безразличие, при обсуждении сложных вопросов он перестал озвучивать свою точку зрения, стремится уйти от ответственности.

Вы понимаете, что с вашим заместителем что-то происходит, и очень обеспокоены этим. Вам бы не хотелось потерять такого перспективного сотрудника.

Задание.

Определить:

1. Мотивы поведения сотрудника.
2. Стимулы и действия, которые необходимо предпринять, чтобы замотивировать его на продуктивную работу.

Задание 11

В каждой из ситуаций кейса выбрать оптимальный вид контроля.

Кейс «Выбор контроля»

Ситуация 1

Задача: разработка и реализация проекта «Одаренные дети» в рамках 3-летней Программы развития.

Исполнитель: Вера Владимировна Ковалева – новый заместитель директора по УВР. Она недавно назначена на эту должность, прошла обучение по повышению квалификации. Проект в рамках Программы развития – ее первое задание в новой должности. Получив задание, Вера Владимировна с энтузиазмом взялась за его выполнение. Она считает, что обладает достаточными знаниями в отношении этого задания, хотя подобные крупные проектные работы она самостоятельно еще не возглавляла.

Какой вид контроля необходим для В. В. Ковалевой и задачи?

Ситуация 2

Задача: подготовка и проведение педсовета по итогам учебного года.

Исполнитель: Сергей Иванович Сидоров – опытный заместитель директора по научно-методической работе. Не однажды признавался «Лучшим заместителем директора школы». Его рейтинг высок также и вне школы: он проводит с неизменным успехом методические мероприятия на уровне района и города. Сергей Иванович отлично владеет технологиями публичного выступления.

Какой вид контроля необходим для заместителя директора и задачи?

Ситуация 3

Задача: освоение и использование педагогами новой педагогической технологии личностно-ориентированного обучения.

Исполнители: педагоги пока не владеют на достаточном уровне знаниями и навыками использования новой технологии. Кроме того, они не очень мотивированы на внедрение нового: ведь раньше все было хорошо и без них.

Какой вид контроля необходим для педагогов и задачи?

Ситуация 4

Задача: соблюдение педагогической этики, дисциплины на уроке.

Исполнитель: класс, в котором преподает физику Александр Сергеевич Иванов, отказался посещать его уроки. Учащиеся объяснили это тем, что они не понимают объяснений учителя, и он несправедливо ставит им двойки. Учитель объяснил, что класс сам виноват: не хотят учиться, вышли из-под контроля.

Какой вид контроля необходим для учителя физики и задачи?

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Что такое «управленческие функции»?
2. Какие функции относятся:
 - к общим функциям управления;
 - к связующим процессам?
3. Цель – это.....
4. Как соотносятся стратегические цели, тактические задачи и оперативные действия?
5. Какие критерии обязательны при формулировке цели?
6. Как называется процесс разработки совокупности этапов, шагов для достижения результатов?
7. Сочетание каких критериев дают возможность распределения задач по времени их выполнения?
8. Какие основные функции выполняет руководитель при организации процесса совместной деятельности?
9. Что распределяет руководитель при организации совместной деятельности?
10. При каком из стилей управления руководитель максимально ориентирован и на задачу, и на поддержку людей?
11. Что такое «готовность» подчиненного к выполнению работы?
12. Из каких уровней состоит «пирамида» (иерархия уровней потребностей и мотивов) А. Маслоу?
13. Внешний фактор, условие или возможность удовлетворения потребностей – это.....
14. Что такое «мотивирование» и что такое «стимулирование» персонала?
20. Из каких этапов состоит алгоритм контроля?
21. Какие виды контроля существуют?
22. Какие параметры необходимо учитывать при выборе оптимального вида контроля?

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Bass B. Leadership. Psychology and Organizational Behavior. N. Y., 1960.
2. Carrol S., Tosi H. Organizational Behavior. Chicago, 1977.
3. Chandler A. D. Strategy and Structure. Cambridge, 1964.
4. Child J. Organizations: A guid to problems and practice. N. Y., 1985.
5. Ducker P. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. N. Y., 1973.
6. Hersey P., Blanchard K. Management and Organizational Behavior. N. Y., 1982.
7. Johns G. Organizational Behavior. N. Y., 1983.
8. Lawler E. E., Motivation in Work Organizations. Monterrey, 1973.
9. McClelland D. C. Power: The Inner Experience. N. Y., 1975.
10. Mintzberg H. The Nature of Managerial Work. N. Y., 1973.
11. Steiner G. A. Top Management Planning. N. Y., 1969.
12. Vroom V., Yetton U. Leadership and Decision-Making. N. Y., 1980.
13. Бакурадзе А. Б. Делегирование полномочий: правило, которое нельзя забывать. Сайт «Библиотека научно-методических материалов» – <http://www.lib.direktor.ru>.
14. Бурцев В. В. Внутренний контроль: основные понятия и организация проведения. Сайт: Art.Trelib.Ru – <http://www.art.trelib.ru>
15. Давыденко Т. М., Боруха С. Ю., Истомина А. Переход от иерархии к равноправию и равнозависимости. Сайт «Библиотека научно-методических материалов» – <http://www.lib.direktor.ru>
16. Дик Н. Ф. Новая настольная книга руководителя образовательного учреждения. Ростов н/Д, 2006.
17. Друкер П. Задачи менеджмента в 21 веке. М. – Спб. – Киев, 2001.

18. Жалило Б. Как правильно делегировать задачу? – Сайт: Bussiness Solutions – <http://www.solutions2b.com>
19. Зайверт Л., Золотые правила планирования времени. Сайт: Элитариум. Центр дистанционного образования – www.elitarum.ru
20. Закон РФ «Об образовании» (от 10.07.1992 № 3266-1) – «Консультант Плюс».
21. Занюк С. Психология мотивации. Киев, 2001.
22. Карпов А. В. Психология менеджмента. М., 1999.
23. Лебедева Н. Как на самом деле нужно контролировать сотрудников. Сайт: HR-лаборатория «Гуманитарные технологии» – <http://www.ht.ru>
24. Маслоу А. Мотивация и личность. Спб., 2007.
25. Мескон М. Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1997.
26. Петрова В. Н. Детали взаимодействия. Сайт «Библиотека научно-методических материалов» – <http://www.lib.direktor.ru>
27. Плахова Л. М., Решетников Н. Н., Шимутина Е. Н. Организация труда руководителя образовательного учреждения: учебно-методический комплект материалов для подготовки тьюторов. М., 2007.
28. Практикум по теории управления / Под ред. Ю. В. Васильева, В. Н. Парахиной, Л. И. Ушвицкого. М., 2005.
29. Принципы бизнес-управления в школе. Ж. «Директор школы», 2009, №10.
30. Ресурсы сайта <http://www.openclass.ru> – сообщество «Руководители образования on-line».
31. Сидоренко Е. В. Мотивационный тренинг. СПб., 2007.
32. Табунидзе Л. В. Планирование работы: перспективное, годовое, текущее. Сайт: «Библиотека научно-методических материалов» – <http://lib.direktor.ru>

33. Типовое положение об общеобразовательном учреждении (в ред. постановлений Правительства РФ от 23. 12. 2002 № 919, от 01. 02. 2005 № 49, от 30. 12. 2005 № 854). Сайт: Российское образование. Федеральный портал. – <http://www.edu.ru>

34. Учебный модуль «Планирование и контроль». Сайт: «Дистанционное обучение. Бизнес-образование» – <http://www.businesslearning.ru>

35. Ушаков К. М. Властная дистанция, или Границы возможного в управлении организацией. Сайт: «Библиотека научно-методических материалов» – <http://lib.direktor.ru>

36. Ушаков К. М. Эволюция организации. Сайт: «Библиотека научно-методических материалов» – <http://www.lib.direktor.ru>.

37. Хлебников Д. В. Применение пирамиды иерархии потребностей Маслоу при проектировании системы мотивации. Сайт: Корпоративный менеджмент – <http://www.cfin.ru>

38. Хорошильцева Н. Исследование структуры мотивации специалистов при построении системы оплаты труда. Сайт: Корпоративный менеджмент – <http://www.cfin.ru>

39. Шаповалов Д. В поисках «золотого ключика», или Особенности национальной мотивации. Ж. «Управление компанией», 2006, № 1.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Задание 1

Определить приоритетный перечень стратегических целей Вашего ОУ.

Сформировать программу под реализацию одной из стратегических целей (3–5 задач).

Задание 2

Описать основные функциональные обязанности и ответственность персонала вашего ОУ.

Категория работающих (должностной уровень)	Обязанности	Ответственность Перед кем? Чем?

Задание 3

Определить основные (типовые) мотивы различных категорий работников вашего ОУ, используя «Опросник мотивации».

Тест «Опросник мотивации»

Инструкция. В каждой паре утверждений необходимо выбрать то утверждение, которое Вы можете отнести к себе, и в графе «Отметка выбора» поставить любой значок.

		Утверждения	Отметка выбора
1	А	Более всего меня может стимулировать то, что я работаю в коллективе единомышленников	
	Б	Более всего меня стимулирует возможность делать ответственную работу и принимать решения и оказывать влияние на других	
2	А	Для меня важно точно знать, что от меня требуется и как это нужно выполнить, не обращаясь за дополнительной помощью к другим людям	
	Б	В работе для меня главное – помощь и поддержка коллектива, даже если требования к работе – неопределенные	
3	А	Мне важно иметь оплату труда, примерно одинаковую с коллективом, в котором я работаю	
	Б	Мне важнее иметь не супервысокую, но стабильно выплачиваемую заработную плату	
4	А	Для меня в работе важно соблюдать соотношение загрузки и моего свободного времени	
	Б	Я готов поступиться своим свободным временем для продвижения по службе и формирования карьеры	
5	А	Лучше работать с переменным успехом и удовлетворением от содержания работы, чем расстаться с коллегами	
	Б	Лучше иметь всегда успех в решении содержательных и интересных задач, даже если нет поддержки коллег	

6	А	Для меня важно, когда я получаю обратную связь от своего руководителя о результатах моей работы	
	Б	Для меня не важно сравнение по объему работ с другими работниками, я выполняю свой определенный объем работ	
7	А	Если работа мне интересна и я ею увлечен, то даже могу не брать больничный, если неважно себя чувствую	
	Б	Если я неважно себя чувствую, то обязательно возьму больничный, несмотря на объемы работ, здоровье – самое главное	
8	А	Мне важнее иметь работу со стабильно выплачиваемой заработной платой	
	Б	Мне важнее иметь работу, где можно реализовать свои идеи и цели, даже если зарплата будет не очень стабильно выплачиваться	
9	А	Я предпочту повышение по должности, даже если придется расстаться с коллегами	
	Б	Я предпочту остаться в знакомом и доброжелательном коллективе, чем повышение в должности с переводом в другой отдел	
10	А	Меня больше устраивает работа, которая четко регламентируется и контролируется извне, чем та, где есть возможность все регламентировать и контролировать самому	
	Б	Мне больше нравится работа, где я все цели и процессы регламентирую и контролирую сам	

«Ключ» к опроснику. Каждый выбор варианта ответа из пары утверждений соответствует определенному уровню потребностей и мотивов в структуре мотивации Маслоу.

№ вопроса	Уровень потребностей (по пирамиде Маслоу)				
	1	2	3	4	5
1			А	Б	
2		А	Б		
3		Б	А		
4	А			Б	
5			А		Б
6	Б			А	
7	Б				А
8		А			Б
9		Б		А	
10	А				Б
Сумма баллов по столбцу:					

ТЕМАТИКА ОЧНЫХ И ON-LINE ДИСКУССИЙ

1. Руководитель ОУ как предприниматель: возможности и ограничения.
2. Результативность труда руководителя в ОУ: в чем это выражено?
3. Руководитель школы без педагогического опыта – возможно ли это?
4. Как растить новых руководителей школы?

ТЕМАТИКА ИТОГОВЫХ РАБОТ (ЭССЕ)

1. Особенности управленческого труда в школе.
2. Основные управленческие роли директора школы. Кем он должен быть в первую очередь?
3. Система стимулирования персонала ОУ.
4. Особенности контрольной функции в ОУ.
5. Компетентность руководителя ОУ – что это сегодня?
6. Целеполагание и планирование: опыт использования в ОУ.
7. Особенности мотивации труда педагогических работников.
8. Организационные проблемы руководителя ОУ.
9. Делегирование полномочий – выгоды и риски.
10. Информационный ресурс в деятельности руководителя: содержание и формы использования.

СОДЕРЖАНИЕ

ИНФОРМАЦИОННЫЕ МАТЕРИАЛЫ.....	3
Глава 1. Понятие «управление». Ключевые функции менеджмента.....	3
Глава 2. Целеполагание и планирование.....	4
Глава 3. Организация деятельности подчиненных.....	8
Глава 4. Мотивация.....	13
Глава 5. Контроль.....	15
ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ.....	19
КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ.....	35
РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА.....	36
ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ.....	39
ТЕМАТИКА ОЧНЫХ И ON-LINE ДИСКУССИЙ.....	42
ТЕМАТИКА ИТОВЫХ РАБОТ (ЭССЕ).....	43

Печатается в авторской редакции

Оригинал-макет подписан в печать 04. 06. 2010. Формат 60 × 84 ¹/₈.

Печать офсетная. Гарнитура «Verdana».

Усл. печ. л. 5,12. Тираж 160 экз. Заказ 1745.

ГОУ ДПО «Нижегородский институт развития образования»

603122, Н. Новгород, ул. Ванеева, 203.

www.niro.nnov.ru

Отпечатано в издательском центре учебной
и учебно-методической литературы ГОУ ДПО НИРО

Печатается в авторской редакции

Оригинал-макет подписан в печать 04. 06. 2010. Формат 60 × 84 ¹/₈.

Печать офсетная. Гарнитура «Verdana».
Усл. печ. л. 5,12. Тираж 160 экз. Заказ 1745.

ГОУ ДПО «Нижегородский институт развития образования»
603122, Н. Новгород, ул. Ванеева, 203.

www.niro.nnov.ru

Отпечатано в издательском центре учебной
и учебно-методической литературы ГОУ ДПО НИРО

ДЛЯ ЗАМЕТОК

