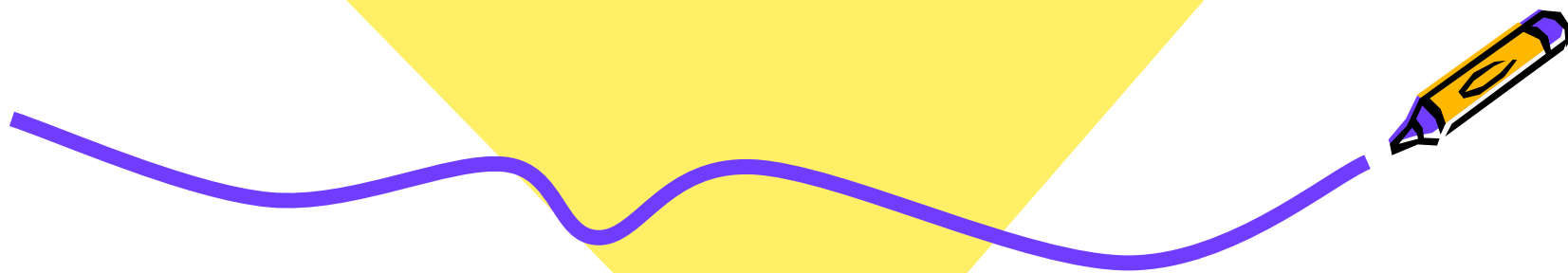
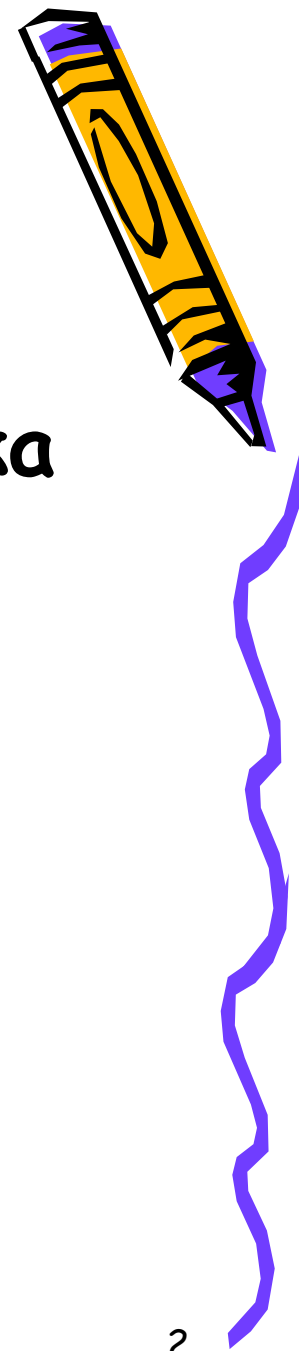


Педагогічний менеджмент



Лекція 1

ТЕМА: Сутність і характеристика менеджменту



1. Поняття «менеджмент».
2. Функції менеджменту
3. Цикл управління.



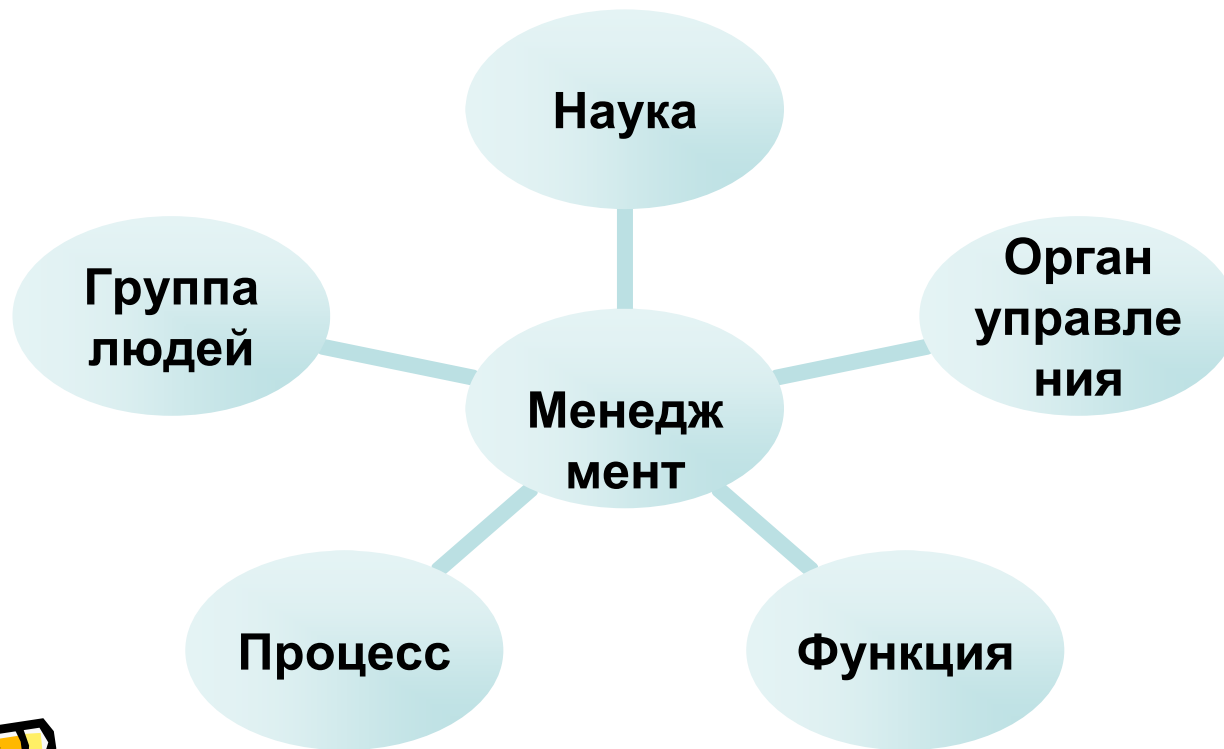
Менеджмент это



- функция (вид деятельности);
- процесс;
- орган или аппарат управления;
- категория людей (аналогия - руководство);
- наука и искусство управления – система знаний об управлении, которая возникла в конце XIX века, а в начале XX столетия окончательно сформировалась.



. Определение понятия «МЕНЕДЖМЕНТ»



Главная цель

**эффективное управление
образовательными процессами**



Функции менеджмента



Функции менеджмента



Полный цикл управления



Задание

- **Дайте определение каждой из функций управления**

Лекция 2 (4 часа)

ТЕМА

Системообразующие факторы педагогического менеджмента

Лекция 2 (4 часа)

- 1. Цель как системообразующий фактор педагогического менеджмента.**
- 2. Миссия, политика. стратегия и тактика в управлении.**
- 3. Технология разработки концепций и программ развития школ.**

**Цель - является
системообразующим
фактором педагогического
менеджмента**

- **Миссия - основная общая цель или задача организации.**

Пример

- **Миссия «ІТ-ШКОЛЫ - ШКОЛЫ БУДУЩЕГО!» заключается в создании условий для развития личности, ориентированной на творческую деятельность и активную жизненную позицию, в получении качественного образования с помощью (ІТ) инновационных образовательных технологий и в подготовке первоклассных специалистов для решения социальных, экономических и технологических проблем жителей региона.**

- Политика- общие ориентиры для действий и принятия решений, которые облегчают достижение целей.

Пример

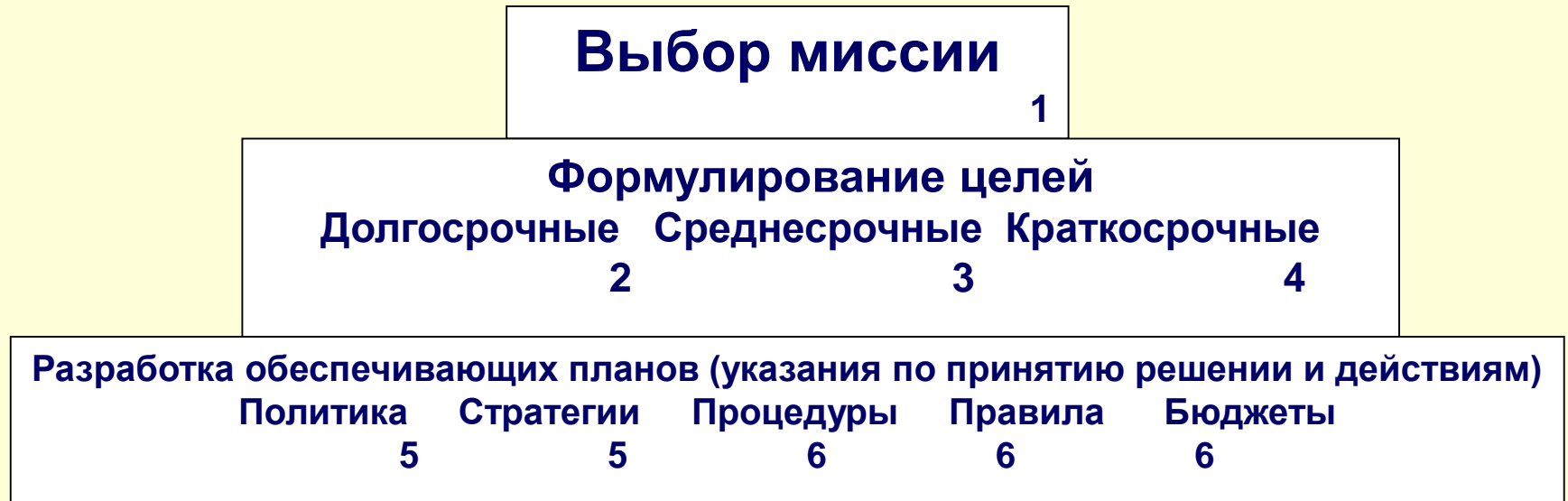
- Современная политика «IT-ШКОЛЫ - ШКОЛЫ БУДУЩЕГО!» в области информатизации направлена на оснащение образовательного учреждения современными компьютерными технологиями и средствами информатизации, что предоставляет новые значительные ресурсы для повышения эффективности учебного процесса.

- **Стратегия – общий, всесторонний план достижения целей.**
- **Тактика – краткосрочная стратегия для достижения цели, разрабатываемая обычно на уровне руководителей среднего звена.**

Стратегии развития

- **Стратегия локальных изменений** – параллельное улучшение. Обновление деятельности каких-то отдельных участников жизни школы;
- **Стратегия модульных изменений** – несколько комплексных нововведений, которые связаны между собой внутри одного модуля (начальная школа или преподавание точных наук, например), но не всегда эти изменения связываются с остальными функциональными сферами;
- **Стратегия системных изменений** – полная реконструкция школы. Например, создание комплекса «Детский сад - школа» или комплекса «Школа - вуз».

Формулирование миссий и целей



(Цифры показывают приблизительный порядок этого процесса)

«План любых изменений в организации всегда должен базироваться на солидной концептуальной основе».

У. Беннис

КОНЦЕПЦИЯ

- **(лат. – понимание, система)
определенный способ понимания,
трактовки какого — либо явления,
основания, точка зрения,
руководящая идея для их
освещения; ведущий замысел,
конструктивный принцип различных
видов. Концепция школы –
понимание путей развития школы.**

Концепция

- документ, определяющий общую стратегию, основные направления, приоритеты, задачи политики в области образования и механизмы их реализации.

Концепция

- **теоретический документ, описывающий стратегию, основные направления, задачи и цели совершенствования деятельности учебного заведения и позволяющий получить намеченные результаты.**

Источники идей для составления Концепции

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

КОНЦЕПЦИЯ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН до 2015 года

- 1 Введение**
- 2 Текущее состояние образования Казахстана**
- 3 Цель и задачи**
- 4 Уровни и содержание образования**
 - 4.1 Уровни образования**
 - 4.2 Дошкольное воспитание и обучение**
 - 4.3 Среднее образование**
 - 4.3.1. I ступень – начальное общее образование**
 - 4.3.2. II ступень – основное общее образование**
 - 4.3.3. III ступень – среднее общее образование**
 - 4.3.3. 1 Профильное обучение**
 - 4.3.3. 2 Техническое и профессиональное образование**
 - 4.4 Послесреднее профессиональное образование**
 - 4.5 Высшее образование**
 - 4.6 Послевузовское образование**
- 5 Повышение квалификации и переподготовка кадров**
- 6 Педагогические кадры**
- 7 Ожидаемые результаты реализации Концепции**
- 8 Этапы реализации Концепции**

К О Н Ц Е П Ц И Я

РАЗВИТИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

В ПАВЛОДАРСКОЙ ОБЛАСТИ ДО 2020 ГОДА

1. Введение

2. Тенденции и перспективы изменения внешней среды

2.1. Тенденции развития мирового и национального образования

2.2. Потребность региона в профессионально подготовленных кадрах

3. Тенденции и перспективы изменения внутренней среды

профессионального образования области

3.1. Подсистема начального и среднего профессионального образования

3.2. Подсистема высшего образования

4. Структура, содержание и механизмы реализации Программы

развития профессионального образования области

5. Выводы

КОНЦЕПЦИЯ ОБРАЗОВАНИЯ И ВОСПИТАНИЯ ЛИЧНОСТИ (СШ №17)

- **I. Введение**
- **II. Цели и задачи образования и воспитания в школе**
- **III. Основные принципы образования и воспитания**
- **IV. Психологические особенности школьного возраста**
- **V. Содержание учебно-воспитательного процесса с учетом возрастных особенностей учащихся**
- **VII. Образ выпускника школы - ожидаемый результат реализации концепции**

ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ

1. Информационная справка

2. Проблемно-ориентированный анализ

2.1. Анализ состояния и прогноз тенденций изменения значимой для школы внешней социальной среды

2.2. Анализ и оценка достижений передового опыта и конкурентных преимуществ школы

3. Концепция проектирования

3.1. Цель и задачи программы развития

3.2. Планируемые результаты реализации программы развития

ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ

4. Основные направления реализации программы развития

4.1. Изменения в основном процессе

4.2. Изменения в организации образовательного процесса

4.3. Изменения в научно-методических условиях

4.4. Изменения в методах и технологиях

4.5. Изменения в нормативно-правовом обеспечении

4.6. Изменения в управлении реализацией программы

4.7. Изменения в структуре школы

4.8. Развитие социально-педагогического партнерства школы

4.9. Изменения в материально-технической базе

5. Этапы реализации программы развития

6. Финансовое обеспечение программы

Приложение

План мероприятий по реализации программы развития

ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ

Введение

Раздел I. Состояние и основные проблемы развития образовательного учреждения:

1.1. Краткая характеристика состояния образования в учебном заведении.

1.2. Проблемы развития образования в учебном заведении.

Раздел II. Концептуальные основы Программы.

2.1. Цель и задачи программы.

2.2. Методологические подходы к развитию школы (образовательного учреждения).

2.3. Основные направления развития школы.

2.4. Этапы реализации Программы.

2.5. Ожидаемые результаты

Раздел III. Система мер реализации Программы.

3.1. Основные меры по реализации основных направлений развития школы (образовательного учреждения).

3.2. Мероприятия по реализации и финансовому обеспечению Программы.

3.3. Перечень программы, проектов, планов, конкретизирующих деятельность общешкольного коллектива по развитию образовательного учреждения.

Лекция 3

Тема: Информация в управленческой деятельности руководителя

ПЛАН

- 1. Сущность управленческой информации.**
- 2. Критерии оценки эффективности информационно-статистической деятельности руководителя образовательного учреждения.**
- 3 Характеристика внутренней информации.**
- 4. Структура действий руководителя по подготовке к сбору информации.**

Информационно-аналитическая функция

Исследования показывают, что от 50 до 90% рабочего времени руководитель тратит на обмен информацией, происходящий в процессе совещаний, собраний, бесед, встреч, переговоров, приема посетителей и т.д. Обладание информацией означает обладание властью.

- **Существует прямая связь между информированностью и степенью удовлетворения трудом. Хорошо информированные сотрудники довольны своей работой в 68 случаях из 1000, а плохо информированные - только в 41.**

- **Информация – это сведения о состоянии системы и окружающей среды, воспринимаемые человеком или специальным устройством**

- **Управленческая информация – совокупность сведений о процессах, протекающих внутри организации и в ее окружении, уменьшающих неопределенность управления и принятия решений.**

Критерии оценки эффективности информационно-статистической деятельности руководителя образовательного учреждения

I. Внешняя информация.

- 1. В ОУ четко обозначен перечень необходимой и достаточной внешней информации,**
- 2. Внешняя информация структурирована и систематизирована в соответствии с целевым назначением (директивная ознакомительная, рекомендательная и т.д.)**
- 3. Соблюдаются требования к документированию и документообороту**
- 4. Создан банк данных по внешней информации (компьютерный или на бумажных носителях)**
- 5. Информация доступна для потребителей**
- 6. Внешняя информация обеспечивает процесс принятия управленческих решений.**

II. Внутренняя информация

1. В ОУ четко обозначен перечень необходимой и достаточной внутренней информации.

- Осуществлена классификация внутренней информации по блокам и уровням.**

2. Информационные потоки сформированы.

Определены:

- -содержание информации;**
- -источник получения;**
- -периодичность сбора;**
- -лица, ответственные за сбор конкретного вида информации;**
- -лица, ответственные за обработку, анализ и хранение информации.**

3. Сформирован (стандартизирован) механизм сбора информации (разработаны схемы, бланки, формы, журналы и т.д.).

II. Внутренняя информация

- 4. Информация соответствует следующим качествам:
(достоверность; объективность;
систематизированность; оптимальность обобщения;
оперативность; минимально полная; предельно
конкретная.**
- 5. Создан банк данных по внутренней информации
(компьютерный или на бумагоносителях).**
- 6. Информация доступна для потребителей.**
- 7. Сформирован информационный блок отслеживания
достижения (отклонения) целей школы.**
- 8. Определен механизм распределения информации
между руководителями.**
- 9. Информация обеспечивает процесс принятия
управленческих решений.**
- 10. Сбор информации соответствует достижению
конкретных целей, (например, из программы
развития).**

Структура действий руководителя по подготовке к сбору информации

- определение цели сбора информации;
- определение объектов изучения;
- установление критериев и показателей;
- описание уровней проявления признаков;
- подбор способов (методов) получения информации;
- составление программы сбора информации.

Система внутришкольной информации

Ежемесячная информация
(используется на совещаниях при директоре, заседаниях МО и др.)

<i>Содержание</i>	<i>Источники</i>	<i>Собирают</i>	<i>используют</i>
Ход выполнения программ	Классные журналы	Руководители МО	Зам. директора
Накопляемость оценок, тематический учет знаний	Классные тетради учащихся, классный журнал	Учителя, руководители МО, члены совета школы, профкома	Зам. директора
Организация преподавания образовательной области «Технология»	Наблюдения, журналы, учебный план школы, программы и др.	Классные руководители, зам. директора, учителя технологии	Директор
Работа со слабоуспевающими (отстающими) учащимися Работа факультативов, кружков, предметные недели.	Беседы, наблюдения, классный журнал. Журналы, планы руководителей кружков, факультативов, наблюдения.	Классные руководители, учком. Дежурный администратор, завуч, руководители МО.	Директор, завуч

Омарова В.К.

Ежемесячная информация
(используется на совещаниях при директоре, заседаниях МО и др.)

<i>Содержание</i>	<i>Источники</i>	<i>Собирают</i>	<i>используют</i>
Работа в ГПД Работа школьной столовой. Санитарное состояние школы	Журналы, планы воспитателей Наблюдения, документация	Классные руководители, завуч Зам по АХЧ, врач, профком	Директор, Зам.директора
Работа органов ученического самоуправления	Планы работ, наблюдения, беседы	Председатель учкома, зам.директора	Зам.директора
Работа с молодыми учителями	Планы работ, беседы, посещение уроков	Руководители МО, зам.директора	Зам.директора

Четвертная информация

(используется на педсоветах, производственных совещаниях и др.)



<i>Содержание</i>	<i>Источники</i>	<i>Собирают</i>	<i>используют</i>
Успеваемость по предметам и классам, поведение учащихся	Школьная документация, данные внутришкольного контроля	Классные руководители, учителя-предметники	Директор, завучи
Выполнение планов классных руководителей Состояние профориентационной работы	Планы классных руководителей, наблюдения, беседы Планы классных руководителей, совета профориентации, наблюдения	Классные руководители	Директор
Состояние обучения в УПК, профильное обучение	Документация, посещения занятий, внутришкольный контроль, наблюдения, др.	Классные руководители, завучи, руководители методобъединений	Директор
Обеспеченность учебниками. Сохранность учебников	Материалы рейда, доклады классных руководителей, учителей-предметников	Классные руководители, библиотекарь	Директор

Четвертная информация

(используется на педсоветах, производственных совещаниях и др.)



<i>Содержание</i>	<i>Источники</i>	<i>Собирают</i>	<i>используют</i>
Внеклассное чтение школьников	Читательские формуляры, наблюдения, планы классных руководителей, учителей литературы, библиотекарей	Библиотека, руководители методобъединений	Директор, завучи
Положение в «трудных» семьях	Рейды, наблюдения, собеседования	Классные руководители, родительский комитет, социальные педагоги, школьный психолог	Завучи, директор
Учебно-материальная база	Документация, план работы, наблюдения	Зам.директора школы по АХЧ, зав.кабинетами, директор	Директор, завучи
Родительские собрания в классах	Беседы, наблюдения	Классные руководители, зам.директора по воспитательной работе, социальные педагоги, школьный психолог	Директор
Работа методобъединений учителей	План работы, беседы	Завуч	завучи

Полугодовая информация

(используется на специальных оперативных совещаниях и др.)

<i>Содержание</i>	<i>Источники</i>	<i>Собирают</i>	<i>используют</i>
Учет детей в микрорайоне	Данные ЖЭК, материалы рейдов, беседы	Рейдовая бригада, директор	Директор
Директорские контрольные работы	График проведения, данные контрольных работ	Руководители МО, завучи	Директор
Сохранение здоровья учеников	Результаты медосмотров, наблюдения, беседы	Медицинская служба, классные руководители, завуч	Директор
Общешкольные ученические собрания	Беседы, наблюдения, протоколы	Председатель ученического органа самоуправления, зам.директора	Директор
Общешкольные родительские собрания	Протоколы собраний, беседы	Завучи директор	Директор
Работа школьной библиотеки	Отчет библио-текаря, наблюдения	Завуч	Директор
Работа общественных органов управления (совет школы, Попечительский совет, педагогический совет, совет выпускников и др.)	Протоколы, беседы Омарова В.К.	Директор, секретари советов	Директор

Лекция 4

ТЕМА: Мониторинг в управлении

План

- 1. Понятие «мониторинг».**
- 2. Структурные элементы мониторинга.**
- 3. Мониторинг качества образования.**
- 4. Уровни использования результатов педагогического мониторинга**

Мониторинг – системное наблюдение, специально организованное, позволяющее дать оценку состоянию объекта (системы) и дающее возможность прогнозирования развития системы.

Отличия процедуры мониторинга от обычной практики ВК

- непрерывность;**
- системность;**
- продолжительность во времени;**
- установление стандартов, определение критериев оценки их достижений;**
- более высокая степень прогностичности (за счет отслеживания динамики);**
- способность оказывать влияние на принятие системных управленческих решений по улучшению качества УВП (учебно-воспитательного процесса).**

Структурные элементы мониторинга

Элемент	Содержание элемента
1. Установление стандарта и операционализация его	<ul style="list-style-type: none">- определение стандартов;- выделение измерителей;- установка критериев оценки достижения результатов
2. Сбор данных, оценка результатов	<ul style="list-style-type: none">- использование различных форм собирания и обработки информации
3. Действия (управленческое решение)	<ul style="list-style-type: none">- принятие соответствующих мер, оценка результатов принятых мер в соответствии с установленными стандартами.

Раздел 1. Цель: установить степень соответствия результатов обучения требованиям государственного стандарта образования

Объект	Показатели	Измерители	Периодичность
Реализация стандарта образования	1.Успеваемость	1. Процент успеваемости	Контрольные срезы, четверть, год
	2.Качество успеваемости	2. Процент качества	Контрольные срезы, четверть, год
	3. Сформированность ОУН, УУД	3. Процент учащихся с оптимальным уровнем сформированности ОУН, УУД	1 раз в год
	4. Уровни усвоения учебного материала	4. Процент учащихся, выполняющих задания на уровнях: - репродукции; - реконструкции; - творческом	1 раз в год (на основе текущих контрольных работ)
	5. Результаты итоговой аттестации	5. Динамика качества итоговой аттестации	1 раз в год
	6. Уровень подготовки выпускников	6. Количество грантов, кредитов	1 раз в год
		7. Количество учащихся, продолжающих обучение в вузах, ссузах	1 раз в год

Раздел 2. Цель: установить степень познавательной активности учащихся

Познавательная активность учащихся

1. Участие школьников в различных формах внеурочной и внеклассной деятельности по предметам

1.Количество учащихся, занятых в:
- факультативах;
- кружках;
- школьных олимпиадах;
- других формах внеклассной работы

1 раз в год

2. Динамика результатов, творческих конкурсов и т.д.

Количество призовых мест, рейтинг школы

1 раз в год

"Качество ЗУН, уровень воспитательности и развития личности – это не проблема. Это разрешение всех проблем школьной жизни".

Ю. Конаржевский

Мониторинг качества образования



Качество знаний –

**это целостная совокупность
относительно устойчивых
свойств, знаний,
характеризующих результат
учебно-познавательной
деятельности учащихся.**

Мониторинг качества образования -

***систематическое
стандартизированное наблюдение
за состоянием и процессом
целенаправленных качественных и
количественных изменений в рамках
сферы образования, отслеживание
соответствия полученных
результатов поставленным целям
образования***

Основные задачи мониторинга образовательных достижений

1. *Получение информации о состоянии образовательных достижений учащихся по основным учебным предметам.*
2. *Выявление тенденций изменения состояния общеобразовательных достижений учащихся.*
3. *Выявление факторов, оказывающих влияние на состояние образовательных достижений учащихся.*

В основу формирования системы мониторинга заложен подход управления качеством образования по конечным результатам, учитывающий факторы, влияющие на качество результатов. Конечные результаты работы школы, а, следовательно, и результаты реализации образовательной программы отслеживаются по следующим **параметрам**:

- *уровень обученности учащихся;*
- *уровень воспитанности школьников;*
- *степени сохранения здоровья;*
- *качество преподавания и уровень профессионального развития учителей*

Позиции школьного мониторинга качества образования

- *Временные рамки (учебная четверть, полугодие, учебный год).*
- *Циклы образовательной концепции и программы развития.*
- *Основные этапы школьного образования (начальная, основная, средняя школа).*

Способы и каналы получения информации для проведения оценки качества образования

- *Анализ статистических данных*
- *Анкетирование*
- *Экспертное оценивание*
- *Анализ документов*
- *Заключения, решения и оценки официальных структур*

Проведение мониторинговых исследований проводится в три этапа:

- ◆ *Подготовительный*
- ◆ *Практическая часть мониторинга*
- ◆ *Аналитический*

Для формирования целостного представления о ходе образовательного процесса и своевременной коррекции проводится обследование – наблюдение по двум уровням:

- I уровень** – осуществляется учителем и классным руководителем
- II уровень** – администрация проводит наблюдение за динамикой развития класса, параллели и школы в целом через отслеживание качества знаний.



Функции оценки качества

Соотнесения. Оценка выступает как **индикатор** определенных результатов и уровня достижений.

Мотивации. Мотивационная функция оценки связана с побудительным воздействием на личность.

Мониторинг обученности учащихся

В мониторинге определяем оценку учителя, сделанную учащимися и администрацией, и оценку результативности работы учителя, которая определяется через прирост результатов учащихся.

Мониторинг результативности процесса обучения в школе осуществляется на двух уровнях:

- *общешкольный уровень*
- *уровень отдельного класса*

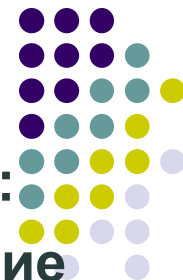
- **Общешкольный уровень** организуется, проводится и анализируется на уровне администрации, МО, педагогического совета.

**Мониторинг общешкольного уровня
осуществляется через следующие
процедуры:**

- ➡ трехразовый общешкольный срез знаний учащихся (срез остаточных знаний, промежуточный срез, итоговый срез),
- ➡ общешкольная статистика ведется администрацией;
- ➡ классно-обобщающий контроль по графику (действуют единые схемы анализа уроков, срезы текущих тем).

- **Уровень отдельного класса** организуется, проводится и анализируется учителем.

Качество обучения



Цель анализа: составить представление о проблеме:
анализ качества знаний учащихся – совершенствование
процесса преподавания – повышение качества знаний.

- 1. Качество обучения по группам классов в текущем учебном году.*
- 2. Качество знаний учащихся по группам классов и ступеням обучения.*
- 3. Оценка качества обучения в текущем учебном году.*
- 4. Предметы, по которым учащиеся 5-11 классов имеют 1-2 тройки по итогам учебного года.*
- 5. Качество обучения по предметам во 2-3 ступенях школы в учебном году.*

Уровень доступности обучения

Цель анализа: выявить уровень реальных возможностей учащихся.

Дидактическая доступность (Дд) – наиболее высокая, наиболее варьируемая составляющая обучения, рассматривается как **уровень реальных возможностей**. Для этого используется критерий **ИК (индекс качества)** – частота появления высоких отметок в общем массиве.

Например, если в 8 классе общее количество предметов 18, а по 12 из них **ученик** имеет «4» и «5», то для него **Дд** учебного материала составляет $12:18=0,67$. Для **класса** из 25 учеников при 18 предметах общее количество отметок составляет 450. Если 270 из них высокие, то **ИК** = $270:450=0,60$.

ИК	Уровень дидактической доступности обучения
Более 0,75	Очень высокий
0,60-0,75	Высокий
0,50-0,60	Удовлетворительный
Менее 0,50	Низкий

Анализ степени обученности учащихся /по В.П.

Симонову/



Цель анализа: определить уровень обученности учащихся (СОУ – совокупность определенных ЗУНов, усвоенных учащимися).

Формула нахождения СОУ:

Количество «5» x 1; «4» x 0,64; «3» x 0,36; «2» x 0,14; «1» x 0,07

(полученная сумма делится на количество уч-ся и умножается на 100%)

Показатели СОУ:

I уровень – до 4% - «различение»

II уровень – до 16% - «запоминание»

III уровень – до 30% - «понимание»

IV уровень – до 64% - «деятельность в стандартной ситуации»

V уровень – до 100% - «деятельность в нестандартной ситуации (перенос)»

Познавательная активность учащихся (анкетирование учащихся)

Цель: определить уровень познавательной активности.

Заинтересованность в предмете (анкетирование учащихся)

Цель: выявить наклонности, степень заинтересованности в изучении профильных и общеобразовательных предметов.

Процессуальная модель оценки качества образования

Субъективная оценка деятельности учителя

(в процессе рассмотрения субъективной оценки как одной из наиболее значимых проводится изучение мнения учащихся о системе работы учителя)

Омарова В.К.

Анализ работы учителей

Цель анализа: определить уровень работы педагогов школы; выработать рекомендации по совершенствованию их работы.

Показатели успеваемости в учебном году определяются по следующим параметрам:

- Оценка на конец года («5», «4», «3», «2»)

- Средний балл

- Качество успеваемости

- Успеваемость

- СОУ

2. Общие итоги контрольных работ, срезов знаний, тестирования.

3. Субъективная оценка деятельности учителя.

Ведущими и конечными
результатами мониторинга
являются следующие критерии:

обучаемость,
обученность,
общие учебные умения,
познавательные интересы,
стиль учебной деятельности,
память,
речь,
мышление

Омарова В.К.



Уровни использования результатов педагогического мониторинга

Директор школы, администрация школы	Социально- психологическая служба (психолог, социальный педагог, психоневролог)	Зам. директора по воспитательной работе	Классные руководители и учителя предметники
<ul style="list-style-type: none"> ■ анализ состояния учебно-воспитательного процесса; ■ принятие управленческих решений; ■ подбора педагогических кадров; ■ организация методической работы. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ изучение состояния социальной структуры ученической среды школы, отдельных классов; ■ изучение адаптации учащихся; ■ разработка и проведение индивидуальных и групповых занятий с учащимися; ■ индивидуальные консультации классных руководителей; ■ осуществление работы с родителями (родительские собрания, индивидуальные консультации). 	<ul style="list-style-type: none"> ■ планирование воспитательной работы школы на новый учебный год; ■ организация методической работы с классными руководителями; ■ организация индивидуальной работы с учащимися; ■ контроль за деятельностью классных руководителей 	<ul style="list-style-type: none"> ■ планирование учебно-воспитательной работы с классом; ■ организация индивидуальной работы с учащимися; ■ выбор форм и методов работы с классом, с учетом социальной структуры и психологических особенностей группы.

Контроль качества используемых средств сбора информации

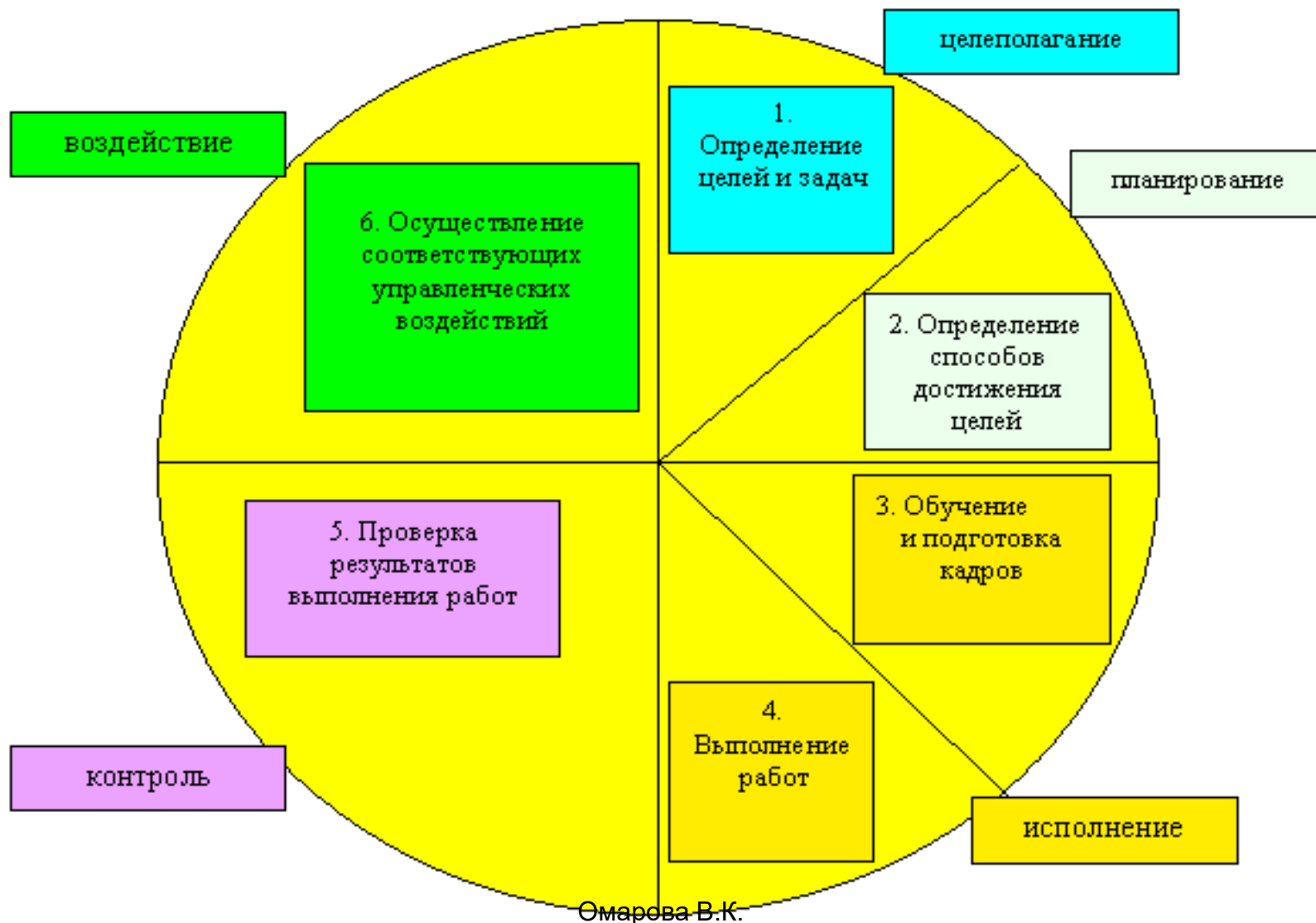
- Важнейшей задачей директора школы является осуществление контроля за качеством методических средств, используемых заместителями директора, педагогами, психологами, социальными педагогами

Важно

- а) не допускать использование специалистами методик, предназначение которых не соответствует области применения;
- б) контролировать степень освоенности методического средства специалистом;
- в) не допускать использования в деятельности специалистов школ случайных анкет, методик, диагностических материалов, не имеющих методического описания и теоретического обоснования и история создания которых не известна;
- г) осуществлять контроль за использованием информации педагогами, психологами, полученной с помощью специальных средств;
- д) создать внутришкольную нормативную базу, регулирующую проведение сбора любых видов массовой информации путем анкетирования, диагностирования интервьюирования и т.д. школьников, опросов родителей, педагогов, общественности.

Комплексное управление качеством

(Конаржевский Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление. М., 1999)





Лекция 5

Тема 5. Педагогический анализ в управленческой деятельности руководителя школы

План

1. Педагогический анализ как функция управления школой.
2. Педагогический анализ урока.
3. Виды анализа урока.
4. Системный анализ и самоанализ урока.
5. Локальный анализ урока.

Педагогический анализ

это функция управления школой, направленная на:

- изучение состояния и тенденций развития;
- объективную оценку результата образовательного процесса;
- выработку рекомендаций по упорядочению системы или переходу ее в более высокое качественное состояние.

(Ю.А. Конаржевский)

Педагогический анализ



**Результаты
педагогичес-
кого труда**

**Изучение
состояния**

**Изучения
тенденций
развития**

**Объективная
оценка**

**Выработка на этой основе рекомендаций
по упорядочению системы
или переводу ее в более высокое качественное состояние**

Омарова Д.К.



УСЛОВИЯ

1. Кадровое
2. Научно-методическое
3. Материально-техническое
4. Финансовое
5. Мотивационное
обеспечение

Учебно- воспитательный процесс

Результаты



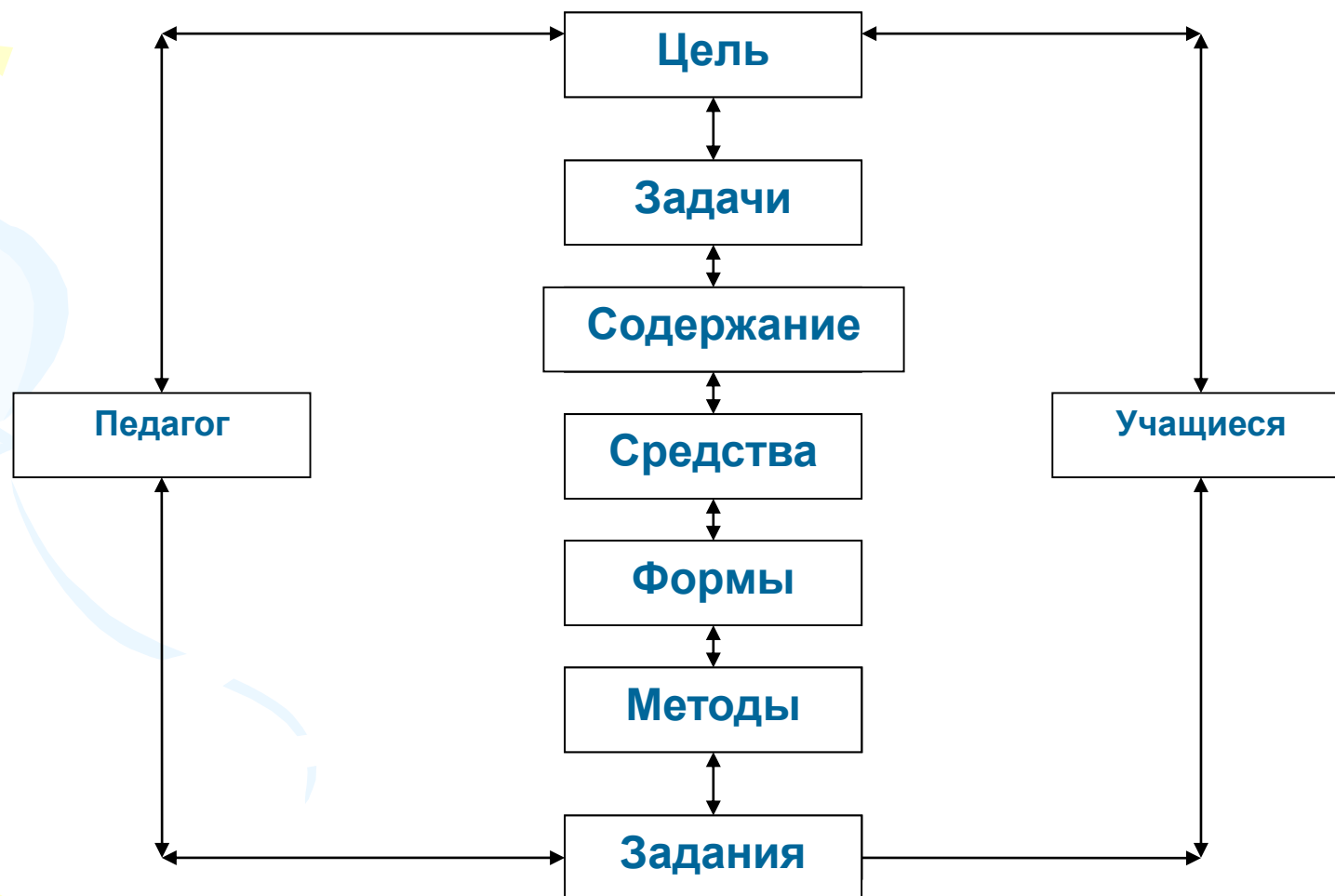
направление анализа



Виды анализа урока

- *Развернутый педагогический анализ*
- *Краткий анализ*
- *Аспектный анализ*

Схема целостного педагогического процесса



Урок как система

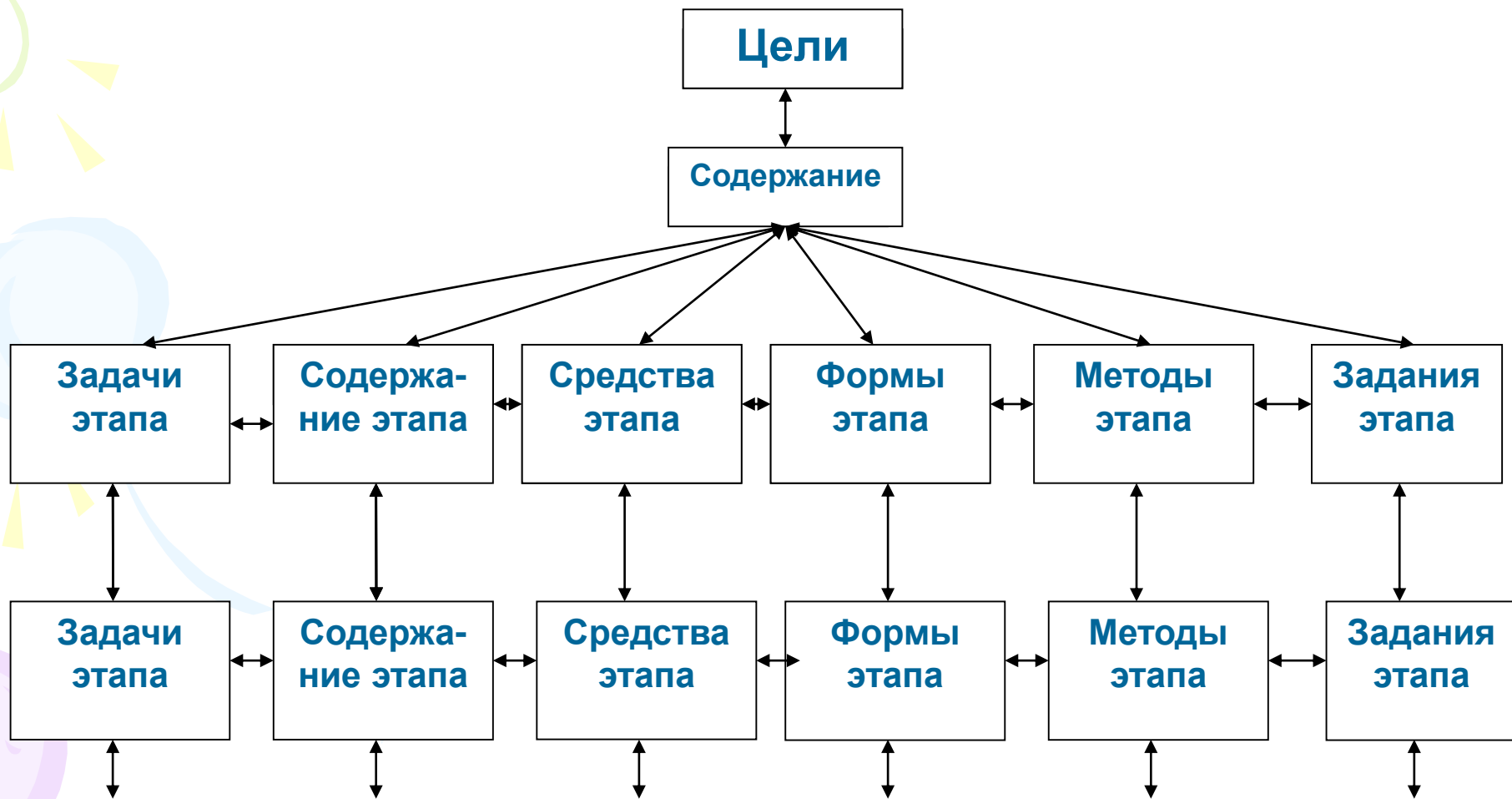


Схема системного анализа и самоанализа урока

Предмет:

Класс:

Тема урока:


Цели урока: а) на. развитие

б) на познание

Тип урока

Схема системного анализа урока


Этапы урока и эффективность выбранной структуры урока	Педагогическая целесобразность выдвинутых задач	Соответствие избранных компонентов цели и задачам этапа					Результативность этапа
		Содержание этапа	Средства этапа	Формы этапа	Методы этапа	Задачи этапа	




Методика постановки и формулирования учебных целей


Цель: *изучить использование символических обозначений на погодной карте*

- **уметь воспроизводить по памяти символы, употребляемые на карте погоды;**
- **уметь опознавать символы на карте;**
- **уметь читать карту, пользуясь символами;**
- **уметь составлять карту, пользуясь символами;**
- **уметь по заданной карте, пользуясь символами, давать прогноз погоды.**



Совокупность интеллектуальных действий педагога при системном планировании (анализе) урока

- 
1. Назвать тему урока.
 2. Проанализировать содержание урока, подлежащее усвоению на уроке.
 3. Определить цели урока.
 4. Определить тип и структуру урока (назвать этапы урока).
 5. Выделить структурные компоненты каждого этапа урока как частного проявления целостного педагогического процесса (задачи, содержание, средства, формы, методы, задания).
 6. Сформулировать задачи каждого этапа урока.

- 
- 7. Обосновать выбор содержания, средств, форм, методов, заданий в зависимости от цели урока и задач этапа урока, от его типа).**
 - 8. Спрогнозировать результативность каждого этапа урока.**
 - 9. Определить влияние прогнозируемых результатов этапа урока на решение задач следующего этапа.**
 - 10. Повторить действия 7-9 относительно каждого следующего этапа урока.**
 - 11. Спрогнозировать конечный результат урока в соответствии с поставленной целью.**

Локальный (тематический) анализ урока

- 1) определение цели посещения урока;
- 2) выделение ключевого понятия исследуемого явления;
- 3) построение «дерева» ключевого понятия темы наблюдения;
- 4) разработка рабочего определения основного понятия исследуемого явления с четким выделением его основных признаков;
- 5) составление программы наблюдения с указанием критериев, показателей, уровней проявления признаков изучаемого явления.

Примеры целей посещения I-ого типа

- 2. Каков уровень реализации целей на развитие:
- 2.1. Выявить уровень сформированности:
 - а) критичности мышления школьников;
 - б) самостоятельности мышления;
 - в) мотивов учения школьников;
 - г) нравственный (эстетический, политический, общей) культуры старшекласников;
 - д) устной речи;
 - е) психических процессов и свойств личности:
 - ощущения;
 - восприятия и наблюдательности;
 - памяти;
 - мышления и др.

Примеры целей посещения

II-ого типа

2.1. Как отбор содержания программного материала влияет на решение задач урока (конкретизировать, исходя из целей 1 типа):

- а) на развитие мышления учащихся (сильных, слабых, «трудных» и пр.);
- б) на развитие нравственной культуры учащихся;
- в) на формирование умений работать в коллективе;
- г) на развитие интеллектуальных способностей;
- д) на усвоение системы теоретических знаний и т.д.

2.2. Как организация различных видов деятельности (использование, отбор форм, методов и приемов) позволяет решать задачи обучения, развития:

- а) как организация общения учащихся развивает коммуникативные способности;
- б) как организация групповой работы позволяет развивать речевые способности учащихся;
- в) как организация работы с книгой развивает эстетическую (нравственную, политическую и пр.) культуру;
- г) как система заданий позволяет развивать мышление (интеллектуальные способности) учащихся («сильных», «средних», «слабых», «трудных») и др.

Система посещения уроков

- **1. Посещение всех уроков, отведенных на изучение темы в данном классе, с целью знакомства с системой работы учителя, оценки оптимальности избранной структуры урока, оптимальности сочетания методов и приемов обучения.**
- **2. Посещение уроков учителя на протяжении рабочего дня в разных классах с целью изучения соответствия методических приемов обучения возрастным особенностям учащихся.**

Система посещения уроков

- 3. Посещение уроков разных учителей в течение дня в одном классе с целью оценки объема получаемой учащимися информации на протяжении учебного дня, суммарного объема домашних заданий, выполнения учащимися единых требований, интенсивности их труда на разных уроках, стиля и сравнительной методики работы.
- 4. Посещение уроков в течение рабочей недели в одном классе с целью изучения систематической работы каждого школьника, его самостоятельности, активности и инициативы, качества выполнения домашнего задания.
- 5. Посещение уроков у разных учителей с целью изучения отдельных проблем учебно-воспитательного процесса (эффективность организации самостоятельной работы, степень сформированности у учащихся специальных и общеучебных умений и навыков, формирование интереса к предмету и т.д.).

Классификации целей посещения уроков

- 1 - по *времени действия* (долгосрочные, краткосрочные, постоянные и переменные). 2 - по *широте охвата и глубине изучаемых аспектов*:
 - а) масштабные целевые установки, характеризующиеся общедидактической направленностью (развитие познавательного интереса, формирование общих учебных умений и навыков и др.);
 - б) локальные целевые установки, характеризующиеся частно-дидактической направленностью (результативность работы по развитию устной речи, организация на уроке творческой работы учащихся);
- 3 - по *содержанию*, когда цели посещения ориентируются на конкретные вопросы учебных программ (работа учителя по развитию вычислительных навыков на уроках математики; работа с первоисточниками на уроках истории, эффективность работы учителя иностранного языка по закреплению языкового материала и др.).

Подготовка к посещению урока.

- Определение цели посещения урока.
- Знакомство с учебной программой, с фактическим материалом данного урока и методикой его проведения (по учебнику, методическим пособиям .инструктивным указаниям органов народного образования, ИУУ и др.).
- Знакомство с наличием учебно-наглядных пособий по предмету.
- Установление по классному журналу состояния выполнения государственных программ, накопления оценок и текущей успеваемости учащихся, сроков и количества проведения контрольных работ, предусмотренных программой по предмету, выполнения практической части программ (практических и лабораторных работ, экскурсий), объема домашних заданий.

Подготовка к посещению урока.

- **Просмотр выводов, предложений и заданий (они даются учителю после посещения урока в ходе его анализа). Знакомство с ученическими работами. Определение форм личной проверки качества знаний учащихся и отбор необходимых для этого материалов. Решение вопроса о приглашении на урок других учителей школы, определение цели такого приглашения.**

Подготовка проверяющего к анализу посещенного урока

- Просмотр записей посещенных уроков у данного учителя, замечаний и предложений.
- Формулировка вопросов. адресуемых учителю, связанных с планом урока и его реализацией.
- Определение формы анализа урока и места подведения итогов (беседа, обсуждение на заседании предметной комиссии, на педагогическом совете).
- Поэтапная оценка хода урока и деятельности учителя и учащихся.

Анализ урока учителем

- место разбираемого урока в системе уроков по изучаемой теме,
- обоснование образовательной и воспитательной целей урока и выполнение намеченного плана урока,
- характеристика класса и мотивировка отбора учебного материала для данного урока,
- психологическая и педагогическая оценка системы учебных заданий и упражнений, выполненных учащимися на уроке,
- оценка развития самостоятельного мышления учащихся на уроке.

Анализ урока учителем

- Мотивировка выбора методов урока,
- оценка соответствия данных методов целям и содержанию урока, выполнению поставленных образовательных и воспитательных задач,
- удовлетворенность или неудовлетворенность учителя уроком (его отдельными частями);
- меры, намечаемые учителем по устранению отмеченных недостатков,
- оценка и обоснование достигнутых на уроке результатов.

ФОРМЫ АНАЛИЗА И САМОАНАЛИЗА

УРОКА

- **1 - краткий** (оценочный) анализ — это общая оценка учебно-воспитательной функции урока, характеризующая решение образовательной, воспитательной и развивающей задач и дающая оценку их реализации;
- **2 - структурный** (поэтапный) анализ — это выявление и оценка доминирующих структур (элементов) урока, их целесообразность, обеспечивающая развитие познавательных способностей учащихся;
- **3 - системный анализ** — это рассмотрение урока как единой системы с точки зрения решения главной дидактической задачи и одновременного решения развивающих задач урока, обеспечение формирования знаний, умений и навыков учащихся, усвоения ими способов учения;
- **4 - полный** — это система аспектных анализов, включающих оценку реализации задач урока, содержание и виды учебной деятельности учащихся по таким характеристикам, как уровни усвоения учащимися знаний и способов умственной деятельности, развитие учащихся, реализация дидактических принципов и результативности урока;
- **5 - структурно-временной анализ** — это оценка использования времени урока по каждому его этапу;

ФОРМЫ АНАЛИЗА И САМОАНАЛИЗА

УРОКА

- **6 - комбинированный анализ** — это оценка (одновременная) основной дидактической цели урока и структурных элементов;
- **7 - психологический анализ** — это изучение выполнения психологических требований к уроку (обеспечение познавательной деятельности учащихся развивающего типа);
- **8 - дидактический анализ** — это анализ основных дидактических категорий (реализация принципов дидактики, отбор методов, приемов и средств обучения и учения школьников, дидактическая обработка учебного материала урока, педагогическое руководство самостоятельной познавательной деятельностью учащихся и т.п.);
- **9 - аспектный анализ** — это рассмотрение, детальное и всестороннее изучение и оценка под определенным углом зрения какой-либо стороны или "отдельной цели урока во взаимосвязи с результатами деятельности учащихся.
- **10 - комплексный анализ** — это одновременный анализ дидактических, психологических и других основ урока (чаще всего системы уроков).

Подготовка проверяющего к анализу посещенного урока

- Заключение по итогам проверки качества знаний, умений и навыков учащихся.
- Вычленение достоинств урока, творческих находок учителя, заслуживающих изучения и внедрения в практику работы учителей школы.
- Недостатки урока и необходимая помощь учителю.
- Формулировка общей оценки, выводов и предложений в адрес учителя.



Лекция 6

ТЕМА: АНАЛИЗ РАБОТЫ ШКОЛЫ

АНАЛИЗ РАБОТЫ ШКОЛЫ

Омарова В.К.



Омарова В.К.

ПЛАН

**1. SWOT-анализ
деятельности.**

**2. Структура
общешкольного анализа.**



- **«Кто не знает,**
- **куда направляется,**
- **очень удивится,**
- **что попал не туда».**

Матрицу «качественного» стратегического анализа называют матрицей **SWOT**

- Аббревиатура начальных букв английских слов:
- **Strengths** - силы;
- **Weaknesses** - слабости;
- **Opportunities** - возможности;
- **Threats** - угрозы)

Хорошее (+)

Плохое (-)

Возможности[благоприятные
факторы внешней
среды]**Сила**(преимущества
фирмы)**Философия
стратегии****Угрозы**(противодействие
внешней среды)**Слабость**(недостатки
фирмы)**СРЕДА****Внешняя**

Омарова В.К.

Внутренняя

МИССИЯ

ЦЕЛИ

SWOT-анализ

ВЫБОР СТРАТЕГИИ

реализация стратегии

корректировка стратегии

Омарова В.К.

SWOT-анализ деятельности

<p>Сила</p> <ul style="list-style-type: none"> -диверсификация образовательной продукции (многопрофильность, многоуровневость) -наличие информационного комплекса; -достаточный уровень материальной базы; Интернет-центр (свыше ... компьютеров); - - 	<p>Возможности</p> <ul style="list-style-type: none"> -высокая социальная ценность образования; -возрастание скорости обмена информацией; -поддержка президента и правительства РК;
<p>Слабости</p> <ul style="list-style-type: none"> -недостаточная мотивация к обучению; -недостаточная объективность контроля качества образования 	<p>Угрозы</p> <ul style="list-style-type: none"> падение уровня школьной подготовки; -недостаточность инансирования;

Правила

- **Правило 1.** Тщательно определите сферу каждого SWOT-анализа.
- **Правило 2.** Поймите различия между элементами SWOT: силами, слабостями, возможностями и угрозами. Сильные и слабые стороны — это внутренние черты компании, следовательно, ей подконтрольные. Возможности и угрозы связаны с характеристиками среды и неподвластны влиянию организации.
- **Правило 3.** Нужно включать в анализ только наиболее относящиеся к делу преимущества и слабости.
- **Правило 4.** Будьте объективны и используйте разностороннюю входную информацию.
- **Правило 5.** Избегайте пространных и двусмысленных заявлений.

Блок 1

ЭФФЕКТИВНОСТЬ И ДЕЙСТВЕННОСТЬ ВНУТРИШКОЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

- *Цель анализа:* определить степень влияния внутришкольного управления на развитие педагогического процесса, формирование его результативности, на включение школы в режим развития.

Блок 2

СОСТОЯНИЕ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ И ДЕЙСТВЕННОСТЬ ИННОВАЦИОННОЙ РАБОТЫ В ШКОЛЕ.

- **Цель анализа: составить представление о научном уровне, систематичности, действенности инновационной работы как основном инструменте включения школы в режим развития, о ее влиянии на развитие личности педагога и учащихся, на формирование конечных показателей функционирования школы.**

Блок 3

СОСТОЯНИЕ И ПРОДУКТИВНОСТЬ МЕТОДИЧЕСКОЙ РАБОТЫ В ШКОЛЕ.

- *Цель анализа:* определить уровень продуктивности методической работы в школе и ее роль в процессе включения педагогического коллектива в режим развития.

Блок 4

СОСТОЯНИЕ И ДЕЙСТВЕННОСТЬ КАЧЕСТВА ПРЕПОДАВАНИЯ И ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЦЕССА УЧЕНИЯ

- **Цель анализа:** показать уровень соответствия преподавания основ наук основным методическим требованиям, направленности процесса преподавания на развитие личности учащихся и формирование прочных знаний, умений и навыков. В развивающем обучении определить направленность организации процесса учения на формирование учебной деятельности учащихся, на превращение ученика в субъект учения. Определить прямую, существенную связь между эффективностью деятельности учителя, уровнем развития учащегося, глубиной и прочностью его знаний, умений и навыков.

Блок 5

СОСТОЯНИЕ РАБОТЫ С РОДИТЕЛЯМИ

- *Цель анализа:* определить состояние единства деятельности семьи и школы, проанализировать эффективность и действенность работы с родителями на уровнях школа – класс.

Блок 6

УРОВЕНЬ ВОСПИТАННОСТИ УЧАЩИХСЯ

- Цель анализа: показать результаты воспитательной работы педагогического коллектива за прошедший учебный год, связав их причинной связью с деятельностью воспитателей, влиянием семьи и внешней среды, с уровнем использования учителями воспитательного потенциала урок

Блок 7

СОСТОЯНИЕ ЗДОРОВЬЯ И ФИЗИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ УЧАЩИХСЯ

- **Цель анализа:** определить уровень здоровья и физического развития учащихся, рассматривая последние как истоки развития личности, качества ее знаний, умений и навыков.

Блок 8

СОСТОЯНИЕ ПОСЕЩАЕМОСТИ УЧАЩИМИСЯ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ

- **Цель анализа:** проанализировать уровень посещаемости учащимися как результат учебной, воспитательной, организационной деятельности педагогического коллектива и его работы с родителями учеников.

Блок 9

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО И УЧЕНИЧЕСКОГО КОЛЛЕКТИВОВ С ВНЕШНЕЙ СРЕДОЙ.

- Цель анализа: осмыслить
действенность связи с внешними
учебными заведениями и ее влияние на
развитие школы, роль общественных и
социокультурных организаций в
процессе воспитания учащихся

Блок 10

УРОВЕНЬ РАЗВИТИЯ УЧАЩИХСЯ, УСПЕВАЕМОСТЬ, КАЧЕСТВО ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ И НАВЫКОВ

- Цель анализа: определить общешкольный, в каждой ступени, уровень развития учащихся и тенденции его формирования; проанализировать по классам, предметам и учителям качество знаний, умений и навыков, вскрыть причины низкого качества знаний по предметам, которым они присущи.

Блок 11

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОЛЛЕКТИВА ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ЗАКОНА РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН “ОБ ОБРАЗОВАНИИ”

- Цель анализа: проанализировать выполнение Закона как итог педагогической работы коллектива, как итог функционирования школы.

Блок 12

ИТОГИ РЕАЛИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ ШКОЛЫ.

ОЦЕНКА КОНЕЧНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ РАБОТЫ ШКОЛЫ.

- Цель анализа: подвести итоги функционирования школы за истекший учебный год и за одиннадцать лет (выпускные экзамены). Определить уровень целостности образовательного пространства. Наметить пути устранения причин, выявленных в ходе анализа недостатков

ТЕМА

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ • В РАБОТЕ РУКОВОДИТЕЛЯ



ПЛАН

- 1. Управленческие решения и их виды.**
- 2. Требования, предъявляемые к управленческому решению.**
- 3. Психологическая характеристика основных этапов подготовки управленческих решений.**
- 4. Алгоритм разработки решений.**
- 5. Стили принятия решения**
- 6. Методы принятия решения.**

Управленческое решение

– социальный акт, подготовленный на основе вариативного анализа и оценки, принятый в установленном порядке, имеющий директивное общеобязательное значение, содержащий постановку целей и обоснование средств их осуществления, организующий практическую деятельность субъектов и объектов управления.

- **Решения могут приниматься с различной степенью обоснованности, с различной степенью уверенностью в том, что избранное решение является наилучшим для данных условий.**

Виды решений

1. **Машинальные, т.е. принятые до осмысления поступающей информации (двое подрались: «Выйдите вон!». Кто виноват?).**
2. **Интуитивные.**
3. **Ассоциативные (опирающиеся на ассоциации – явления, когда одно представление вызывает по сходству, смежности или противоположности другое, - с другим решением.**
5. **Пробные.**
6. **Вероятностные – предполагающие некоторую оценку результата решения.**
7. **Детерминированные – наиболее полно обоснованные, опирающихся на знание причинно-следственных и др. связи.**

***Требование научной обоснованности
отнюдь не исключает интуитивных
или волевых, субъективных
(исходящих из собственных позиции) в
своей основе, решений.***

- Интуиция может оказать хорошую услугу тогда, когда возникает необходимость принять мгновенное решение, когда для сбора и обработки информации просто-напросто нет времени, что весьма нередко случается в оперативном управлении.**

Виды решений

Признаки систематизации	Виды решений
Масштаб действия	Глобальные, локализованные
Характер задачи	Стратегические, тактические, оперативные
Время осуществления	Перспективные, текущие, краткосрочные
Уровень охвата проблем	Комплексные, отраслевые, частные
Способы обоснования	Формализуемые, эвристические
Условия принятия	Структурированные, вероятностные, поисковые
Способы воздействия	Прямые, косвенные
Направления воздействия	Внешние, внутренние
Уровень воздействия	Многоуровневые, одноуровневые
Форма отображения	Омарова В.К. Письменные, устные

**Решение принять
решение — это уже
решение.**

II. ТРЕБОВАНИЯ, ПРЕДЪЯВЛЯЕМЫЕ К УПРАВЛЕНЧЕСКОМУ РЕШЕНИЮ

- Иметь ясную цель, то есть решение должно быть сформулировано ясно, не вызывать двоякого толкования и сомнения у подчиненных;**
- Быть обоснованным и непротиворечивым, то есть всесторонне согласованным как с внутренними, так и с внешними обстоятельствами, а также с предшествующими и предстоящими решениями;**

II. ТРЕБОВАНИЯ, ПРЕДЪЯВЛЯЕМЫЕ К УПРАВЛЕНЧЕСКОМУ РЕШЕНИЮ

- **Быть правомочным, то есть опираться на требования законов, указания и распоряжения руководителя и учитывать обязанности и права руководителя и подчиненного;**
- **Быть конкретным, то есть иметь адресата и сроки исполнения, отвечать на вопросы, что, кому, как, когда, где и к какому сроку сделать;**
- **Быть своевременным и эффективным, то есть наилучшим из возможных в отношении ожидаемого итога к затратам.**

III. Психологическая характеристика основных этапов подготовки управленческих решений

- 1) Ориентировочный этап:** выявление проблемной ситуации и определение цели решения.
- 2) Информационный этап:** сбор, обработка и анализ информации по проблеме, а также определение тех ограничений, которые зависят как от него самого, так и от конкретной ситуации.

III. Психологическая характеристика основных этапов подготовки управленческих решений

3) Этап выработки и принятия решения:

- выработка критериев принятия решений (экономичность, надежность, оперативность, дизайн и др.);
- формулирование набора альтернативных решений с возможным привлечением исполнителей будущего решения.

***«Качество и точность исполнения конкретных управленческих решений тем сильнее, чем больше непосредственные участники выполнения заданий принимают участие в принятии решений»
закон Р. Ликерта***

- оценка альтернативных решений по степени их достоинств, недостатков и возможных последствий;
- выбор оптимального решения.

Законы исходных данных Спенсера

- 1. Каждый может принять решение, располагая достаточной информацией.**
- 2. Хороший руководитель принимает решение и при ее нехватке.**
- 3. Идеальный — действует в абсолютном неведении.**

**Прежде чем принимать
решение, убедитесь, что
именно вы должны его
принимать.**

Марк Юний

Психологическая характеристика основных этапов подготовки управленческих решений*(продолжение)*

- 4) **Организационный этап:** доведение принятого решения и сроков до исполнителей, назначение ответственных, инструктаж, организация взаимодействия.
- 5) **Контролирующий этап:** учет и контроль выполнения решения. Как правило, поручается той группе, которая готовила решение. Причем оценка труда этой группы не по количеству проверок, а по удельному весу выполненных в срок приказов.
- Самые слабые места при подготовке и принятии управленческих решений — их качество (от 33 до 41 % нереализованных решений не выполняется только из-за их низкого качества) и отсутствие контроля.

Причины невыполнения управленческих решений

- Принимается *много решений* по одному вопросу, поэтому часть из них не выполняется. Это подрывает авторитет решений;
- вновь принимаемые решения *не учитывают* предшествующие или дублируют существующий *организационный порядок*;
- принятие *псевдорешений*, не несущих конкретного содержания (формулировки типа «обратить внимание...», «усилить...», «заострить...» и др.);
- отсутствие процедуры *согласования ряда решений* с их исполнителями;
- назначение *нереальных* («мобилизующих») сроков и аврал;
- *низкий контроль* над исполнением управленческих решений.

**Никогда не принимайте
решение сами, если можно
заставить это сделать
другого.**



Смарова В.К.

Алгоритм разработки решений.

***логическая
последовательность
операций по разработке
управленческого решения.***

Стратегическое решение

«Стратегия» - искусство руководить деятельностью, направленной на достижение поставленной цели, выработка главного направления действия и магистрального пути достижения цели. Стратегия осуществляется через систему стратегических решений, каждый из которых представляет собой этап или фазу единого процесса его реализации.

Омарова В.К.

Алгоритм принятия стратегического решения

I этап: выработка стратегии.

Действия: целевой глобальный анализа общественной системы и определение стратегической цели;

- на основе прогноза формулирование стратегических направлений в деятельности субъективного фактора;

- - выбор «решающих участников» действия.

II этап: идентификация и анализ стратегических проблем.

Действия: анализ состояния данной сферы жизни общества с позиции избранной стратегии;

Алгоритм принятия стратегического решения

- формулирование и анализ проблемы, подлежащей решению.

III этап: выбор стратегического решения.

Действия: генерирование альтернатив; оценка альтернатив; выбор и утверждение курса действий (принятие решения).

IV: Подготовка выполнения стратегического решения.

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

Назначение тактических решений

- **придать организационный и целенаправленный характер работе по решению соответствующих задач;**
- **регламентировать развитие процессов предварительно заданными параметрами;**
- **корректировать тот или иной процесс в случае необходимости.**

Подготовка тактических решений и организация их выполнения требуют

- способности к быстрой реакции;
- умения маневрировать, концентрировать свое внимание на узловых вопросах функционирования системы,
- осознания связи между задачами сегодняшнего дня и стратегическими

Процесс выполнения управленческого решения

1. Разработка мероприятий по выполнению решений, подбор исполнителей.
2. Отдача распоряжений о выполнении решения.
3. Организация условий труда для исполнителей.
4. Обеспечение исполнителей (если необходимо) ресурсами (средствами) для реализации решений.
5. Инструктаж исполнителей о порядке исполнения решения.
6. Расстановка исполнителей, согласование их действий во времени и пространстве.
7. Организация контроля в процессе исполнения решений.
8. Регулирование процесса исполнения, корректировка исполнения.
9. Завершающий контроль, учет, анализ, оценка, подведение итогов исполнения.

V. Стили принятия решения

Ответьте, пожалуйста, на следующие вопросы:

- Всегда ли Вы информируете учащихся (подчиненных) о задачах, итогах работы и принятых решениях?**
- Часто ли Вы поручаете учащимся (подчиненным) разработку решений?**
- Часто ли Вы советуется с учащимися (подчиненными) перед принятием решений?**

Стили руководства в зависимости от характера решения

- **Да, Да, Да – делегирующий**
- **Нет, Нет, Нет – директивный**
- **Да, Нет, Нет – разуверившийся**
- **Да, Да, Нет – самоуверенный**
- **Нет, Нет, Да – неуверенный**
- **Нет, Да, Да – недооценивающий**
- **Нет, Да, Нет – консультационный**
- **Да, Нет, Да – скованный**

ответственностью

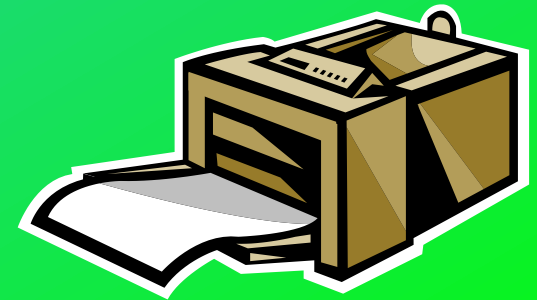
Омарова В.К.

Варианты принятия управленческого решения определяют стиль руководства.

- ***I вариант:*** руководитель принимает решение, опираясь в основном на указания сверху.
- ***II вариант:*** руководитель ищет ответ на вопрос, как выйти из положения, опираясь на некоторый здравый смысл.
- ***III вариант:*** руководитель может принять только профессиональное решение, которое опирается на использование научных средств в руководящей работе систематизацию информации.

Характер решений

- указующий или директивный;
- убеждающий;
- консультативный;
- объединяющий, или коллективный;
- доверяющий.



VI. ГРУППОВЫЕ МЕТОДЫ РЕШЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ЗАДАЧ

- 1. Подготовка коллективного органа к рассмотрению вопроса.**
- 2. Обоснование решения, разъяснение его необходимости, содержания, значения.**
- 3. Обсуждение проекта решения, внесения изменений, дополнений.**
- 4. Окончательная формулировка, принятие решения.**
- 5. Составление выходного документа (постановления, протоколы).**
- 6. Утверждение управленческого решения.**

Мозговой штурм

- Руководит специалист - модератор.
Сущность метода: генерация идей участниками творческой группы.
- Количество человек в группе **5 - 6** человек.
- Они знакомятся с предложенными во время "мозгового штурма" идеями и выбирают те из них, которые стоит реализовать.
- Обычно отбираются примерно 10% выдвинутых идей, а остальные отбрасываются.

Омарова В.К.

Метод синектики

- 1. Все участники творческой группы обдумывают проблему и пытаются найти пути ее решения. Свои варианты они фиксируют на бланках (в рабочих тетрадях).**
- 2. Участники группы избирают своего лидера, который подробно излагает свое мнение по решению задачи.**
- 3. Каждый участник излагает свои соображения по поводу возможного способа решения задачи. Происходит творческая дискуссия, которая направляется лидером.**
- 4. Высказанные мнения и модели решения анализируются группой приглашенных специалистов-экспертов. При этом разрешается присутствовать членам творческой группы.**

Метод дневников

- Если решаемая задача сложна, то создается специальная группа экспертов.
- Членам группы разрешается работать как коллективно, так и порознь.
- Каждому участнику группы выдается блокнот, в который ежедневно записываются наблюдения на протяжении одной-двух недель и формулируются выводы по поводу возможного решения задачи.
- Результаты этой работы обсуждаются на совместной дискуссии.
- Если руководитель хочет лично познакомиться с каждым из дневников, то они собираются им для обобщения и формулирования тематики дискуссии на групповом обсуждении проблемы.

Омарова В.К.

Метод Гордона

- **Автор этого метода считает, что не нужно ставить перед группой конкретную задачу.**
- **Следует очертить лишь общую проблему, а собранный в процессе дискуссии материал позволит экспертам сделать более конкретные выводы.**

Метод Дельфы

**Настоящий метод применяется,
когда при решении задачи
выдвигается и обосновывается
ряд альтернатив или когда
альтернативы содержатся в
условии задачи.**

Метод Дельфы (пример)

Решается задача по распределению премии за выполнение коллективного задания. Высказывается несколько оснований, по которым его нужно провести:

- а) всем поровну,**
- б) всем равный процент от оклада,**
- в) в зависимости от занимаемой должности,**
- г) с учетом потребностей работника,**
- д) больше тому, кто внес больший вклад в работу,**
- е) исходя из выслуги лет,**
- ж) с учетом сложности выполняемой работы.**

Метод Дельфы (этапы решения)

1. Каждый участник оценивает **каждое** основание по субъективному предпочтению в **10-балльной** системе оценок. Высшим баллом считается **1** (единица, а не **10**). Остальным альтернативам приписываются баллы в иерархической последовательности. Затем анализируются баллы всех участников группы по всем альтернативам, и для каждой подсчитывается средняя величина.

Метод Дельфы (этапы решения)

2. Участники сравнивают свои оценки со средними величинами и в **10-балльной** системе указывают, в какой степени они совпадают. Затем подсчитывается вторая средняя величина.

- **3.** Перемножаются две средние величины по каждой альтернативе и по результатам определяется наиболее предпочтительная альтернатива, Т.е. одно мнение из семи предложенных по поводу распределения премии. Это будет альтернатива с наименьшей величиной. Для подсчетов используется матрица значений.

Метод "635"

- В пределах одной группы обмен информацией осуществляется в письменном виде.
- С помощью метода "635" решения вырабатываются постепенно на протяжении нескольких этапов. Согласно применяемому методу, должны разрабатываться только основные идеи, чтобы обеспечить сужение данного метода по сравнению с методом "мозгового штурма".

Метод "635"

- Основные идеи сообщают поочередно членам группы.
- Каждый добавляет свои мысли по поводу возможного решения проблемы.
- Обычно в группе принимают участие примерно 6 человек. Каждому участнику творческой группы раздаются специальные бланки, где отражаются 18 идей (6 чел. x 3 идеи).
- После этого у всех 6 участников бланки содержат уже 108 идей.
- Для письменного представления основных и дополнительных идей, которые прорабатываются индивидуально каждым участником группы, требуется не так уж много времени порядка 30 минут.

Условия метода "635"

- обеспечивается неоднородность состава группы;
 - проблемы формулируются до начала работы группы;
 - проблемы сообщаются за 2 - 3 дня до начала работы;
 - запрещается устный обмен информацией между участниками творческой группы.
-
- ❖ Идеи могут быть оформлены в виде рисунков.
 - ❖ Этот метод может применяться в условиях территориальной разобщенности.
 - ❖ Представленные на бланке идеи обоснованы и четки в большей степени, чем устные предложения.

Метод голосования "за и против"

- **Этот метод используется для обсуждения с помощью экспертов определенных концепций или элементов решения задачи управления, полученных при помощи метода дневников или метода "635".**
- **Для применения данного метода формируется группа из 15 - 20 человек. Каждый представляет в схематическом виде возможные варианты решения задачи, чтобы все члены группы могли наглядно увидеть их.**

Метод голосования "за и против"

- Выбираются несколько вариантов, оцениваются в балльной системе членами экспертной группы (жюри).**
- К каждому обсуждаемому варианту выделяют два представителя концепции "за" (т.е. защитников этого варианта решения) и два представителя "против" (отвергающих данный вариант).**
- Все сторонники концепции "за" и "против" получают слово и предлагают свои аргументы, которые фиксируются экспертами на специальном табло доводов для наглядности. Продолжительность первого этапа работы - 10-15 минут.**

Метод голосования "за и против"

- На втором этапе представители концепции "за" и "против" меняются местами и приводят дополнительные доводы "за" и "против" рассматриваемых вариантов, которые также фиксируются на табло доводов.
- На третьем этапе все доводы обсуждаются экспертами и, если это необходимо, дополняются новыми. После обсуждения эксперты распределяются по 4 - 6 человек для дальнейшего совершенствования предложенных вариантов.

Метод утопических игр

- Сущность этого метода заключается в том, что высказываются различные идеи, которые в данное время не могут быть реализованы. Это высказанные нереалистичные (утопические) утверждения в виде *некоторых* идей.

Основные приемы метода

- члены группы не ориентируются на деятельность конкретной организации, особенности ее функционирования;
- не принимается во внимание также порядок планирования организации;
- принятые ранее решения не влияют на *работу* творческой группы.

Технология метода утопических игр

- Все члены группы делятся группы: по 4 - 6 человек.**
- Каждая из групп выбирает своего "модератора".**
- Время подачи идей составляет 20 минут.**
- Каждая идея представляется в наглядном исполнении**

Метод Дельбека

- Применяется в решении задач, требующих знаний в различных областях:
- при сборе информации и контроле за содержанием;
- при составлении прогнозов, а также при выявлении взаимосвязанности сложных задач.

Этапы метода Дельбека

- а) определение проблемы;**
- б) выявление факторов, способствующих и препятствующих выполнению данной цели, а также установление связи между ними;**
- в) нахождение вариантов решения проблемы и выбор оптимального варианта.**

Порядок работы

- **Каждый член группы независимо друг от друга кратко описывает конкретную управленческую ситуацию. На это отводится 15 минут.**
- **Зачитываются самые характерные предложения. Модератор их фиксирует.**
- **С помощью вопросов и ответов модератор исправляет ошибки и неточности формулировок.**
- **Фиксируется число одинаковых предложений.**
- **Число отличающихся предложений сводится к минимуму.**
- **Модератор обобщает предложения, выражающие мнение группы.**
- **Каждый член группы описывает в кратком виде желаемое положение вещей.**

Порядок работы

- Проводится дискуссия в течение 20 минут. Цель ее - выводы, оценивающие данную ситуацию.
- После дискуссии каждый член группы вносит три предложения, ранжируя их по степени важности.
- Цель формулируется в виде предложения, с которым соглашается большинство участников.
- Составляется список факторов, препятствующих достижению цели.
- Определяются факторы, способствующие достижению цели.
- Составляется план реализации организационного изменения.

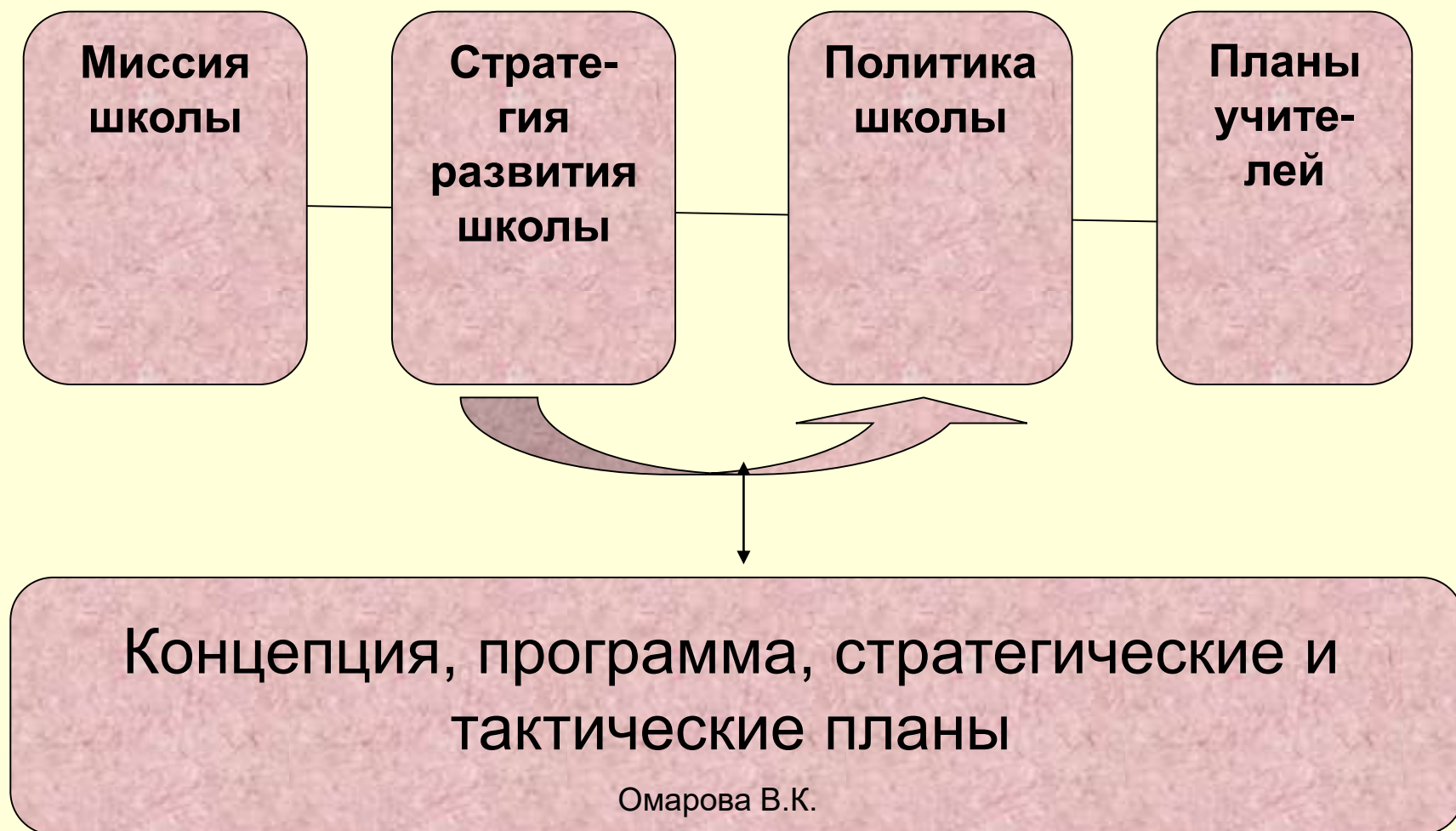
ЛЕКЦИЯ 7

ТЕМА: Планирование работы школы

ПЛАН

1. Иерархия планирования.
2. Планирование работы администрацией школы.
3. Структура годового плана работы школы.

Иерархия планирования



Планирование работы администрации школы

Администрация

- Перспективный план развития школы на 5 лет.
- Общешкольный план учебно-воспитательной работы.
- План набора учащихся на 5 лет.
- Перспективный план аттестации педагогических кадров.
- План подготовки и проведения аттестации педагогических кадров.

Директор школы

- План работы Совета школы.
- План работы Попечительского совета.
- План работы родительского комитета.

Планирование работы администрацией школы

Заместитель директора по учебно-воспитательной работе

- План методической работы.
- План работы методического Совета.
- План работы методического объединения.
- План подготовки и проведения итоговой аттестации учащихся.

Заместитель директора по воспитательной работе

- План воспитательной работы.
- План организации и проведения летнего отдыха учащихся.
- План организации и проведения каникул.

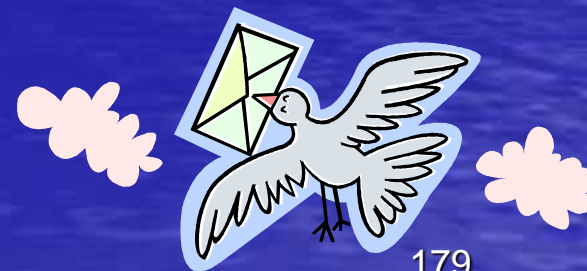


Структура годового плана работы школы



Обязательные условия успешного планирования работы школы :

- Краткость
- Содержательность
- Конкретность
- Научная обоснованность



Подходы к выбору структуры:

- Традиционные

- Нетрадиционные •



Традиционный отбор разделов

- **По направлениям деятельности школы**
 - ▶ Работа по обеспечению всеобуча;
 - ▶ Система работы с педагогическими кадрами;
 - ▶ Совершенствование УВП;
 - ▶ Система внеклассной воспитательной работы;
 - ▶ Совместная работа школы с родителями и общественностью;
 - ▶ Финансово-хозяйственная деятельность;
 - ▶ Система внутришкольного контроля;
 - ▶ Организационно-педагогические мероприятия.

- **По направлениям деятельности школы**

- ▶ **Задачи школы на новый учебный год.**
Выполнение Закона о всеобщем обязательном обучении.
Учебно-воспитательная работа.
Внеклассная и внешкольная работа с учащимися.
Совместная работа школы, семьи и общественности.
Работа педагогического совета школы.
Методическая работа, повышение квалификации и аттестация учителей.
Контроль и руководство.
Санитарно-оздоровительная работа.
Укрепление учебно-материальной базы и организационно-хозяйственная работа.

Нетрадиционный отбор компонентов

- По коллективам;
- По процессам;
- По видам деятельности ;
- По формам организации ;
- По другим основаниям .

По коллективам

- Система работы с педагогическими кадрами ;
- Система работы с учащимися ;
- Система работы с родителями и общественностью ;
- Система работы с руководителями школ и т.д.

По процессам

- **Учебно-воспитательный процесс ;**
- **Внеурочный воспитательный процесс;**
- **Внешкольный воспитательный процесс;**
- **Процесс управления школой и т.д.**

По видам деятельности:

- Педагогическая деятельность ;
- Диагностико-коррекционная деятельность;
- Познавательная деятельность ;
- Развивающая деятельность;
- Игровая деятельность ;
- Научная деятельность;
- Трудовая деятельность ;
- Управленческая деятельность и т.д.

- **Процесс структурирования годового плана работы школы не регламентируется.**

Главное в плане работы школы - его содержание.

**Наиболее эффективным
является конструирование
по коллективам.**

Омарова В.К.



Омарова В.К.

ЛЕКЦИЯ 6

ТЕМА: ОРГАНИЗАЦИОННО- ПЕДАГОГИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

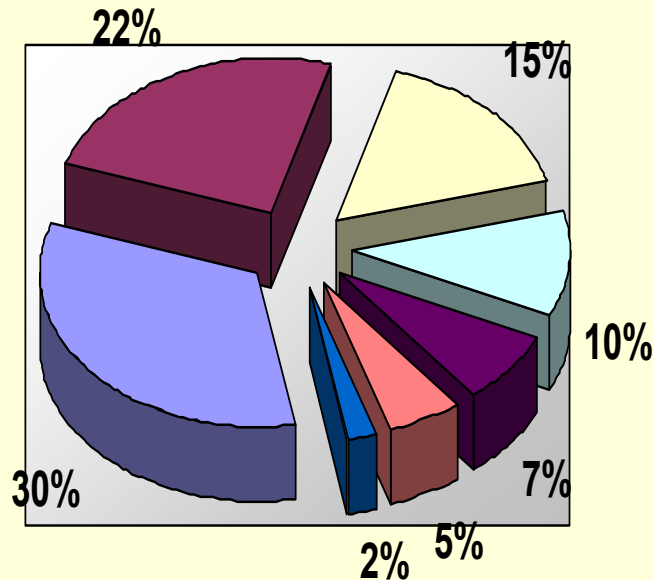
ПЛАН

1. Понятие «организация».
2. Мотивационно-целевая деятельность.
3. Педагогический совет как действующий коллегиальный орган самоуправления педагогических работников.
4. Делегирование полномочий.
5. Совещания в практике подготовки и реализации управленческих решений.

ОРГАНИЗАЦИЯ

- Концентрация усилий,
- распределение ролей,
- создание ситуации успеха, положительная мотивация, стимулирование деятельности,
- выбор инструмента (способа деятельности)

Иерархия управленческих действий в школе



30% - организационное
стимулирование

22% - моральное стимулирование

15% - предупреждение

10% - выговор

7% - принуждение

5% - замечание

2% - убеждение

«Пирамида Маслоу» (пирамида потребностей)



***Мотивационно-целевая деятельность:
мотивация деятельности коллектива и каждого
его члена***

Параметры

- ***осуществление ориентации на весь спектр потребностей коллектива, их удовлетворение и развитие;***
- ***знакомство с результатами контроля, формирование реалистических самооценок деятельности участников педагогического процесса, потребность в осуществлении ее рефлексии;***
- ***регулярность и конкретность поощрений в соответствии с оценкой результатов контролируемой деятельности;***
- ***стимулирующий характер контроля.***

***Педагогический совет* – постоянно
действующий коллегиальный орган
самоуправления педагогических
работников**

- **В постоянный состав педсовета входят директор школы (председатель), его заместители, все учителя, воспитатели, организаторы внеклассной и внешкольной работы, социальные педагоги, библиотекарь, врач, председатель общешкольного родительского комитета.**
- **В расширенный состав педагогического совета в зависимости от обсуждаемых вопросов могут быть приглашены представители сотрудничающих организаций и учреждений, преподаватели вузов, члены общешкольного и классного родительских комитетов, представители детских общественных организаций, родители, школьники. Председателем педагогического совета школы является директор школы (на отдельных заседаниях может избираться сменный председатель).**

Главные цели и задачи педагогического совета – объединить усилия коллектива школы на повышение уровня учебно-воспитательной работы, использование в практике достижений педагогической науки и передового опыта.

Виды деятельности педагогического совета

- обсуждение и выбор учебных планов, программ, учебников, форм, методов учебно-воспитательного процесса и способов их реализации;**
- организация работы по повышению квалификации педагогических работников, развитию их творческих инициатив, распространению передового опыта;**
- решение вопросов о создании кружков, студий, клубов и других объединений учащихся; допуске учащихся к экзаменам, переводе учащихся в следующий класс или об оставлении их на повторный курс, выдаче свидетельств и аттестатов об образовании; о годовых оценках поведения учащихся, о поощрениях и взысканиях и т. п.;**

Виды деятельности педагогического совета

- проведение аттестации педагогических работников учебных заведений с учетом мнения учащихся, родителей (лиц, их заменяющих);**
- рекомендация педагогических и других работников учебного заведения к различным видам поощрения;**
- проведение опытно-экспериментальной работы;**
- определение направлений взаимодействий учебного заведения с государственными и общественными организациями.**

Учебный год определяет цикл педагогических советов

- первый – *аналитическо-планирующий* педсовет; проводится до начала учебного года, в конце августа, и посвящен анализу итогов предыдущего года, принятию плана и ориентировке на решение предстоящих проблем;
- второй, третий и четвертый педсоветы – *тематические* с промежуточными итогами;
- пятый – *итогово-организационный*. На нем подводятся итоги года, допуск к экзаменам, перевод в следующий класс и т. п.

ТРЕБОВАНИЯ К ПЛАНИРОВАНИЮ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ СОВЕТОВ

- **актуальность тематики педагогических советов;**
- **значимость и всеобщность проблемы;**
- **научность;**
- **перспективность и преемственность тематики;**
- **концептуальность (выход тематики на определенные философские, психологические, дидактические и социально-педагогические позиции);**
- **соответствие концепции развития школы;**
- **целостность системы педагогических советов.**

Формы проведения педагогических советов

- совет–семинар,
- деловая игра в форме коллективного творческого дела,
- «круглый стол»,
- диспут, дискуссия,
- конференция,
- педагогический консилиум,
- творческий отчет,
- презентация, конкурс,
- аукцион,
- фестиваль и др.

Делегирование полномочий

ограниченное право использования ресурсов организации и направления усилий подчиненных на выполнение целей школы.

Подлежат делегированию

- **рутинная работа;**
- **специализированная деятельность;**
- **частные вопросы;**
- **подготовительная работа.**

Не подлежат делегированию

- функции руководителя: установление целей, принятие решений по выработке стратегии школы, контроль результатов;
- руководство сотрудниками, их мотивация;
- задачи особой важности;
- задачи высокой степени риска;
- необычные, исключительные дела;
- срочные дела, не оставляющие времени для объяснения и перепроверки;
- задачи строго доверительного характера.

Совещания

в практике подготовки и реализации управленческих решений

Подготовка совещаний

- **Ответьте на вопросы приведенной ниже рабочей формы в отношении последнего совещания, работой которого вы руководили. Отвечать надо однозначно: «да» или «нет».**
- **Если вы не можете дать однозначного ответа, то придерживайтесь следующего правила: в том случае, когда вы склонны ответить «скорее да, чем нет», выбирайте ответ «да» и ставьте галочку против соответствующего вопроса. Если вы склонны ответить «скорее нет», не ставьте никакого значка. Пусть вас не смущает, что в ряде случаев вы будете говорить о тенденциях, а в реальной жизни все не так однозначно.**

Вопросы

ПРЕДВАРИТЕЛЬНАЯ ПОДГОТОВКА К СОВЕЩАНИЮ

Располагали ли вы достаточным объемом информации для успешного достижения целей совещания?

Были ли подготовлены проекты наиболее вероятных решений?

Был ли составлен примерный план обсуждения каждого вопроса повестки дня?

Были ли проконтролированы решения, принятые на предыдущих совещаниях?

Было ли предварительное обсуждение основных вопросов повестки дня в более узком кругу?

ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ ВО ВРЕМЯ СОВЕЩАНИЯ

Четко ли были определены основные цели и задачи совещания?

Составили ли вы четкий план, в котором было указано, какие вопросы и в каком порядке предполагается рассмотреть?

Установили ли вы временные рамки совещания и сколько времени потребуется на рассмотрение отдельных пунктов повестки дня?

Определили вы заранее, какие формы работы участников совещания (выступление каждого из присутствующих, «мозговой штурм», выступает только руководитель, а остальные представляют справочную информацию по мере необходимости и т.п.) будут использованы?

Омарова В.К.

УЧАСТНИКИ СОВЕЩАНИЯ

Подготовили ли вы список людей, которые должны принять участие в совещании?

Требовалось ли предварительное информирование участников совещания о повестке и предполагаемых решениях?

Если участникам совещания необходимо к нему специально готовиться, то приняли ли вы меры, чтобы они своевременно были проинформированы об этом?

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ ПО ИТОГАМ СОВЕЩАНИЯ

Ясно ли вам было, какие ресурсы потребуются для реализации решений, которые предполагалось принять на совещании?

Проработали ли вы о том, кто может быть назначен ответственным за реализацию принятых решений?

Продумали ли вы возможные сроки выполнения решений, которые предполагалось принять на совещании?

Продумали ли вы, какой должна быть форма контроля за ходом выполнения принятых решений?

Омарова В.К.

КОНТРОЛЬ КАЧЕСТВА РАБОТЫ, ПРОДЕЛАННОЙ НА СОВЕЩАНИИ

Были ли достигнуты основные цели совещания?

Не присутствовали ли на совещании «лишние» люди?

Были ли участники совещания достаточно к нему подготовлены?

Ясно ли для вас, что следует изменить в порядке проведения совещания в будущем для повышения его эффективности?

Укажите, какие из выявленных просчетов не являются результатом тех или иных внешних обстоятельств, а допущены вследствие лично ваших ошибок.

Какие причины, по вашему мнению, лежат в основе указанных вами просчетов?

**Какие направления работы,
связанные с подготовкой,
проведением и оценкой
эффективности совещаний, собрали
больше всего отрицательных
ответов?**

Совещание - это один из важнейших инструментов, используемых руководителями всех уровней при подготовке решений.

Руководителям приходится решать дилемму: готовить решение по конкретному вопросу самому либо выносить рассмотрение проблемы на совещание для выработки совместного решения.

Индивидуальное принятие решений

1. Дефицит времени

2. Низкая значимость для группы принимаемого решения

3. Руководитель располагает всей необходимой информацией для принятия решений

4. Высока вероятность того, что кто-то из членов группы будет доминировать в процессе дискуссии

5. Возможность возникновения деструктивного конфликта между членами группы

Индивидуальное принятие решений

6. Члены группы настроены скептически в отношении совещаний или собраний

7. Информация для принятия решения конфиденциальна и не может быть оглашена среди всех членов группы

8. Члены группы не имеют достаточных знаний или квалификации для принятия решений

9. Руководитель доминирует над членами группы и не намерен менять уже выработанное решение по данному вопросу

10. Решение не затрагивает прямо интересов всех членов группы

Групповое принятие решений

1. Необходимость принятия нестандартных, творческих решений
2. Группа располагает всей информацией, необходимой для принятия решения
3. Важность одобрения принимаемого решения со стороны членов группы
4. Важно понимание принимаемого решения со стороны членов группы
5. Проблема сложна или необходимы широкие знания для ее решения

Групповое принятие решений

6. Руководитель хочет чувствовать себя частью демократического процесса или повысить уверенность членов группы

7. Принятие решений связано с значительным риском, который предпочтительнее разделить с участниками совещания

8. Желательно добиться большего взаимопонимания в группе

9. За решение целиком и полностью отвечает группа

10. Руководитель хочет получить отклик на свои идеи и предполагаемые подходы

Типичные задачи, которые решаются в ходе совещаний:

- распределение заданий;
- контроль за работой подчиненных;
- координация процесса выполнения работ;
- обмен мнениями;
- получение информации;
- выявление и анализ проблем, возникающих в работе;
- принятие решений.

Основные правила организации совещаний

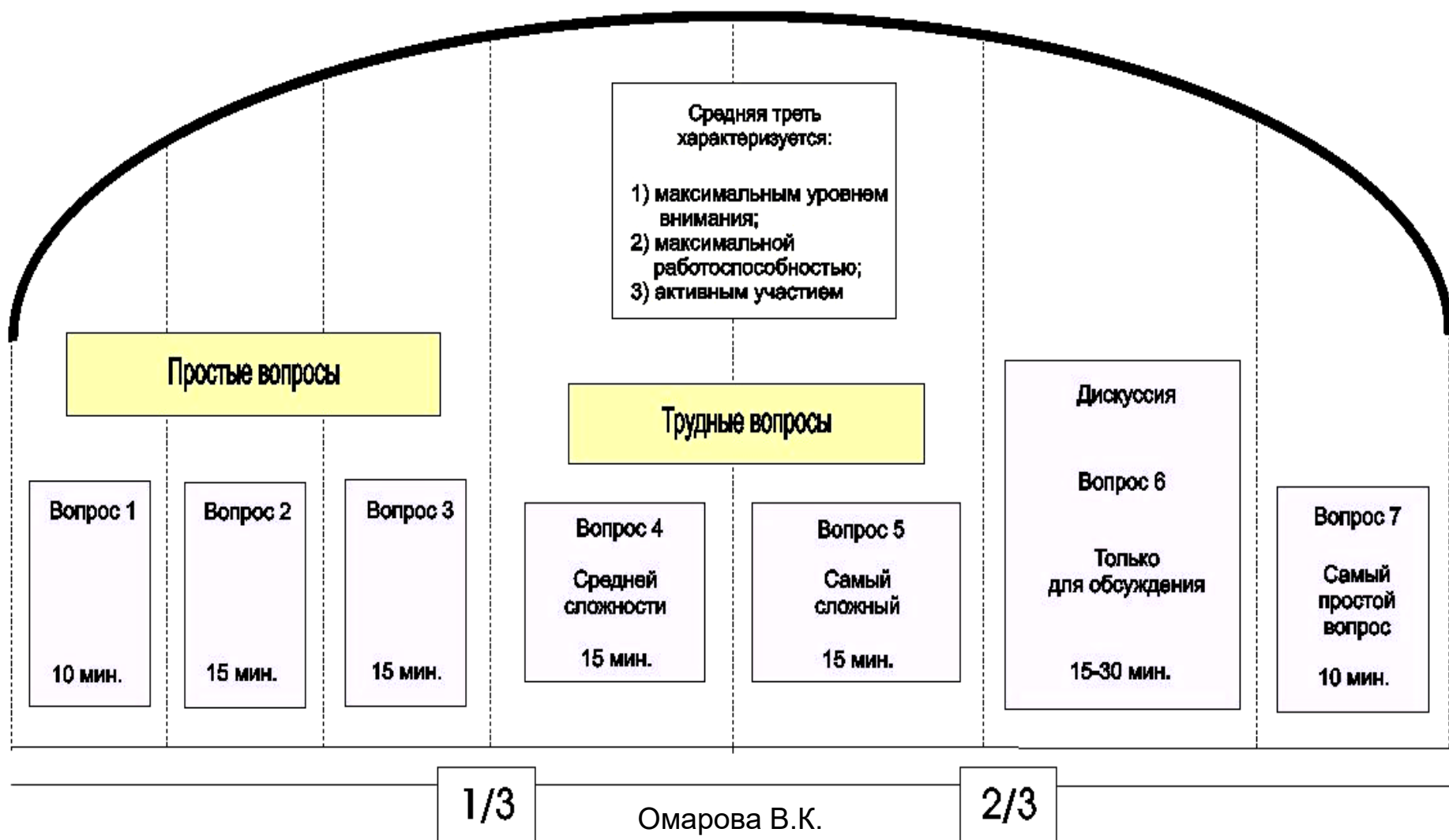
- 1. Следует заранее составить и раздать всем повестку дня совещаний.**
- 2. Заседания нужно начинать без опоздания с обсуждения пунктов повестки дня и после ее одобрения неукоснительно следовать ей. Возникшие в процессе работы не очень важные вопросы лучше отложить до следующего заседания.**
- 3. На заседании руководитель обеспечивает активное участие всех присутствующих. Сам он не должен говорить более 25% времени, отведенного на совещание.**

4. В протоколе следует отражать состояние дел, выдвинутые предложения, сроки их реализации и ответственных. Копии протоколов следует распространить среди участников совещания.

Руководитель должен избегать голосования по тому или иному вопросу, при выработке решений лучше стремиться к достижению общего согласия.

Обсуждаемые вопросы и решаемые проблемы должны быть в рамках компетенции участников совещания. Если решаемые проблемы попадают в компетенцию функциональных подразделений, представители которых не принимают участия в работе совещания, то принимаемые на совещании решения должны быть согласованы с ним.

Распределение вопросов и отводимого на них времен в повестке дня совещания



Любое решение, принятое на совещании, должно быть оформлено в соответствии со следующими требованиями:

- формулировка решения;**
- ресурсы, необходимые для реализации принятого решения;**
- назначение ответственных;**
- сроки исполнения;**
- контроль за ходом исполнения.**

Представлены модели поведения, которых могут придерживаться отдельные участники совещания.

Такое поведение снижает эффективность совещания и требует корректирующих действий со стороны руководителя. Предложите, что можно сделать для нейтрализации или исправления непродуктивных моделей поведения.

- **Опаздывающие:** часто приходят через какое-то время после начала совещания. Приводят объективные причины своих опозданий.
- **Возможное противодействие:** _____

Опоздывающие

Возможное противодействие: дождаться окончания совещания, а затем, выяснив причины опоздания, договориться об исключении такой практики в будущем.

- В повестке дня ставить вопросы, которые находятся в компетенции работников, склонных опаздывать, на самое начало совещания.
- Обратить внимание присутствующих на опоздавшего и совместно с другими участниками выработать санкции по отношению к тем, кто неоднократно опаздывает.

- ***Уходит раньше времени***, ссылаясь на неотложные дела.
- ***Возможное противодействие:*** _____

Уходит раньше времени

- ***Возможное противодействие***
выяснить, по какой причине он покинул совещание раньше времени, указать на негативные последствия его примера для участников совещания.

- ***Сомневающийся:*** сомневается в целесообразности выполнения тех или иных работ, выделения денежных средств и т.п.
 - ***Возможное противодействие:***
-
-
-
-
-

Сомневающийся

Возможное противодействие:

не оценивать предложения, данные группе на рассмотрение, пока не будут получены все факты или вся информация.

- ***Молчаливо возражающий:*** всем своим видом демонстрирует несогласие, критику или сомнение, но избегает высказывать свое мнение.
- ***Возможное противодействие:*** _____

- _____

Молчаливо возражающий

Возможное противодействие:

- попросить высказать свои соображения.

- ***Скучающий:*** пребывает в состоянии дремоты или постоянно зеваает, рисует, читает или какие-то свои документы.
- ***Возможное противодействие:*** _____

- _____

Скучающий

Возможное противодействие: задать сложный вопрос кому-нибудь, после чего спросить мнение скучающих.

- **«Болтуны»:** полностью отключаются от темы, обсуждаемой на совещании. Их больше волнует предмет их беседы.
- **Возможное противодействие:** _____

«Болтуны»

Возможное противодействие:

- Не дожидаясь, пока это станет слишком мешать работе совещания, обратиться с вопросом к одному из «болтунов».
- Сделать паузу.
- Призвать к соблюдению установленных для всех правил поведения на совещании

- **«Крикуны»:** стараются по каждому вопросу громогласно высказать свое мнение или комментарий.

- **Возможное противодействие:** _____

- _____

«Крикуны»

Возможное противодействие:

- посадить такого человека рядом с собой, чтобы иметь возможность успокоить его (например, прикоснувшись к его руке).



- **«Агрессоры»:** склонны к выпадам, задевающим самоуважение и достоинство критикуемых. Не слишком заботятся о фактах и логике.
- ***Возможное противодействие:***

- ---

«Агрессоры».

Возможное противодействие:

- Перенаправить атаку с личности на предмет обсуждения.
- Вежливо напомнить, что совещание не место для личных разборок.
- Не отвечать в том же духе.

- **«Сплетники»:** склонны к эмоциональным оценкам, в их выступлениях часто содержится ложные сведения.

- **Возможное противодействие:** _____

- _____

«Сплетники»

Возможное противодействие:

- Проверять факты.
- Запрашивать дополнительную информацию у других участников совещания.

- **«Занятые люди»:** во время совещания подписывают документы, разговаривают по мобильному телефону и решают рабочие вопросы
- ***Возможные противодействия:***

- ---

«Занятые люди»

Возможные противодействия:

- разработать и довести до всех участников совещания правила поведения на совещании.

- ***Перебивающие:*** нетерпеливы, импульсивны, не способны дослушать ни одного выступающего до конца.
- ***Возможное противодействие:*** _____

Перебивающие

Возможное противодействие:

- Вежливо указать перебивающему на то, что он мешает высказываться другим людям.
- Останавливать обсуждение и оценивать потери времени на перекрикивание участниками друг другу.
- Разъяснять непродуктивность такого обсуждения, когда все говорят одновременно.

ЛЕКЦИЯ 7

ТЕМА: Аттестация педагогических работников

ПЛАН

- 1. Основные категории аттестации.**
- 2. Порядок проведения аттестации.**
- 3. Основания для продления срока действия квалификационных категорий**

- **Аттестация** – определение деловой квалификации работника, отзыв об его способностях, обязательное условие для присвоения работнику персонального разряда, звания, чина. (Словарь иностранных слов).
- **Аттестация педагогических кадров** – это аттестация специалистов массовой информации, средство установления соответствия квалификации специалиста его разряду в единой тарифной сетке.
- **Квалификационная категория** – соответствующий нормативным критериям уровень квалификации, профессионализма и продуктивности педагогического труда.

Основные цели аттестации

- Выявление уровня соответствия компетентности педагогического работника квалификационным требованиям для установления и подтверждения соответствующей категории
- Расширение мотивационной сферы деятельности педагогического работника для проектирования личностных достижений

Повышение квалификационной категории

```
graph TD; A[Повышение квалификационной категории] --> B[Внутришкольная аттестация (2-я кв. категория)]; A --> C[Районная аттестация (1-я кв. категория)]; A --> D[Областная аттестация (высшая категория)];
```

***Внутришкольная
аттестация
(2-я кв. категория)***

***Районная
аттестация
(1-я кв. категория)***

***Областная
аттестация
(высшая категория)***

Принципы аттестации

- Прозрачность и коллегиальность
- Системность и целостность
внешних и внутренних оценок

Нормативная база

- Приказ МОН РК от 13 июля 2009г № 338 об утверждении Типовых квалификационных характеристик должностей педагогических работников и приравненных к ним лиц
- Приказ МОН РК от 22 января 2010 г № 16 Правила аттестации педагогических работников
- Конституция Республики Казахстан,
- Законы Республики Казахстан
 - ✓ «Об образовании»,
 - ✓ «О языках в Республике Казахстан»,
 - ✓ «О правах ребенка в Республике Казахстан»,
 - ✓ «О борьбе с коррупцией»,
 - ✓ «О браке и семье»,
 - ✓ «О государственных социальных пособиях по инвалидности, по случаю потери кормильца и по возрасту в Республике Казахстан»,
 - ✓ «О специальных социальных услугах»,
 - ✓ «О социальной и медико-педагогической коррекционной поддержке детей с ограниченными возможностями»,

Задачи школьной аттестации:

- Определение соответствия уровня профессиональной компетентности педагогических работников ОУ требованиям 2-ой категории.
- Соблюдение основных принципов проведения аттестации, обеспечение объективности экспертизы.
- Определение сроков прохождения аттестации для каждого педработника.
- Оказание консультативной помощи аттестуемым.
- Изучение и внедрение опыта аттестуемого.

Требования по оценке квалификации

- **специалист высшего уровня квалификации без категории** высшее педагогическое образование без предъявления требований к стажу работы;
- **специалист среднего уровня квалификации без категории** техническое и профессиональное педагогическое образование (среднее специальное, среднее профессиональное) без предъявления требований к стажу работы;

- **Требования к квалификации с определением обязанностей для получения соответствующей категории:**
- **специалист высшего уровня квалификации второй категории:**
- должен отвечать общим требованиям, предъявляемым к учителю высшего уровня квалификации без категории, кроме того: уметь самостоятельно разрабатывать методику преподавания предмета, использовать формы и методы активного обучения, уметь организовать диагностическую работу с обучающимися; обеспечивать устойчивые положительные результаты в учебно-воспитательном процессе, принимать активное участие в работе творческих групп, методических объединений, школ передового опыта в рамках образовательного учреждения.
- **Требования к квалификации:** высшее педагогическое образование и стаж работы в должности учителя не менее 3 лет;
- **специалист среднего уровня квалификации второй категории:**
- должен отвечать общим требованиям, предъявляемым учителю среднего уровня квалификации без категории,
- **Требования к квалификации:** техническое и профессиональное образование (среднее специальное, среднее профессиональное) и стаж работы в должности учителя не менее 3 лет; **специалист среднего уровня квалификации второй категории:**
- должен отвечать общим требованиям, предъявляемым учителю среднего уровня квалификации без категории,
- **Требования к квалификации:** техническое и профессиональное образование (среднее специальное, среднее профессиональное) и стаж работы в должности учителя не менее 3 лет;

- **специалист высшего уровня квалификации первой категории:**
- должен отвечать требованиям, предъявляемым учителю высшего уровня квалификации второй категории, кроме того: владеть методиками анализа учебно-методической работы по предмету, составлять и реализовывать индивидуальные программы обучения, уметь руководить творческими семинарами, работой творческих групп, использовать передовой педагогический опыт в своей работе.
- **Требования к квалификации:** высшее педагогическое образование и стаж работы в должности учителя не менее 4 лет, или наличие ученой степени кандидата наук и стаж работы в должности учителя не менее 2 лет, или ученой степени доктора наук и стаж работы в должности учителя не менее 1 года;
- **специалист среднего уровня квалификации первой категории:**
- должен отвечать общим требованиям, предъявляемым учителю среднего уровня квалификации второй категории,
- **Требования к квалификации:** техническое и профессиональное образование (среднее специальное, среднее профессиональное) и стаж работы в должности учителя не менее 4 лет.

- **специалист высшего уровня квалификации высшей категории:**
- должен отвечать требованиям, предъявляемым учителю высшего уровня квалификации первой категории, кроме того: уметь разрабатывать новые учебные программы, педагогические технологии, методики обучения и воспитания, вести работу по их апробации; составлять экспериментальные задачи по своему предмету, руководить творческими группами по разработке актуальных проблем в области образования.
- **Требования к квалификации:** высшее педагогическое образование и стаж работы в должности учителя не менее 5 лет; или наличие ученой степени кандидата наук и стаж работы в должности учителя не менее 3 лет или ученой степени доктора наук стаж работы в должности учителя не менее 2 лет;
- **специалист среднего уровня квалификации высшей категории:**
- должен отвечать общим требованиям, предъявляемым учителю среднего уровня квалификации первой категории,
- **Требования к квалификации:** техническое и профессиональное образование (среднее специальное, среднее профессиональное) и стаж работы в должности учителя не менее 5 лет.

Педагог

- **Должен знать:**
- Конституцию Республики Казахстан,
- законы Республики Казахстан «Об образовании»,
- «О правах ребенка в Республике Казахстан»,
- «О языках в Республике Казахстан»,
- «О борьбе с коррупцией»,
- «О браке и семье»
- и другие нормативные правовые акты по вопросам образования; теорию педагогики, психологию, возрастную физиологию, школьную гигиену, методику преподавания предмета, методику воспитательной работы; программы и учебники; требования к оснащению и оборудованию учебного кабинета, средства обучения и их дидактические возможности; основные направления развития педагогической науки; специфику развития интересов и потребностей воспитанников, основы их творческой деятельности; методику поиска и поддержки талантов, содержание, методику и организацию научно-технической, эстетической, оздоровительно-спортивной и досуговой деятельности, отдыха и развлечений, программы занятий кружков, секций, студий, клубных объединений; основы деятельности детских коллективов, организаций и ассоциаций, основы законодательства о труде; санитарные правила и нормы.

Форма аттестации педагогов:

❖ *Тестирование*

❖ *Творческий отчёт*

❖ *Презентация портфолио*

1 этап аттестации с 15 октября по 15 декабря

- Тестирование
Вопросов -80



- Знание законодательства РК-20
- Основы педагогики и психологии -20
- Основы предметных знаний - 40

Время тестирования -160 минут
(математика, физика, химия- 175 минут)

Положительный результат тестирования

- По основам предметных знаний- 70%
- По основам педагогики и психологии-50%
- По законодательству РК-50%

Освобождаются от тестирования

- 1) лица имеющие педстаж-25 и более лет **при подтверждении высшей квалификационной категории**
- 2) лица пенсионного возраста

Перечень

документов и материалов к аттестации:

1. Копия удостоверения о повышении квалификации за 5 лет.
2. Копии документов о прохождении курсов повышения квалификации по заявленной специальности
3. Копии наградных документов.
4. Результаты контроля.
5. Индивидуальные достижения уч-ся.
6. Диагностические материалы.



Порядок проведения аттестации

При аттестации учитываются:

- 1) владение предметными, психолого-педагогическими, дидактико-методическими знаниями и умениями;**
- 2) участие в учебно-методической, опытно-экспериментальной, научно-исследовательской работах;**
- 3) творческая деятельность аттестуемого;**
- 4) уровень практических навыков и умений обучающихся.**

Основанием для проведения аттестации педагогического работника является его личное заявление по форме (приложение 1 Правилам).

Прием заявлений аттестационными комиссиями организаций образования осуществляется ежегодно до 1 июня.

- При преподавании нескольких предметов (дисциплин) педагогический работник должен пройти аттестацию по одной из этих дисциплин на основании его выбора.**
- Оплата по категории, присвоенной по итогам аттестации, проводится только по тому предмету (дисциплине), по которому проведена аттестация, преподавание других предметов (дисциплин) оплачивается без категории.**

**Педагогические работники,
преподающие государственный язык,
но не имеющие соответствующего
профессионального образования,
должны проходить аттестацию по
предмету "Казахский язык".**

Заключения

- **соответствует требованиям установленного уровня квалификации;**
- **соответствует квалификационным требованиям соответствующей категории;**
- **не соответствует квалификационным требованиям соответствующей категории.**

Педагогические работники могут пройти аттестацию на более высокую квалификационную категорию, до истечения срока действия имеющейся у них квалификационной категории, в следующих случаях:

1) на высшую квалификационную категорию:

- **лицам, подготовившим по своим предметам (дисциплинам) призеров олимпиад, конкурсов, выставок (республиканского, международного уровней); победителям профессиональных конкурсов, конференций, семинаров (республиканского, международного уровней);**

2) на первую квалификационную категорию:

- **лица, подготовившие по своему предмету участников олимпиад, конкурсов, выставок (районного, областного (городского) уровней); участников конкурсов, конференций, семинаров (районного, областного (городского) уровней);**

- лицам, чей опыт обобщался на районном, областном (городском) уровне.
- 3) на вторую квалификационную категорию:
- лица, окончившие высшее профессиональное учебные заведения с "отличием", имеющие стаж педагогической деятельности не менее одного года;
- лица, окончившие среднее профессиональное учебное заведение с "отличием" имеющие стаж педагогической деятельности не менее 3 лет;
- лицам, не имеющим соответствующего образования по предметам, но защитившим творческие отчеты или учебно-методические разработки и прошедшим курс повышения квалификации при областных (городских), Республиканском институтах повышения квалификации.

Основания для продления срока действия квалификационных категорий (на 1 год)

- 1) временная нетрудоспособность;**
- 2) нахождение в отпуске по беременности и родам, уходу за ребенком;**
- 3) нахождение в командировке, на работе по специальности за рубежом;**
- 4) возобновление работы в должности, по которой присвоена квалификационная категория, независимо от причин ее прекращения.**

- **В случае истечения срока действия квалификационной категории у педагогических работников, которым до пенсии по возрасту остается менее 4 лет, имеющиеся у них квалификационные категории сохраняются до наступления пенсионного возраста, если педагогический работник намерен завершить педагогическую деятельность с момента наступления пенсионного возраста, о чем он письменно уведомил аттестационную комиссию.**

**Работнику, не
подтвердившему в ходе
аттестации имеющуюся у него
квалификационную категорию,
после истечения срока ее
действия решением
соответствующей
аттестационной комиссии
квалификационная категория
понижается.**

**В случае несогласия с решением
аттестационной комиссии
аттестуемый имеет право подать
письменно заявление на
апелляцию в месячный срок
после прохождения аттестации в
аттестационную комиссию
следующего уровня.**

Руководитель организации образования на основании решения аттестационной комиссии в месячный срок издает приказ о присвоении педагогическим работникам соответствующих квалификационных категорий.

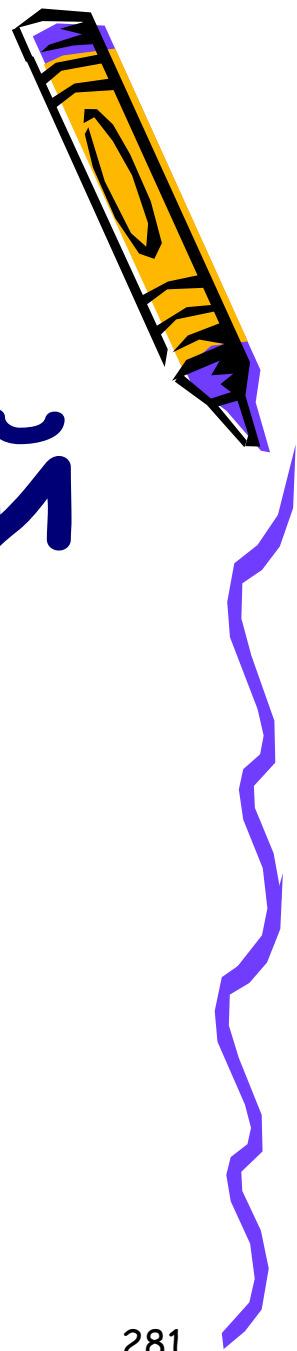
- По результатам аттестации работникам выдаются удостоверения установленного образца (приложение 3).
- Удостоверение подписывается руководителем организации образования и заверяется печатью.
- Копия удостоверения хранится в личном деле работника.
- Выдача удостоверения регистрируется в журнале (приложение 4), страницы которого в установленном порядке прошнуровываются и нумеруются.

Присвоенная по результатам аттестации квалификационная категория и уровень оплаты труда по соответствующей категории вступает в силу с 1 сентября очередного учебного года.

При переходе на иную педагогическую должность или на новое место работы в педагогической отрасли, в том числе объективно связанное с переменой места жительства (в пределах Республики Казахстан), работнику сохраняется уровень оплаты труда в соответствии с квалификационной категорией, присвоенной на педагогической должности по прежнему месту работы.

Лекция 8

Внутришкольный контроль



Омарова В.К.

ПЛАН

1. Понятие «внутришкольный контроль».
2. Цели, задачи, функции внутришкольного контроля.
3. Формы и методы педагогического контроля.
4. Правила эффективного контроля.
5. Организация внутришкольного контроля.



Омарова В.К.

Внутришкольный контроль - это:

- оказание методической помощи педагогам с целью совершенствования и развития профессионального мастерства;
- взаимодействие администрации и педагогического коллектива, ориентированное на повышение эффективности педагогического процесса;
- вид деятельности руководителей совместно с представителями общественных организаций по установлению соответствия функционирования и развития УВР на диагностической основе общегосударственным требованиям.



Цели внутришкольного контроля

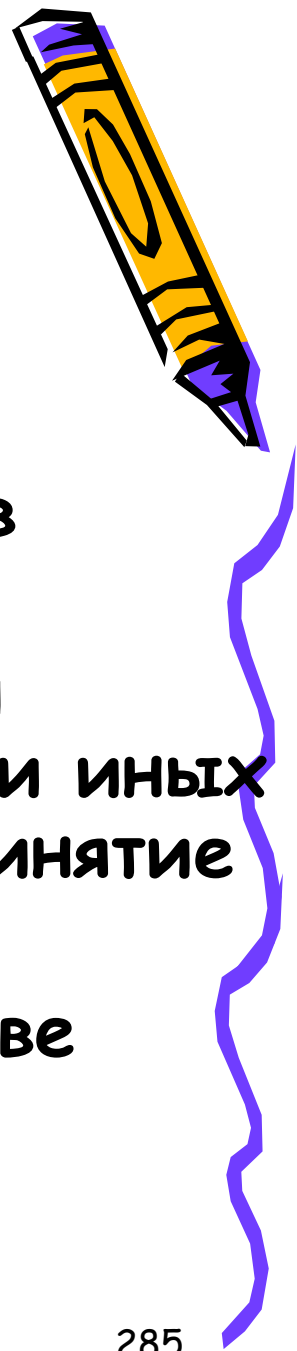


- совершенствование деятельности образовательного учреждения;
- повышение мастерства учителей;
- улучшение качества образования в школе



Задачи внутришкольного контроля

- осуществление контроля над исполнением законодательства в области образования;
- выявление случаев нарушений и неисполнения законодательных и иных нормативно-правовых актов, принятие мер по их пресечению;
- анализ причин, лежащих в основе нарушений, принятие мер по их предупреждению;



Задачи внутришкольного контроля

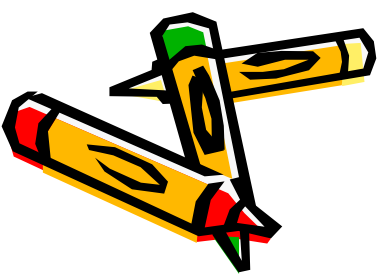

- **анализ и экспертная оценка эффективности результатов деятельности педагогических работников;**
- **изучение результатов педагогической деятельности, выявление положительных и отрицательных тенденций в организации образовательного процесса и разработка на этой основе предложений по распространению педагогического опыта и устранению негативных тенденций;**
- **анализ результатов реализации приказов и распоряжений по школе;**
- **оказание методической помощи педагогическим работникам в процессе контроля.**

Функции внутришкольного контроля

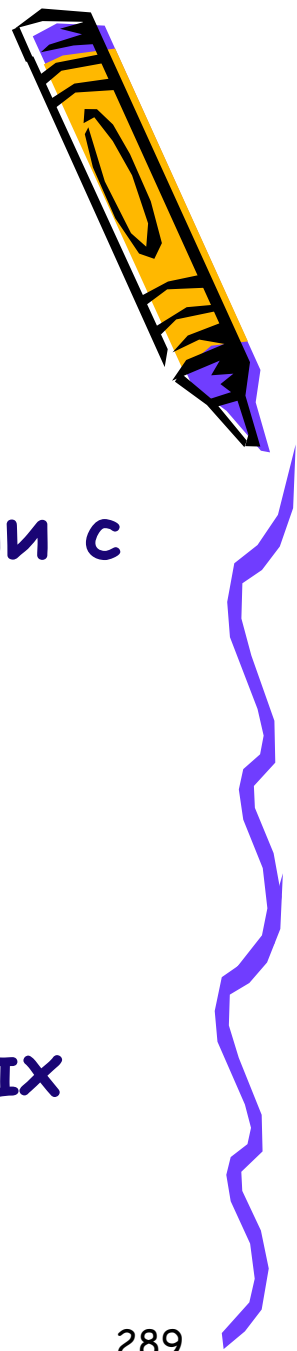


- информационно – аналитическая;
- контрольно – диагностическая;
- корректно – регулятивная





Директор школы и (или) по его поручению заместители директора или эксперты вправе осуществлять внутришкольный контроль результатов деятельности работников по вопросам:



- соблюдения законодательства РК в области образования;
- осуществления государственной политики в области образования;
- использования финансовых и материальных средств в соответствии с нормативами;
- использования методического обеспечения в образовательном процессе;
- реализации утвержденных образовательных программ и учебников, соблюдения утвержденных учебных графиков;





- соблюдения Устава, Правил внутреннего трудового распорядка и иных локальных актов школы
- соблюдения порядка проведения аттестации обучающихся и текущего контроля успеваемости;
- своевременности выделения отдельным категориям обучающихся дополнительных льгот и видов материального обеспечения, законодательством Республики Казахстан, правовыми актами органов местного самоуправления;
- работы подразделений организаций питания и медицинских учреждений в целях охраны и укрепления здоровья обучающихся и работников школы;
- другим вопросам в рамках компетенции директора школы.

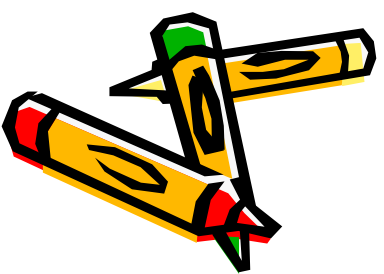
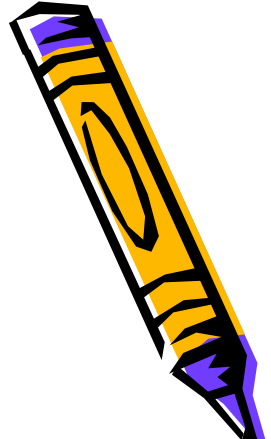


Формы и методы педагогического контроля


- **тематический** - глубокое изучение знаний и умений учащихся по ключевым темам учебной программы (изучение системы работы учителя в границах учебной темы);
- **фронтально - обзорный** - пилотажное изучение знаний и умений коллектива учащихся (успешность работы группы учителей) по общим вопросам;
- **сравнительно - параллельное** изучение личности учащихся, учебных групп, отдельных педагогов;
- **персональный** - всестороннее изучение личности конкретного ребенка, системы профессиональной деятельности отдельного педагога;
- **классно - обобщающий** - изучение качеств знаний и умений учащихся (качества преподавания) в конкретном классе;

Формы и методы педагогического контроля

- **предметно - обобщающий** - изучение качеств знаний и умений учащихся (качества преподавания) по отдельным учебным курсам;
- **комплексно - обобщающий** - всестороннее изучение качеств знаний и умений учащихся в конкретном классе на начальной, основной или полной средней ступени школы;
- **оперативный** - изучение неожиданно возникших проблем в образовательном процессе;
- **формирующий** - оценивание осуществляется в течение всего времени обучения для установления обратной связи от обучаемых к преподавателю;
- **ИТОГОВЫЙ** - оценивание направлено на подведение конечных результатов обучения.



ОТВЕЧЬТЕ НА
ВОПРОСЫ!



Чтобы уменьшить возможные негативные проявления контроля (скованность педагогов, утрата уверенности, растерянность, недоверие), рекомендуется при его организации обращать внимание на следующее:

- 1. Контроль должен быть нацелен не на оценку _____, а на оценку _____ .**
- 2. В процессе планирования контроля следует четко определить _____ .**
- 3. Учитель должен быть четко проинформирован о том, _____ .**
- 4. В процессе осуществления контроля следует постоянно иметь в виду _____, не позволять превращать контроль в обобщающую проверку.**
- 5. Контроль должен осуществляться _____ .**

Слова для справок: критерии контроля, личностные качества учителя, организация учебно-воспитательного процесса, целевая установка, существенные моменты, открыто, что именно контролируется, такт, деликатность, причины возникновения недостатков

- При организации контроля следует ограничиваться _____ .
- 6. В процессе осуществления контроля следует проявлять _____, при общении придерживаться товарищеского тона.
- 7. При ознакомлении учителя с рекомендациями по итогам контроля следует особое внимание уделять изложению _____
- Слова для справок: критерии контроля, личностные качества учителя, организация учебно-воспитательного процесса, целевая установка, существенные моменты, открыто, что именно контролируется, такт, деликатность, причины возникновения недостатков

ПРАВИЛА ЭФФЕКТИВНОГО КОНТРОЛЯ

- Контроль должен отражать и поддерживать общие цели школы, в чем будет проявляться его стратегическая направленность.
- Контроль должен соответствовать контролируемому виду деятельности, объективно измерять и оценивать то, что действительно важно.
- Контроль необходимо обеспечивать с позиций действующих нормативов.
- Контролировать целесообразно по критическим точкам.
- Очень важно сосредоточивать внутришкольный контроль на существенных отклонениях.
- Контроль должен быть действенным, то есть способным существенно влиять на повышение эффективности труда педагога.
- Осуществлять контроль нужно своевременно и регулярно.

Омарова В.К.

- внутришкольный контроль осуществляет директор школы или по его поручению заместители, руководители методических объединений, другие специалисты;
- **в качестве экспертов к участию во внутришкольном контроле могут привлекаться сторонние (компетентные) организации и отдельные специалисты;**
- **директор школы издает приказ о сроках и теме предстоящей проверки, устанавливает срок предоставления итоговых материалов план-задание;**
- план определяет вопросы конкретно проверки и должен обеспечить достаточную информированность и сравнимость результатов контроля для подготовки итогового документа по отдельным разделам деятельности школы или должностного лица;
- продолжительность тематических или комплексных проверок не должна превышать 10 дней с посещением не более 5 уроков, занятий и других мероприятий;

- **эксперты имеют право запрашивать необходимую информацию, изучать документацию, относящуюся к предмету внутришкольного контроля;**
- **при обнаружении в ходе контроля нарушений законодательства РК в области образования о них сообщают директору школы;**
- **экспертные опросы и анкетирование обучающихся проводят только в необходимых случаях и по согласованию с психологической и методической службой школы;**
- **при проведении планового контроля не требуется дополнительно ставить в известность учителя, если в месячном плане указаны сроки контроля. В экстренных случаях директор и его заместители по учебно-воспитательной работе могут посещать уроки учителей школы без предварительного предупреждения;**
- **при проведении оперативных проверок педагогический работник предупреждается не менее чем за 1 день до посещения уроков;**
- **в экстренных случаях педагогический работник предупреждается не менее чем за один день до посещения уроков (экстренным считается письменная жалоба на нарушение прав ребенка, законодательства об образовании).**

Омарова В.К.

Основания для внутришкольного контроля

- **заявление педагогического работника на аттестацию;**
- **плановый контроль;**
- **проверка состояния дел для подготовки управленческих решений;**
- **обращение физических и юридических лиц по поводу нарушений в области образования**

УСЛОВИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВНУТРИШКОЛЬНОГО КОНТРОЛЯ

- создание целостной системы информации;**
- высокая компетентность, культура проверяющего;**
- изучение деловых и профессиональных качеств учителей, своих заместителей, их стиля работы, уровня подготовки, недостатков и достоинств;**
- действенность контроля, оказание своевременной помощи тем, кто в ней нуждается, распространение передового опыта, лучших образцов работы с целью совершенствования всего учебно-воспитательного процесса;**
- придание контролю общественного характера;**
- продуманная система морально-материального стимулирования;**
- обеспечение научной организации труда в пед коллективе и создание должных социально-психологических условий: настроения, традиций, ценностных ориентации и т.д.**

Какие должностные лица в школе (заместитель директора по учебно-воспитательной работе; заместитель директора по научно-методической работе; заведующий кафедрой; заместитель директора по административно-хозяйственной работе; заместитель директора по воспитательной работе) осуществляют контроль по следующим направлениям деятельности учителя:

- 1) контроль своевременности и правильности заполнения классного журнала;
- 2) контроль наполняемости оценок в журнале;
- 3) контроль соблюдения на уроке санитарно-гигиенических требований;
- 4) контроль санитарного состояния кабинета;
- 5) контроль методической оснащённости предметного кабинета;
- 6) контроль обоснованности и целесообразности использования новых образовательных технологий;
- 7) контроль степени реализации воспитательных задач урока;
- 8) контроль соблюдения правил техники безопасности при проведении практических и лабораторных работ;
- 9) контроль организации индивидуальной работы с учащимися на уроке;
- 10) контроль содержания экзаменационных Материалов
- 11) контроль выполнения учебных планов.

ОРГАНИЗАЦИЯ ВНУТРИШКОЛЬНОГО КОНТРОЛЯ

ВШК

Учебно-воспитательный процесс

Качество преподавания учебных предметов.
Использование часов школьного компонента

Качество знаний, умений и навыков учащихся

Воспитательная работа

Ведение школьной документации

Выполнение всеобщего

Выполнение нормативных документов, учебных планов и программ

Педагогические кадры

Работа по реализации задач школы

Работа методического объединения

Повышение квалификации, работа по самообразованию

Омарова В.К.

Организация методической работы

Учебно-материальная база

Пополнение учебно-материальной базы, хранение и использование учебно-наглядных пособий, ТСО

Создание учебно-материальной базы для организации воспитательной работы

Деятельность школьной библиотеки, регулярность пополнения методической

Развитие кабинетной системы, учет и систематизация средств обучения

Соблюдение нормативных требований по технике безопасности, противопожарным и санитарно-гигиеническим правилам

Объекты ВШК

(по компонентам деятельности)

Объект ВШК	Основные акценты контроля
Учебный процесс	<p>Выполнение учебных программ по базовым, профильным предметам, прикладным курсам.</p> <p>Уровень знаний и навыков учащихся по базовым и профильным предметам.</p> <p>Продуктивность работы учителя в условиях реализации новых технологий.</p> <p>Индивидуальная работа с одаренными детьми</p> <p>Качество внеурочной предметной деятельности</p> <p>Навыки методов самостоятельного познания учащихся.</p>

Объекты ВШК

(по компонентам деятельности)

Объект ВШК	Основные акценты контроля
Воспитательный процесс	<p> Уровень воспитания учащихся. Уровень психофизического развития учащихся основной школы. Уровень общественной активности учащихся. Уровень самоуправления в классных коллективах. Качество работы классных руководителей по организации предпрофильной подготовки. Качество работы по информированию родителей о системе предпрофильной подготовки. Участие родителей в воспитательном процессе. Качество общешкольных традиционных мероприятий. Уровень здоровья и физической подготовки учащихся Качество профилактической работы с «трудными детьми». </p>

Объекты ВШК

(по компонентам деятельности)

Объект ВШК	Основные акценты контроля
Методическая работа	Методический уровень каждого учителя. Методический уровень каждого классного руководителя. Механизм распространения педагогического опыта. Повышение квалификации педагогов.

Объекты ВШК

(по компонентам деятельности)

Объект ВШК	Основные акценты контроля
Научная и экспериментальная деятельность	Соответствие этой деятельности концепции развития школы, системы образования региона. Степень научной обоснованности нововведений. Уровень научной подготовки педагогов. Научно-исследовательская деятельность учащихся.

Объекты ВШК

(по компонентам деятельности)

Объект ВШК	Основные акценты контроля
Психологическое состояние	Степень психологического комфорта (дискомфорта) учащихся, учителей их готовности к профильному обучению. Психологическая подготовленность коллектива к организации предпрофильной подготовки, к изменениям в условиях 12 летней школы.

Объекты ВШК

(по обхвату объектов контроля)

Формы контроля	Объекты контроля
Класно- обобщающий	<p>Уровень знаний и воспитанности учащихся основной школы (9 класса).</p> <p>Качество и методы преподавания в старшей школе.</p> <p>Качество преподавания прикладных курсов.</p> <p>Качество работы классного руководителя по информированию родителей о системе предпрофильной подготовки.</p>

Объекты ВШК

(по обхвату объектов контроля)

Формы контроля	Объекты контроля
Фронтальный	<p>Состояние преподавания отдельных предметов в старших классах.</p> <p>Состояние работы классных руководителей во всех классах или параллели по организации предпрофильной подготовки.</p>

Объекты ВШК

(по обхвату объектов контроля)

Формы контроля	Объекты контроля
Тематический	<p>Работа всего коллектива над какой-либо проблемой, темой.</p> <p>Уровень знаний и умений учащихся по какой-либо теме, профильного предмета.</p> <p>Учебные достижения по базовым дисциплинам</p> <p>Уровень профильной подготовки</p> <p>Состояние работы классных руководителей в каком-либо направлении (работа с портфолио).</p> <p>Качество программ ПК, курсов по выбору.</p> <p>Омарова В.К.</p>

Объекты ВШК

(по обхвату объектов контроля)

Формы контроля	Объекты контроля
Персональный	<p>Результативность преподавательской деятельности, методический уровень учителя (активные формы обучения).</p> <p>Освоение и совершенствование КИМов.</p> <p>Состояние эффективности внедрения личностно-ориентированной технологии.</p> <p>Омарова В.К.</p>

Объекты ВШК

(по обхвату объектов контроля)

Формы контроля	Объекты контроля
Обзорный	<p>Состояние школьной документации в старшей школе.</p> <p>Состояние информационного оборудования по предпрофильной подготовки.</p>

Критерии и показатели оценки деятельности и результативности классного руководителя

Критерии	Показатели
Координация деятельности участников образовательного процесса по обеспечению психолого-педагогического сопровождения и формированию здорового образа жизни	<ul style="list-style-type: none"> - определение состояния и перспектив развития классного коллектива и отдельных обучающихся; - занятость обучающихся во внеурочное время, - информированность об особенностях содержания образования, обучающихся, взаимодействие с учителями-предметниками; - содействие в разработке и реализации индивидуальных траекторий образования обучающихся, - изучение семей и организация поддержки проблемным семьям, - мониторинг образовательных достижений обучающихся; - деятельность по защите прав несовершеннолетних, организация профилактической работы,
Организация работы с родителями	<ul style="list-style-type: none"> - систематичность проведения родительских собраний, разнообразие и актуальность тематики; - привлечение к проведению родительских собраний специалистов; - посещаемость родителями родительских собраний, - организация работы родительского комитета; - участие родителей в классных и общешкольных мероприятиях
Участие класса в общешкольных и внешкольных мероприятиях	<ul style="list-style-type: none"> - систематичность участия; - количество участвующих в них детей.
Ведение классной и другой документации	<ul style="list-style-type: none"> - соблюдение требований к ведению классной документации; - наличие и качество плана воспитательной работы (анализ, характеристика классного коллектива, обоснованность целей и задач, содержание мероприятий), - организация контроля за посещаемостью занятий; - контроль за ведением ученических дневников.
Уровень сформированности классного коллектива	<ul style="list-style-type: none"> - уровень общей культуры и дисциплины обучающихся, - уровень межличностных отношений в классе, - деятельность органов ученического самоуправления, - положительная динамика развития классного коллектива и личности каждого обучающегося

По итогам внутришкольного контроля

- проводятся заседания педагогического или методического Советов, производственные совещания, рабочие совещания с педагогическим составом;
- б) сделанные замечания и предложения фиксируются в документации согласно номенклатуре дел школы;
- в) результаты внутришкольного контроля могут учитываться при проведении аттестации педагогических работников, но не являются основанием для заключения экспертной группы.

**Директор школы по результатам внутришкольного
контроля принимает следующие решения**

- об издании соответствующего приказа;**
- об обсуждении итоговых материалов
внутришкольного контроля коллегиальным
органом;**
- о проведении повторного контроля с
привлечением определенных специалистов
(экспертов);**
- о привлечении к дисциплинарной
ответственности должностных лиц;**
- о поощрении работников;**
- иные решения в пределах своей компетенции**

При осуществлении контроля руководитель имеет право

- **знакомиться с документацией в соответствии с функциональными обязанностями рабочими программами (тематическим планированием) поурочными планами, классными журналами, дневниками и тетрадями учащихся, протоколами родительских собраний, планами воспитательной работы ,аналитическими материал учителя;**
- **изучать практическую деятельность педагогических работни школы через посещение и анализ уроков, внеклассных мероприятий, занятий кружков, факультативов, секций;**
- **проводить экспертизу педагогической деятельности;**
- **проводи мониторинг образовательного процесса с последующим анализом полученной информации;**
- **психологические педагогические исследования: анкетирование, тестирование учащихся, родителей, учителей;**
- **делать выводы и принимать управленческие решения.**

Проверяемый педагогический работник имеет право

- **знать сроки контроля и критерии оценки его деятельности;**
- **знать цель, содержание, виды, формы и методы контроля;**
- **своевременно знакомиться с выводами и рекомендациями администрации;**
- **обратиться в конфликтную комиссию профкома школы или вышестоящие органы управления образованием при несогласии с результатами контроля.**

ЛЕКЦИЯ 9

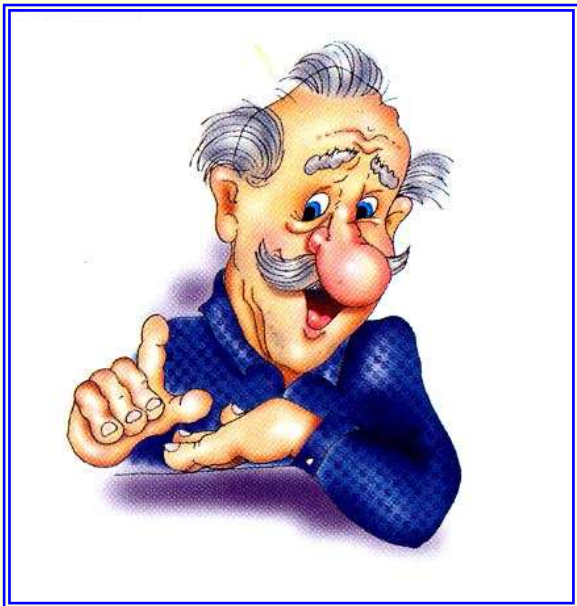
ПЕРЕДОВОЙ

ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ОПЫТ

**Технология работы
руководителя
образовательного учреждения**

ПЛАН

1. Понятие «передовой педагогический опыт».
2. Технология работы с педагогическим опытом.
3. Мониторинг работы педагога.
4. Формы и уровни обобщения



*Плохой хозяин растит сорняк.
Хороший выращивает рис.
Мудрый возделывает почву.
Дальновидный воспитывает
работника*

Восточная пословица

Какой опыт считается передовым?

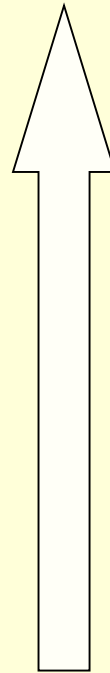
*Передовой
педагогический опыт-
тот, в котором учитель
испытывает
профессиональную
потребность и который
помогает ему в решении
педагогических задач.*

Я. Турбовской



ВИДЫ ОПЫТА

- Педагогическое новаторство
- Педагогическое творчество
- Педагогическое мастерство



- Педагогическая технология
- Педагогическая техника

Сущностные характеристики опыта

- Действенность
- Актуальность
- Новизна
- Системность
- Оптимальность
- Научность
- Результативность
- Перспективность
- Преемственность
- Репрезентативность



**При таком
определении опыт
из «частного
владения»
переходит в
общественное
достояние и
становится
средством
целенаправленного
совершенствования
массовой
педагогической
практики,
средством
модернизации
образования.**



Технология работы с педагогическим опытом



- Выявление положительного опыта.
- Изучение выявленного опыта.
- Обобщение передового педагогического опыта. Виды обобщения.
- Пропаганда передового педагогического опыта.
- Формирование педагогического опыта.

Выявление объекта изучения опыта:

- Оценка деятельности педагога с помощью диагностической программы наблюдения.
- Выявление педагогов, получающих устойчивые результаты.
- Выявление факторов, способствующих получению высоких результатов.
- Изучение результатов и документов аттестации педагогов.
- Определение объекта изучения.



Мониторинг работы педагога



I этап мониторинга (подготовительный):

- **Выявление существенного противоречия, на разрешение которого направлен творческий поиск педагога.**
- **Формулировка проблемы.**
- **Теоретическое обоснование опыта. Изучение литературы по проблеме опыта.**
- **Выявление гипотезы о сущности и основных идеях опыта.**
- **Формулировка цели изучения.**



I этап мониторинга (подготовительный):

- Установить сроки проведения.
- Составить график и цели посещения уроков (учебных занятий) и внеклассных мероприятий.
- Собрать необходимые сведения об учителе, составить краткую производственную характеристику педагога.
- Разработать инструментарий для проведения мониторинга.



II этап мониторинга (практический):

- **Отбор методов сбора информации.**
- **Составление программы наблюдения за деятельностью педагога.**
- **Реализация методов сбора информации об опыте.(наблюдения, собеседования, тестирование, анкетирование, анализ уроков и внеклассных мероприятий, срезы знаний учащихся, анализ школьной документации).**
- **Изучение степени использования возможностей учебного кабинета.**
- **Самоописание опыта работы его автором.**

Омарова В.К.



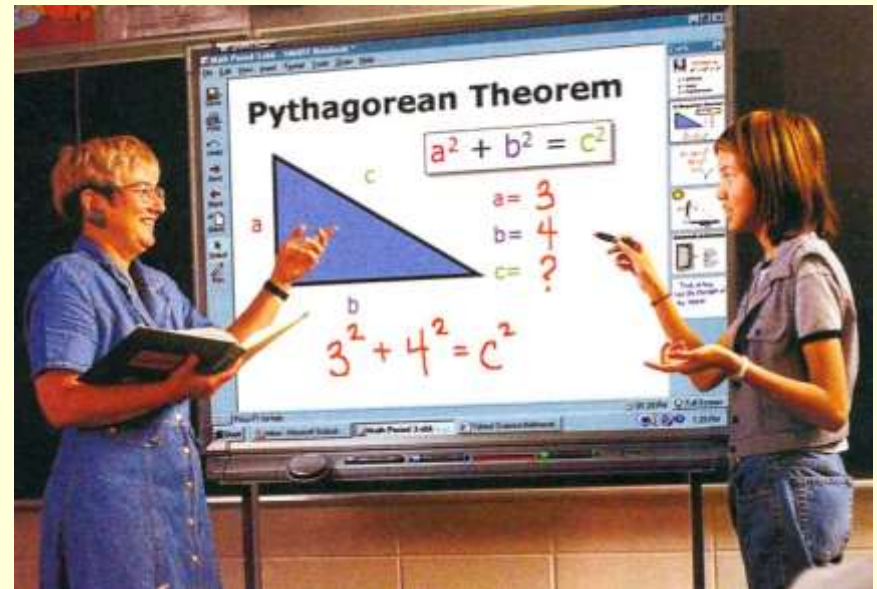
III этап мониторинга (аналитический):

- Систематизация и обработка собранной информации.
- Анализ полученной информации.
- Обобщение опыта работы педагога, определение вида и уровня обобщения.
- Разработка рекомендаций и предложений по использованию опыта работы ,определение границ применения опыта и его практической значимости для других педагогов.



Изучение педагогического опыта:

- Первое условие изучения опыта - выявление его вида.
- Второе условие изучения опыта - определение его сущностных характеристик.



Формы и уровни обобщения

Формы:

- Открытый урок
- Семинар-практикум
- Творческий отчет
- Выставка
- Рефераты
- Справки

Уровни:

Практический:

- Показ или описание приемов и методов работы
- Показ или описание результативности работы
- Показ или описание системы работы

Формы и уровни обобщения

Формы:

- Педагогические чтения
- Школа передового опыта
- Авторская школа
- Методический плакат
- Методические недели, дни
- Магнитная запись
- Видеофильм и др.

Уровни:

Методический:

- Выделение ведущей педагогической идеи опыта
- Характеристика условий развития опыта
- Анализ результативности работы
- Подготовка методических рекомендаций и разработок

Формы и уровни обобщения

Формы:

- Публикации:
- Статьи
- Сборники
- Монографии и др.

Уровни: Научный:

- Теоретический анализ и обоснование опыта работы
- Практическая новизна опыта
- Комплексность опыта
- Значение опыта для развития теории и практики

Пропаганда передового педагогического опыта

- **Устная пропаганда**
- **Наглядная пропаганда**
- **Печатная пропаганда**
- **Практический показ**
- **Пропаганда через Интернет**



Формирование (моделирование) педагогического опыта

- Выбор проблемы по формированию педагогического опыта
- Создание творческой группы
- Совместная исследовательская работа (теоретическая подготовка творческой группы)
- Создание модели опыта
- Апробация модели опыта (проверка и анализ полученных результатов через систему уроков и внеклассных мероприятий)
- Ознакомление коллектива с результатами разработок
- Обобщение опыта
- Рекомендации по использованию опыта

ЛЕКЦИЯ 10

ТЕМА: Инновационная деятельность



ПЛАН



- 1. Управление инновационными процессами.**
- 2. Виды инновационных стратегий.**
- 3. Виды инноваций.**
- 4. Модель нововведенческой работы в образовательном учреждении.**
- 5. Алгоритм перевода образовательного учреждения в режим развития.**
- 6. Примерный состав функций управления развитием школы и инновационными процессами.**
- 7. Этапы инновационной деятельности.**
- 8. Параметры оценивания идей.**

Управление инновационными процессами

- организационная разработка
- информационно-технологическое обеспечение
- управление качеством образования



Что все это значит

Советы МакКинзи:

Начинайте процесс инновации с разработки *стратегии*

Прежде чем формулировать общую стратегию сформулируйте *стратегию подразделений*

Определите *степень взаимосвязи подразделений*

Развитие – неперемненное условие оптимального управления, а если школа уже стабильно функционирует, и возможности дальнейшего совершенствования быстро исчерпываются, то становится очевидным, что нет никакого другого пути развития школы, кроме как через инновационный процесс (процесс создания и освоения новшеств).

Цикл жизнедеятельности образовательного учреждения



Процесс осуществления инновационного менеджмента в школах предполагает

- разработку планов и программ инновационной деятельности;
- наблюдение за ходом разработки новой продукции и ее внедрением;
- рассмотрение проектов создания новых образовательных услуг;
- проведение единой инновационной политики: координации деятельности в этой области;
- обеспечение финансами и материальными ресурсами программ инновационной деятельности;
- обеспечение инновационной деятельности квалифицированным персоналом;
- создание временных целевых групп для комплексного решения инновационных проблем - от идеи до воплощения её в жизнь

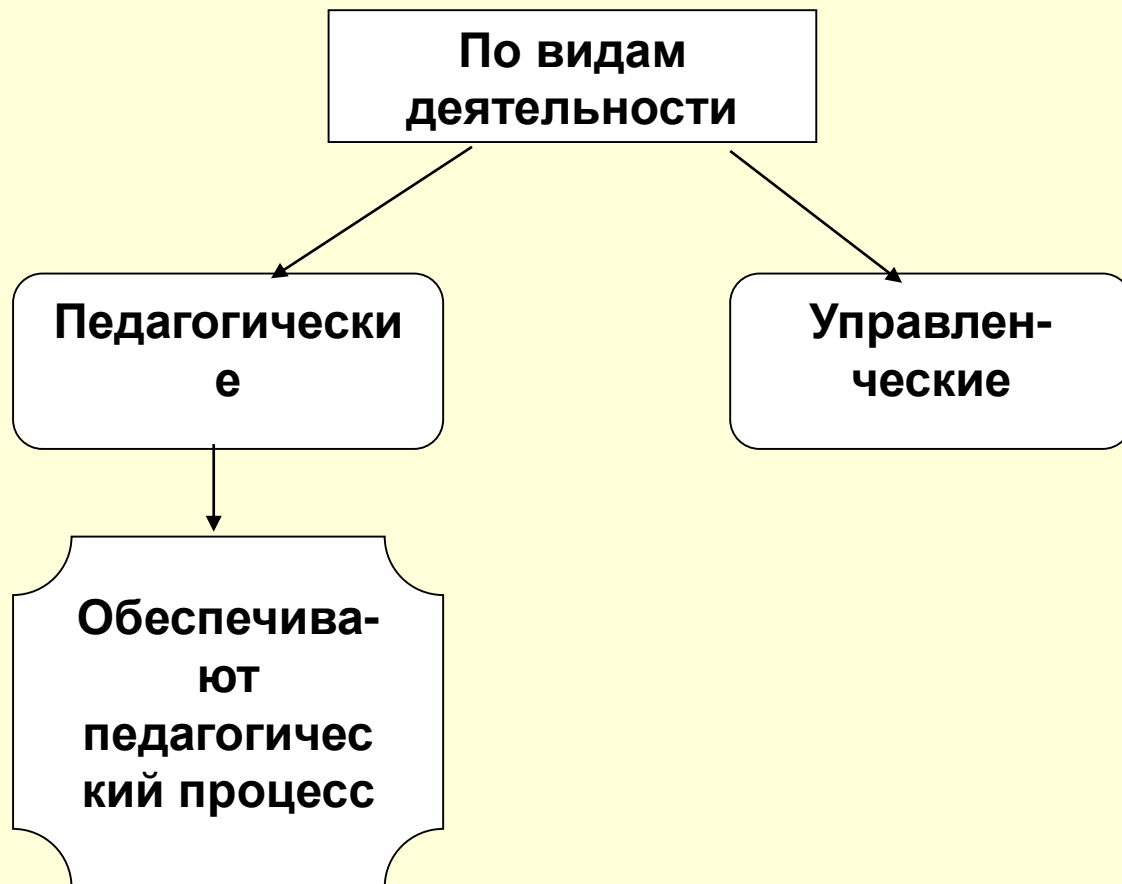
Инновационный потенциал организации

- это ее способность
создавать, воспринимать,
реализовывать новшества, а
также своевременно
избавляться от устаревшего,
нецелесообразного**

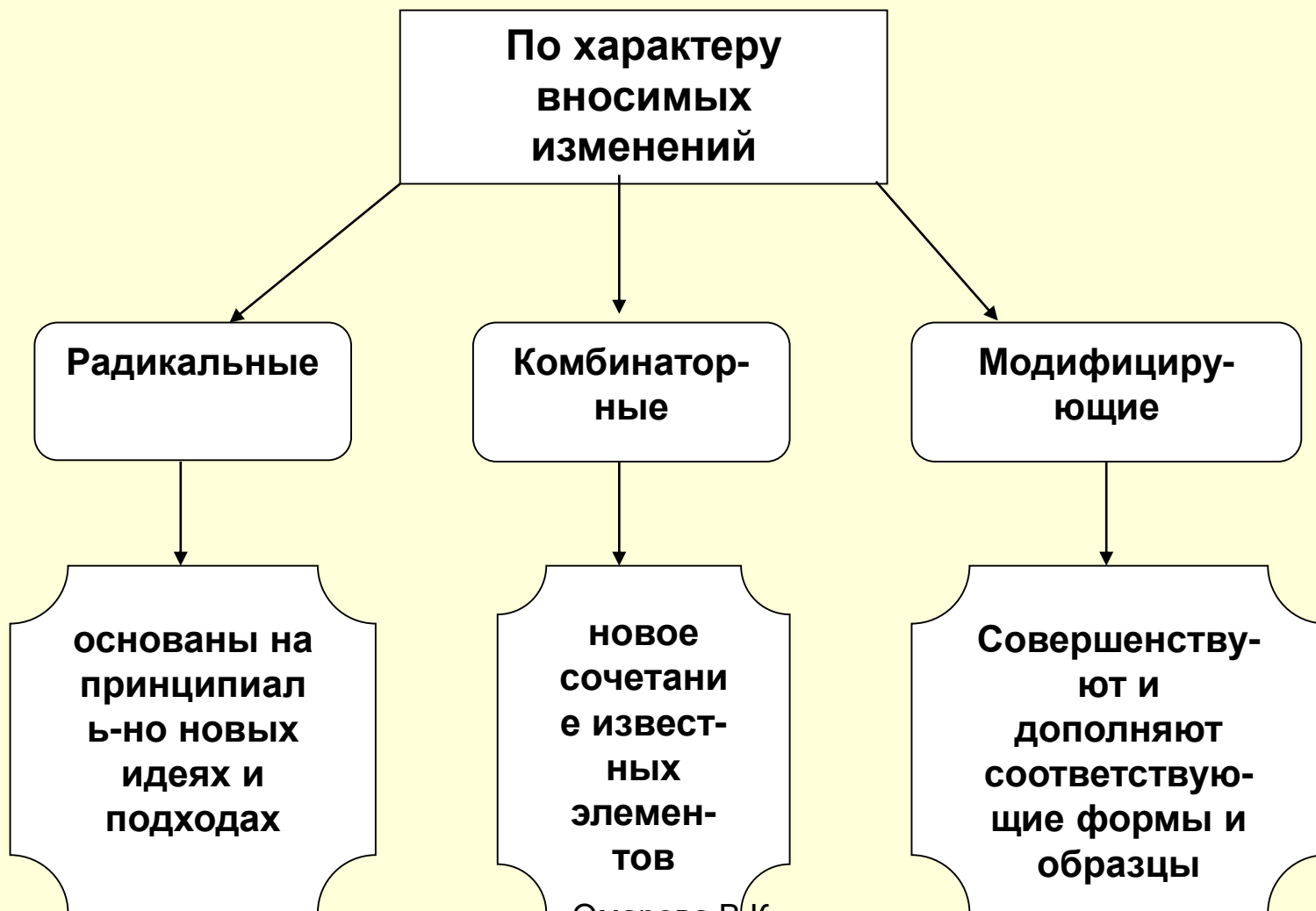
Виды инновационных стратегий

- **наступательная** – получение значительных конкурентных преимуществ за счет крупных нововведений;
- **защитная** – сохранение ранее завоеванных позиций и снижение рисков на ранних стадиях инновационного цикла;
- **поглощающая** (покупка лицензии) с целью уменьшения рисков и затрат на проведение научно-исследовательских работ;
- **промежуточная** – повышение эффективности использования имеющихся ограниченных ресурсов;
- **создание нового рынка** – отыскание и быстрое внедрение оригинальных коммерческих идей с целью получения сверхприбыли;
- **«разбойничья»** - завоевание чужой рыночной ниши – освоение нововведений, которые уменьшают размер рынка и потому невыгодны основным конкурентам;
- **привлечение специалистов** – поиск и приглашение квалифицированных специалистов из других компаний;
- **приобретение (поглощение)** других компаний;
- **промышленный шпионаж** – получение информации о намерениях или возможностях конкурентов.

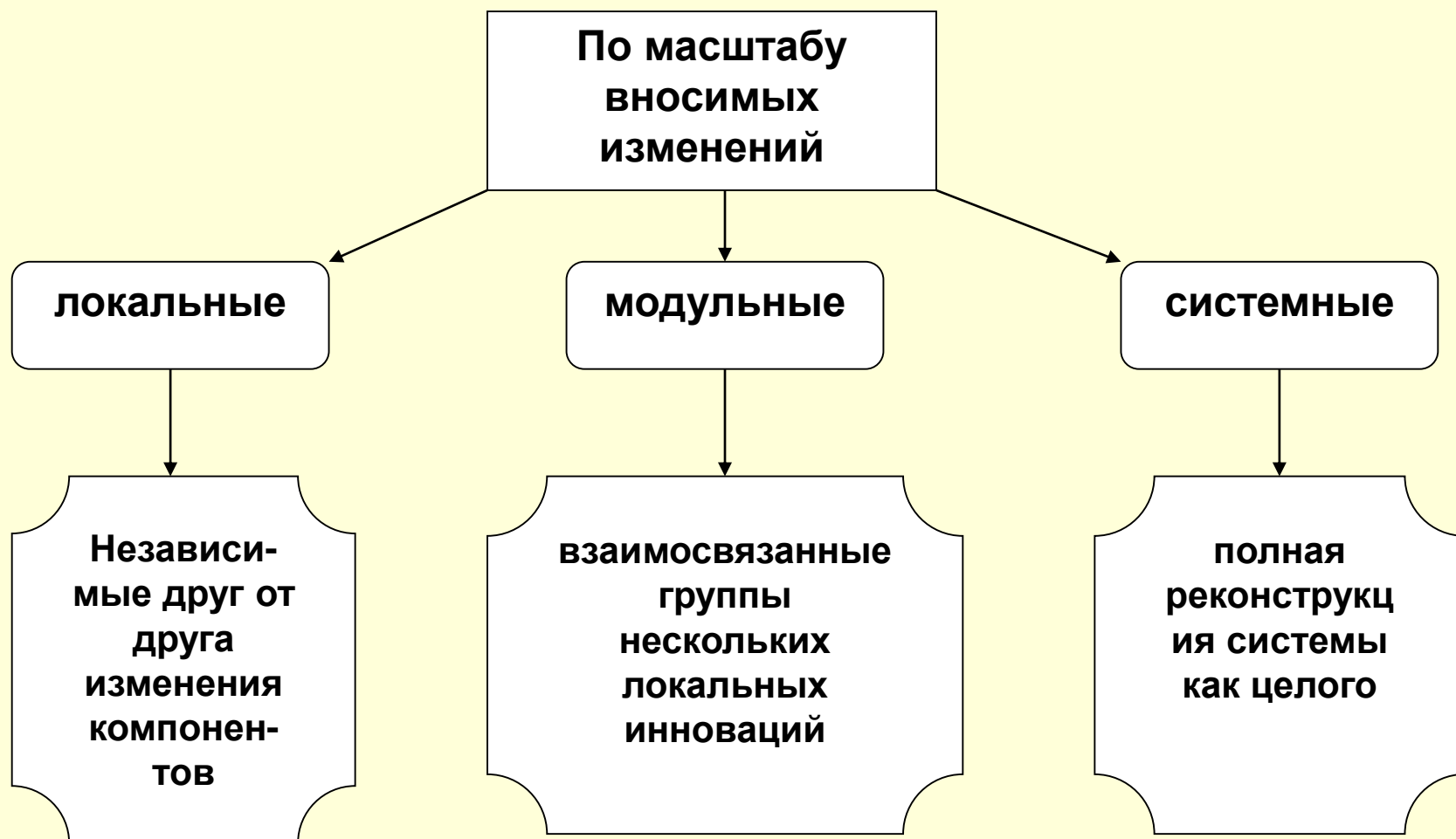
Виды инноваций



Виды инноваций



Виды инноваций



Виды инноваций



Модель нововведенческой работы в образовательном учреждении

Фаза первая - поиск новых идей:

- 1. Создание информационного фонда. Стимуляция участия преподавателей в конференциях, совещаниях, посвященных развитию инновационных процессов в образовании; анализ полученной информации.
- 2. Выявление инновационных потребностей образовательного учреждения.

Фаза вторая - формирование нововведения:

- 1. Анализ и проектирование. Формулирование нововведенческих идей и возможностей учебного заведения, проектирование хода работы.
- 2. Апробирование инновационных идей с участием так называемой «опережающей группы» учителей.
- 3. Подведение итогов апробирования, принятие решения о масштабном нововведении, выработка программы его реализации.

Фаза третья - реализация нововведения.

Алгоритм перевода образовательного учреждения в режим развития

- I этап.** Осознание важности, необходимости и неизбежности будущих преобразований одним из членов административной команды образовательного учреждения, т.е. наличие своего рода «идейного вдохновителя» и «генератора» будущих идей.
- II этап.** Формирование им своей команды.
- III этап.** Мотивация членов педагогического коллектива и формирование готовности учителей к инновационной деятельности
- IV этап.** Проблемный анализ школы, построение "проблемного поля" и определение главной (ключевой), на сегодняшний день, проблемы своего образовательного учреждения.
- V этап.** Выработка проектной идеи развития школы на ближайший период.
- VI этап.** Определение конкретных управленческих действий по реализации выработанной идеи, т.е. составление плана или программы ее реализации.
- VII этап.** Отслеживание первых шагов по реализации проектной идеи с целью коррекции последующих управленческих действий.

Примерный состав функций управления развитием школы и инновационными процессами

- **стратегический анализ состояния и прогнозирование тенденций изменения значимой внешней среды школы;**
- **стратегический анализ состояния и прогноз тенденций изменения социального заказа, требований общества к школе;**
- **мониторинг изменений в социальном окружении школы, образовательной политике, территориальной образовательной системе;**
- **системный анализ и оценка достижений школы, образовательного процесса, имеющегося у школы передового опыта, конкурентных преимуществ;**
- **системный проблемно ориентированный анализ состояния и тенденций изменения школьной системы в свете нового социального заказа;**
- **организация ценностного самоопределения школьного сообщества, ориентации в системе ценностей;**
- **организация выработки новой системы ценностей школьного сообщества;**
- **инициирование "кризисов компетентности" в школьном сообществе, стимулирование инновационной мотивации поведения;**
- **организация выработки новой миссии школы;**

Примерный состав функций управления развитием школы и инновационными процессами

- организация разработки образов (моделей) выпускников школы;
- организация разработки нормативов качества образования в школе;
- организация разработки концепции будущего состояния школы;
- планирование, организация, руководство и контроль разработки целевой программы развития школы;
- организация разработки стратегии перехода к новому состоянию школы;
- выработка курса инновационной образовательной политики школы;
- организация проектирования основных направлений обновления школы и достигаемых рубежей по каждому направлению;
- планирование инновационной деятельности в школе;
- планирование, организация, руководство и контроль реализации целевой программы развития школы;
- планирование, организация, руководство и контроль исследовательских работ в школе;

Примерный состав функций управления развитием школы и инновационными процессами

- организация разработки нового учебного плана школы;
- организация поиска образовательных и иных новшеств за пределами школы;
- организация разработки нового программно-методического обеспечения;
- экспертиза нового программно-методического обеспечения;
- разработка нормативных требований к организации отдельных инновационных проектов;
- организация подразделений и служб, занимающихся инновационной, исследовательской, опытно-экспериментальной работой;
- координация отдельных инновационных проектов;
- инициирование и курирование отдельных инновационных проектов;
- организация разработки нормативной документации, обеспечивающей инновационную деятельность в школе;

Примерный состав функций управления развитием школы и инновационными процессами

- организация изучения и обобщения опыта инновационной деятельности в школе;
- организация установления и использования внешних связей в интересах развития инновационных процессов в школе;
- руководство инновационной деятельностью в школе;
- стимулирование участия педагогов, школьников, родителей в развитии школы;
- организация профилактики и преодоления сопротивления нововведениям;
- организация ресурсного обеспечения инновационных процессов;
- анализ и оценка эффективности инновационной деятельности;
- проектирование обновленной образовательной среды школы;
- поддержка процессов интеграции в школьном сообществе и т.д.

Этапы инновационной деятельности

- **Создание нормативно-правовой и организационной базы для осуществления инновационной деятельности.**
- **Организационные структуры для координации инновационной деятельности.**
- **Связи с Вузами, ИПК ПК для обеспечения научного руководства инновационной деятельностью.**
- **Организация деятельности научного методического совета.**
- **Создание банка данных о новых исследованиях в области педагогики, диалектики психологии и т.д., о новых информационных технологиях.**
- **Организация научно-исследовательской деятельности учащихся и учителей.**
- **Разработка программы (плана) инновационной деятельности.**
- **Оказание помощи в разработке адаптированных, авторских программ, программ элективных курсов и др.**
- **Осуществление мониторинга инновационной деятельности.**
- **Разработка критериев результативности инновационной деятельности.**

Уровни управления инновационной деятельностью

1 уровень	Директор УВК	Совет по стратегии развития школы
2 уровень	Заместители директора	Аналитико- диагностический совет
3 уровень	Заведующие кафедрами, кураторы по воспитательной работе	Экспертный совет
4 уровень	Учителя, воспитатели	Советы по стратегии развития блоков

Структура жизненного цикла инновационного процесса

- возникновение (старт)
- быстрый рост (в борьбе с оппонентами, рутинёрами, консерваторами, скептиками)
- зрелость
- Освоение
- диффузия (проникновение, распространение)
- насыщение (освоенность многими людьми, проникновение во все звенья, участки, части учебно-воспитательного и управленческого процессов)
- рутинизация (достаточно длительное использование новшества)
- кризис (исчерпанность возможностей применить его в новых областях)
- финиш (нововведение перестаёт быть таковым или заменяется другим, более эффективным, или же поглощается более общей эффективной системой).

Параметры оценивания идей

- Актуальность оцениваемого нововведения
- Соответствие каждой предлагаемой для выбора частной новой идеи общей идее развития школы.
- Результативность нововведения.
- Творческая новизна (инновационный потенциал) идеи.
- Методическая разработанность идеи.
- Возможности потенциальных участников освоения новшества
- Баланс интересов учителей.
- Возможное сопротивление нововведению.
- Время, необходимое для освоения.
- Финансовые затраты на освоение новой идеи и его материально-техническое обеспечение.
- Организационные условия.
- Нормативно-правовая обеспеченность.
- Привлекательность идеи.
- Новизна идеи.



ЛЕКЦИЯ 11

Правила планирования рабочего дня

ПЛАН

- 1. Правила начала рабочего дня.**
- 2. Правила планирования
середины рабочего дня.**
- 3. Правила завершения рабочего
дня.**
- 4. Радикальные способы
высвобождения целого дня.**
- 5. Структуризация существующих
дел.**

Правила начала рабочего дня



- Высыпайтесь и хорошо завтракайте!
- Начинайте день с хорошего настроения!
- Не опаздывайте, имейте запас времени на дорогу до работы!
- Начинайте работу в одно и то же время!

Правила начала рабочего дня

- Перепроверяйте планы дня!
- Приступайте к делу без раскачки!
- Вначале – ключевые задачи!
- Согласовывайте план дня с секретарем!



Правила планирования середины рабочего дня

- Подготовьте к работе рабочий стол!
- Устанавливайте сроки!
- Отклоняйте дополнительно возникающие неотложные проблемы!
- Избегайте незапланированных импульсивных действий!



Правила планирования середины рабочего дня

- Выработайте и соблюдайте индивидуальный ритм труда и отдыха!
- Мелкие однородные задания выполняйте сериями (блоками)
- Рационально завершайте начатое!

Правила планирования середины рабочего дня

- Используйте временные промежутки!
- Выкраивайте свободный час (время для себя)!
- Контролируйте сроки и планы, корректируйте свою работу!



Правила завершения рабочего дня

- Завершить несделанное!
- Контроль за результатами и самоконтроль!
- Уточните план работы на следующий день!
- Найдите, за что себя похвалить, и с хорошим настроением отправляйтесь домой!

Омарова В.К.



Как успеть все сделать и вовремя закончить рабочий день

- Приходите пораньше
- Плотно закрывайте дверь
- Избегайте лишних перемещений
- Найдите себе заместителя
- Учитывайте, что вы можете лучше справляться со своими обязанностями

Мелочи тоже требуют внимания!

- Сразу же отвечайте на вопросы по телефону
- Перезвоните в тот же день
- Не говорите по телефону долго
- Научитесь отказывать и не смущайтесь



Мелочи тоже требуют внимания!

- Не тяните с извинениями
- Торопитесь с благодарностью
- Обедайте быстрее
- Сделайте совещания короче
- Отчеты должны быть краткими

Радикальные способы высвобождения целого дня

- Решите заранее, какой день вы потратите на «расчистку» своего стола, и отметьте дату в календаре
- Иногда полезно весь этот день или часть его поработать дома
- Делегирование задания вечером и в выходные

Структуризация существующих дел

- Важные и срочные
- Важные, но не срочные
- Не важные, но срочные
- Не важные и не срочные



Сортировка дел

- Выбросить
- Делегировать
- Отложить
- Сделать



Из "злого наследия" управленческой мысли. менеджеру образования на заметку

- **Закон Сивай:** Ничто не происходит так, как запланировано.
- **Закон Холла:** Средства оправдывают средства. Подход к проблеме важнее, чем ее решение.
- **Первый закон Макджи:** Удивительно, как много времени для завершения требует то, над чем не работают.
- **Закон Бакстера:** Ошибка вначале появится только в конце.
- **Закон Шейнкера, обратный закону больших проблем Хоара:** Каждая маленькая проблема содержит большую, пытающуюся выскочить наружу.
- **Закон Севарида:** Основная причина проблемы - ее решение.
- **Закон Ван Херпена:** Решение проблемы заключается в поиске людей, которые ее решат.

Из "злого наследия" управленческой мысли: менеджеру образования на заметку

- **Закон больших проблем Хоара (из закона Мерфи):** Каждая большая проблема содержит внутри себя маленькую пытающуюся выскочить наружу.
- **Аксиома Дучарма :** Если рассмотреть любую проблему достаточно внимательно ,то Вы увидите себя как часть этой проблемы.
- **Седьмое следствие Закона Мерфи :** Всякое решение плодит новые проблемы.
- **Четвертый закон проверки:** Как бы кропотливо и тщательно Вы ни готовите выборку, Вам всегда могут сказать, что она неправильна и неприменима к данной проблеме.
- **Пятое правило Спарка для руководителя проекта :**Внимательно слушайте, когда другие обсуждают проблему. Это даст Вам возможность придраться к какому -нибудь банальному утверждению и уничтожить соперника.
- **Всеобщий закон:** Хорошее решение может быть с успехом применено к любой проблеме .
- **Фокс о проблеме:** Когда проблема начинает исчезать, люди стремятся, чтобы этого не произошло.
- **Закон Смита:** Ни одна реальная проблема не имеет решения.



Спасибо за внимание!