



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
КАФЕДРА ПОДГОТОВКИ ПЕДАГОГОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ И  
ПРЕДМЕТНЫХ МЕТОДИК

**Особенности управления педагогическим коллективом школы на  
современном этапе**

**Выпускная квалификационная работа по направлению  
44.04.01 Педагогическое образование  
Направленность программы магистратуры  
«Управление образованием»  
Форма обучения заочная**

Проверка на объем заимствований:  
86,56% авторского текста

Работа рекомендована к защите  
«10» января 2023 г.  
Зав. кафедрой ЦИПО и ПМ  
Корнеева Н.Ю.

Выполнил:  
Студент группы ЗФ-309-169-2-2  
Бровкина Надежда Петровна

Научный руководитель:  
к.п.н., доцент  
Корнеева Н.Ю.

Челябинск  
2023

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	
1.1. Ретроспективный анализ управления персоналом.....	10
1.2. Сущность понятия «коллектив» и его социально-психологические характеристики.....	21
Выводы по I главе.....	42
ГЛАВА 2. РЕАЛИЗАЦИЯ ОСОБЕННОСТЕЙ УПРАВЛЕНИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКИМ КОЛЛЕКТИВОМ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ	
2.1. Диагностика управления педагогическим коллективом в КГУ «Основная средняя школа № 14 города Костаная» Управления образования акимата Костанайской области .....	52
2.2. Методические рекомендации для руководителей образовательных организаций по управлению педагогическим коллективом на современном этапе.....	62
Выводы по II главе.....	66
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	69
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	74
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	79

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время персонал стал важнейшим ресурсом организации. В век высоких технологий, быстрых перемен в обществе, повышения роли информации и творчества необходимо умело управлять персоналом организации. От этого зависит не только ее собственное выживание, но и самые разнообразные характеристики общества в целом. Современный этап развития общественных отношений, характеризующийся интенсивной интеграцией всех сфер жизнедеятельности человека между собой и растущими требованиями к организации и функционированию любой отрасли человеческой жизни, ставит задачи поиска эффективных механизмов регулирования и воздействия на все области профессиональной деятельности, будь то политика, бизнес, руководство современными образовательными организациями. Во всех этих сферах основным элементом функционирования являются группы людей [50].

Проблема управления коллективом образовательной организации обусловлена рядом обстоятельств:

- межличностные и организационные конфликты в коллективе;
- сложность в формировании проектных групп и команд;
- неготовность педагогов и административных работников к делегированию полномочий;
- низкая исполнительская дисциплина;
- непонимание коллективом функциональных задач и организационных целей;
- неготовность коллектива к профессиональному развитию и росту;
- невозможность формирования самообучающейся организации.

Вышеперечисленные проблемы оказывают негативное влияние на качество образовательных услуг и формируют неблагоприятный имидж образовательной организации, что свидетельствует о неэффективности

управлению ей. Поэтому современному руководителю для эффективного влияния на деятельность подчиненных необходимо глубокое понимание основ управления. Процесс управления педагогическим коллективом требует от руководителей высокого уровня профессионализма. Эффективным руководителем считается тот, который на этапе реализации той или иной управленческой функции демонстрирует только положительные личностные качества, используя для этого эффективные принципы и методы взаимодействия с коллективом.

В настоящее время проблеме управления персоналом школы уделяется достаточное внимание. Этим вопросом занимаются как специалисты-ученые, так и практикующие педагоги. Новейшие исследования и теоретические построения в основном строятся в русле лучших традиций известных советских педагогов, таких как Ю.К. Бабанский, Л.В. Занков, И.П. Раченко, М.Н. Скаткин и многих других; управление педагогическими коллективами рассматривается в трудах И.В. Андреевой, В.Г. Афанасьева, А.Т. Глазунова, М.Е. Демашевой, Р.Л. Кричевского, Н.Н. Михайловой, Р.Х. Шакурова и других; проблемам, возникающим в управлении образовательными учреждениями, посвящают свои труды Лазарев В.С., Поташник М.М., Фриш Г.Л., Пидкасистый П.И., Слостенин В.А., Рогов Е.И., Конаржевский Ю.А., Шамова Т.И.; микроклимат и проблемы педагогического коллектива Р.Х. Шакуров, В.В. Шпалинский.

Однако анализ литературы и проведенное исследование показали, что в области управления персоналом школы часто возникает большое количество проблем, что может быть связано с недостатком у руководителей школ необходимых компетенций в области управления персоналом и в том числе учета внешних по отношению к образовательной организации факторов. В сложившейся системе управления персоналом в образовательных организациях просматривается целый ряд **противоречий**, а именно:

- недостаток у руководителей школ необходимых компетенций в области управления персоналом;
- нарушение организационно – целостного баланса, который в большей степени проявляется в отсутствии конгруэнтности между личностными и организационными целями и ценностями у педагогических работников;
- неэффективная мотивация педагогов к инновационной деятельности;

Все это предопределяет негативное влияние на качество образовательных услуг и могут формировать неблагоприятный имидж образовательной организации.

Несмотря на теоретическую и практическую актуальность, вопросы управления персоналом еще не нашли достаточно полного научного освещения в управлении персоналом в образовательных организациях.

Изложенные выше основания и определили актуальность избранной для исследования темы.

**Цель:** выявить особенности управления педагогическим коллективом общеобразовательной организации на современном этапе и разработать методические рекомендации для руководителей образовательных организаций.

**Объект исследования** нашего исследования является процесс управления персоналом общеобразовательной организации.

**Предмет исследования:** процесс управления педагогическим коллективом общеобразовательной организации.

Мы полагаем, что включение педагогов в управление образовательной организацией – это одно из важных направлений развития педагогического коллектива, по достижению главных целей, стоящих перед современным образованием.

**Гипотеза исследования:** Эффективное управление педагогическим коллективом образовательной организации на современном этапе будет происходить если:

- будет обеспечено развитие мотивации включения в управление у каждого педагога;
- будут обеспечены общественно и лично значимые достижения в профессиональной деятельности каждого педагога;
- будет обеспечена готовность педагогического коллектива к инновационной деятельности.

**Задачи исследования:**

- проанализировать теоретические основы управления персоналом;
- провести ретроспективный анализ управления персоналом;
- раскрыть сущность понятие «коллектив» и его социально-психологические характеристики;
- изучить особенности педагогического коллектива;
- рассмотреть современные подходы, особенности и механизмы к управлению педагогическим коллективом;
- провести диагностику управления педагогическим коллективом в КГУ «Основная средняя школа № 14 города Костаная» Управления образования акимата Костанайской области;
- разработать методические рекомендации для руководителей образовательных организаций по управлению педагогическим коллективом.

**Теоретико-методологической основой** исследования явились теории управления персоналом, диалектический (связь, интеграция) и синергетический (взаимодействие) подходы в управлении (В.С. Лазарев, А.А. Орлов, М.М. Поташник, В.П. Симонов, П.И. Третьяков и др.).

**На защиту выносятся следующие положения:**

1. Аналитические данные, характеризующие состояние управления персоналом на современном этапе.

2. Особенности управления педагогическим персоналом в образовательных организациях.

3. Методические рекомендации по управлению персоналом в общеобразовательной организации.

**Новизна исследования:**

Обоснована важная роль участия педагогов в управлении образовательной организации. Определены методические рекомендации, способствующие эффективному управлению педагогическим коллективом на современном этапе.

**Теоретическая значимость исследования:**

Проанализированы теоретические основы управления персоналом; проведен ретроспективный анализ управления персоналом; сущность понятия «коллектив»; раскрыты социально-психологические характеристики коллектива, его особенности; современные подходы, особенности и механизмы к управлению педагогическим коллективом.

**Практическая значимость исследования:**

Разработка методических рекомендаций для руководителей образовательных организаций, способствующих эффективному управлению педагогическим коллективом на современном этапе.

В качестве основы исследования были использованы следующие **методы исследования:** теоретический анализ литературы, анкетирование, сопоставительный анализ полученных данных, метод изучения документов, самооценка педагогов, математические методы обработки статистических данных.

**Экспериментальной базой** исследования стало Коммунальное государственное учреждение «Основная средняя школа № 14 города Костаная» Управления образования акимата Костанайской области. Анкетированием было охвачено 56 работников, педагогов и заместителей директора.

**Этапы исследования:**

**На первом этапе** (2019-2020 гг.) поисково-аналитическом: осуществлялся выбор темы исследования; определялись цели; ставилась формулировка гипотезы и задач исследования; разрабатывался и обосновывался понятийный аппарат; разрабатывалась методология; проводилось накопление эмпирического материала; анализировался опыт отечественных и зарубежных авторов в управлении образовательной организации, изучению педагогического коллектива и управления им.

**На втором этапе** (2020-2021 гг.) экспериментальном, проводились методики определяющие: уровень развития коллектива, его характеристики; уровень удовлетворенности работы образовательной организации; уровень мотивированности; уровень готовности к инновационной деятельности. Разработка методических рекомендаций для руководителей образовательных организаций, способствующих эффективному управлению педагогическим коллективом на современном этапе.

**На третьем этапе** (2022 гг.) заключительном, анализировались и систематизировались результаты исследования, обобщались результаты констатирующего эксперимента, оформление выпускной (магистерской) квалификационной работы.

**Апробация.** Результаты исследования представлены на научно-практических конференциях, проходящих в Профессионально-педагогическом институте Южно-Уральского государственного гуманитарно-педагогического университета: Международной научно-практической конференции «Инновационные тенденции модернизации педагогического образования в условиях глобализации» (26 февраля 2021 г. и 2 марта 2022 г.).

По проблеме исследования имеется 2 публикации.

Содержание и **структура** работы соответствует поставленным задачам. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, выводов по главам, заключения, списка использованных источников, приложений.

Во введении указывается актуальность выбранной темы, говорится о цели и задачах исследования.

Первая глава является теоретической основой нашего исследования. В ней раскрываются, обосновываются и уточняются основные понятия, такие понятия как: «управление», «управление персоналом», «коллектив», «педагогический коллектив», «особенности педагогического коллектива», которые позволяют раскрыть теоретические положения исследуемой проблемы.

Вторая глава – практическая часть нашего исследования, которая посвящена решению следующих задач:

- Выявить характеристики педагогического коллектива школы.
- Выявить уровень удовлетворенности работы школы.
- Оценить мотивированность коллектива педагогов на качественный труд.
- Оценить готовность педагогического коллектива к инновационной деятельности.

Констатирующий эксперимент позволил нам разработать методические рекомендации для руководителей образовательных организаций по управлению педагогическим коллективом на современном этапе.

В заключении приводятся основные выводы, выполненные нами в процессе исследования. Список использованных источников отражает основной теоретический материал, использованный нами для раскрытия сущности проблемы исследования. Приложение представляет собой собрание анкет, проводимых нами в процессе исследования.

# ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

## 1.1. Ретроспективный анализ управления персоналом

Теория управления как наука возникла в конце прошлого века и с тех пор претерпела значительные изменения.

В настоящее время не только для образовательных, но и для всех организаций – больших и малых, коммерческих и некоммерческих, промышленных и действующих в сфере услуг управление людьми имеет важное значение. Без людей нет организации. Без нужных людей ни одна организация не сможет достичь своих целей и выжить. Несомненно, что управление трудовыми ресурсами является одним из важнейших аспектов теории и практики управления.

Необходимость в управлении возникает каждый раз, когда люди объединяются для выполнения чего-либо, что порознь они сделать не могут или порознь это делать нерационально. Данная задача и решается в процессе управления.

Категория «управление» многозначное и разноплановое понятие, имеющее философские, психологические, педагогические аспекты и поэтому сущность данного понятия активно изучается представителями разных наук и научных направлений. Рассмотрев и проанализировав литературные источники можно увидеть многообразие подходов к определению данного термина.

В самом широком понимании управление «... есть элемент, функция организованных систем различной природы, обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию программ, цели деятельности». В классической теории управления «управление» представлено процессом реализации определенного набора управленческих функций. С точки зрения функций, управление понимается

как процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь цели организации [3].

Управление – функция организованных систем, обеспечивающая сохранение их структуры, поддержание режима функционирования, реализацию программы по достижению цели деятельности (краткий политологический толковый словарь) [1].

Управление – функция организованных систем различной природы (биологических, технических, социальных), обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализации их программ [2].

Так, В.П. Беспалько в своих исследованиях характеризует управление как механизм, обеспечивающий взаимодействие управляющего и управляемого объектов, при котором первый отслеживает функционирование второго относительно достижения заранее поставленных целей [4].

Отечественный философ В.Г. Афанасьев выделяет категорию «управления человеком».

Управлять человеком – это значит, прежде всего, определить место каждого человека в общественной системе, его функции, права и обязанности, его социальную роль. Управлять человеком – это значит также подготовить человека, научить его выполнению своей социальной роли, своих функций, обязанностей, обучить профессии, навыкам общественной деятельности.

Управлять человеком – это значит создать каждому человеку самые благоприятные условия (прежде всего на работе, а также в быту) для наилучшего выполнения им социальной роли, воздействовать на него, с тем, чтобы его дела отвечали интересам общества и коллектива. Управлять человеком – это значит не только помочь ему выбрать роль и эффективно ее выполнять, но и проконтролировать, как человек выполняет свою роль, при необходимости поправить его, по достоинству оценить результаты его

работы. Управлять человеком – это значит воздействовать на него таким образом, чтобы его поведение, дела и поступки отвечали требованиям общества, коллектива, чтобы они были полезны и обществу, и человеку, способствовали прогрессу и общества, и личности [5].

Так же В.Г. Афанасьев отмечает, что сущность управления состоит не только в стабилизации управляемой системы, но и в совершенствовании ее посредством перевода из одного состояния в другое.

Раскрывая понятие «управления», П.И. Третьяков определяет, что «...это целенаправленная деятельность субъектов управления различного уровня, обеспечивающая оптимальное функционирование и развитие управляемой системы, перевод ее на новый качественно более высокий уровень по достижению целей с помощью необходимых педагогических условий, средств и воздействий» [6].

О.С. Наумов и А.И. Виханский определяют в самом общем виде управление как определенный тип взаимодействия, существующий между двумя субъектами, один из которых в этом взаимодействии находится в позиции субъекта управления, а второй - в позиции объекта управления [7].

Мы разделяем мнение В.С. Лазарева, который указывает на то, что под управленческой деятельностью следует понимать непрерывную последовательность действий, осуществляемых субъектом управления, в результате которых формируется и изменяется образ управляемого объекта, устанавливаются цели совместной деятельности, определяются способы их достижения, разделяются работы между ее участниками и интегрируются их усилия [8].

Но больше всего нам импонирует точка зрения Т. И. Шамовой, в которой «управление» определяется как целенаправленное взаимодействие управляющей и управляемой подсистем для достижения определенной цели или запланированного результата. Данное толкование управления в большей степени соответствует реальной управленческой практике, так как в силу того, что проявлениями взаимодействия являются общение и деятельность,

оно содержит в себе указание на необходимость реализации как субъект – объектных отношений (отражают специфику предметной деятельности), так и субъект – субъектных отношений. Суть «взаимосвязанных действий» состоит в неразрывности прямого и обратного воздействий, органического сочетания изменений воздействующих друг на друга субъектов [6].

От понятия «управления» можно перейти к термину «управление персоналом», так как одно без другого существовать не может.

Этапы развития теории управления персоналом можно разбить на два основных этапа: «донаучный период» и «научный период».

«Донаучный период» (до конца XIX века) – кумулятивное накопление знаний об управлении работниками, знаний, основанных на фактах, на эмпирическом (индуктивном) понимании.

«Научный период» (с начала XX века) – замена индуктивных знаний знаниями, основанными на методе дедукции.

Источниками знаний об управлении персоналом в «донаучный период» являлись:

- высказывания отдельных мыслителей;
- «Поручения», Своды законов, Цеховые уставы, «Правды».

Сократ (470 - 399 гг. до н. э.) дал характеристику управления как особой сферы деятельности. Александр Македонский (356 - 323 гг. до н.э.) развил теорию и практику управления войсками. В 370 г. до н.э. Ксенофонт дает первое известное описание практических преимуществ разделения труда, рассматривая древнегреческую эргастерию (крупную мастерскую, где трудились сотни рабов). Катон Старший (234 - 149 до н.э.) писал, что, объезжая свое поле, владелец должен посмотреть, как далеко продвинулись работы, что сделано и что осталось сделать. После этого потребовать от управляющего отчета о проделанном, сравнить задания с результатом и получить объяснение, если часть их не выполнена. После ответов владелец должен, если работе помешала плохая погода, дать задание о ее организации в закрытых помещениях. Катон отмечал, что владелец должен давать

управляющему письменный план работы на год и четко объяснять задачи, чтобы тот понял.

Так же, говоря о «донаучном периоде», следует отметить, что Ксенофонт (430-355 гг. до н. э.) создал первый учебник по управлению персоналом, в котором раскрыл качества руководителя: честность, знания, заботливое отношение к имуществу и умение привить это качество подчиненным, хорошее расположение к начальнику и его семье. Ксенофонт: «Абсолютно необходимое качество управляющего – «умение начальствовать над работниками». Ксенофонт считал, что руководителями не могут быть:

- «Неумеренные по части сна»;
- «Невоздержанные в употреблении вина»;
- «Чрезмерно преданные любовным наслаждениям».

Можно выделить теории управления персоналом (таблица 1).

Таблица 1

#### Теории управления персоналом

Управленческая школа	Представители	Содержание идей
Классическое направление (начало XX века)		
Школа научного управления	Ф. Тейлор, Г. Эмерсон, Г. Форд, Ф. и Л. Гилбреты, и др.	Работник один из факторов производства. Научная организация руда работников. Разработка принципов рационализации трудовых операций.
Административная школа	А. Файоль, Дж. Муни, А Рейли, Л. Гулик, Л. Урвик	Работник – главный ресурс организации, разработка вопросов планирования, координации трудовой функции контроллинга.
Школа бюрократической организации	М. Вебер, М. Крозье, Р. Мертон, Э. Доунс, А. Гоулднер	Работник - инструмент достижения управленческих результатов. Способы достижения целей – ответственность работников, чёткие должностные инструкции, бюрократические правила и процедуры.
Гуманистическое направление (с 20-30-х гг. XX века)		
Школа человеческих отношений	Г. Мюнстерберг, М. Фоллетт, Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергер и Ч.	Работник – особый ресурс предприятия. Идеи социального развития

	Барнард.	работника в организации, менеджмент как процесс взаимодействия людей и изучения межличностных отношений.
Бихевиористская школа	Конец 1950-х гг. А. Маслоу, Д. Макгрегор, Ф. Герцберг, Р. Лайкерт, К. Арджирис.	Работник – уникальный ресурс организации. Проблемы морально-психологического стимулирования и мотивации отдельного работника.
Школа управления человеческими ресурсами	Последние десятилетия XX в. М. Армстонг, Е. Лоулер, Дж. Пфеффер, М. Хьюзелид, С. Вуд	Работник - инвестиционный ресурс организации, особая экономическая ценность. Затраты на персонал, как инвестиции, приносящие прибыль. Разработка программ длительной занятости работника. Формирование агентских отношений между работником и нанимателем.

Исходя из теорий управления персоналом в различные периоды, можно выделить этапы формирования системы управления персоналом:

- 1890-1920(30) гг. – ориентация на «классический» стиль руководства;
- 1920 – ориентация на «гуманистический» стиль руководства;
- 1920-1950 гг. – акцент на «человеческие отношения»;
- 1950 -1970 гг. – акцент на психологизацию и индивидуализацию управления;
- 1970 – акцент на управление «человеческими ресурсами».

Попробуем раскрыть некоторые из них. Макс Вебер выделяет следующие принципы бюрократического управления персоналом:

1. Формирование иерархической структуры, состоящей из цепи должностей и команд (авторитет и полномочия действуют только в рамках организации);

2. Наличие системы безличных правил регулирующих порядок работы и ответственность каждого члена организации (все административные документы и решения оформляются в письменном виде);

3. Безличность руководителя (руководитель одинаково справедлив по отношению к своим подчиненным, но сохраняет необходимую «социальную дистанцию»);

4. Соответствие квалификации работников занимаемой должности;

5. Наличие системы контроля и санкций за невыполнение служебных обязанностей [24].

В последнее десятилетие появился и такой термин, как «управление человеческими отношениями (ресурсами)». В основе этой теории лежит определенные представления о модели человека, следовательно, главным объектом внимания является человек (личность), поэтому применение стандартных установок – невозможно.

В 60-70-е годы в экономику начали приходить руководители, осознавшие необходимость и важность управления человеческими ресурсами. В 90-е годы также произошли существенные изменения в приоритетах управления человеческими ресурсами, связанные с ускорением технологического прогресса, глобализацией экономики и усилением конкуренции во всех отраслях жизни. В настоящее время управление персоналом решает сложные и многообразные задачи строящегося на основе стратегического планирования и применения различных методов управления.

Таким образом, в последние 50 лет термин «управление персоналом» использовался для описания функции управления, посвященной найму, развитию, обучению, ротации, обеспечению безопасности и увольнению персонала.

Управление персоналом (кадровый менеджмент) - это сегодня особый вид деятельности, профессия, механизм и система научно-практических мероприятий, методов и принципов руководства людьми в организации, учебная дисциплина. В предметную область этой дисциплины входит широкий круг вопросов, начиная с отбора и распределения, аттестации и продвижения работников, их обучения и адаптации, решения конфликтных ситуаций и создания благоприятного социально-психологического климата и

заканчивая организационным планированием и строительством, т. е. изменением самой организации с учетом особенностей ее персонала [20].

Под управлением персоналом понимается целенаправленная деятельность по разработке концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации. Это особый вид управленческой деятельности, обеспечивающий формирование социальной политики предприятия, социального партнерства, доверия между наемными работниками и работодателями [9].

Существует множество взглядов различных авторов на сущность и содержание понятия «управление персоналом». Некоторые из них рассмотрим далее.

А.П. Егоршин рассматривает управление персоналом, как разработку и реализацию кадровой политики, которая включает в себя: планирование, найм и размещение рабочей силы; обучение, подготовку и переподготовку работников; продвижение по службе и организацию карьеры; условия найма, труда и его оплату; обеспечение формальных и неформальных связей, создание комфортного психологического климата в коллективе [10].

Управление персоналом включает обеспечение сотрудничества между всеми членами трудового коллектива, кадровую политику, обучение, информирование, мотивацию работников и другие важные составные части работы руководителя как менеджера [11].

Управление персоналом - это совокупность принципов, методов, средств и форм воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального использования их интеллектуальных и физических способностей при выполнении трудовых функций [12].

Управление персоналом – это комплекс взаимосвязанных экономических, организационных и социально-психологических методов, обеспечивающих эффективность трудовой деятельности и конкурентоспособность предприятий [13].

Управление персоналом – это реализация ряда задач, к которым относятся: анализ работы (определение характера работы каждого сотрудника), планирование потребности в персонале и найм кандидатов на работу, отбор кандидатов, ориентация и обучение новых работников, управление оплатой труда, общение, обучение и развитие, создание у работников чувства ответственности, здоровье и безопасность работников, работа с жалобами и трудовые отношения [14].

Управление персоналом - область знаний и практической деятельности, направленная на своевременное обеспечение организации персоналом и оптимальное его использование [15].

Управление персоналом - это система идей и приемов эффективного построения и управления организациями и проектами [16].

Управление персоналом – это системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер на процесс формирования, распределения, перераспределения рабочей силы на уровне предприятия [17].

Управление персоналом – функция менеджмента, имеющая основной целью формирование и эффективное использование кадрового потенциала (ресурса) организации [18].

Управление персоналом – это системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер на создание условий для использования трудовых качеств работника в целях обеспечения эффективного функционирования предприятия [19].

Так же, изучив вопросы управления персоналом в школе, под словом «персонал» мы, в первую очередь, понимаем операционное ядро организации – то есть учителей, выполняющих основную ее функцию. Таким образом, в основном мы рассматриваем управление педагогическим составом школы. Общие принципы, в соответствии с которыми образовательные учреждения должны выстраивать систему работы с сотрудниками, заявлены в тексте

национальной образовательной инициативы «Новая школа», предложенной Д. Медведевым в 2010 году (Национальная образовательная инициатива, 2010). Согласно указанному документу, в российской школе будущего должны быть «новые учителя, открытые ко всему новому, понимающие детскую психологию и особенности развития школьников, хорошо знающие свой предмет. Задача учителя – помочь ребятам найти себя в будущем, стать самостоятельными, творческими и уверенными в себе людьми. Чуткие, внимательные и восприимчивые к интересам школьников, открытые ко всему новому учителя – ключевая особенность школы будущего. В такой школе изменится роль директора, повысится степень его свободы и уровень ответственности» [Национальная образовательная инициатива «Наша новая школа», с. 1].

Фактически, главным ответственным за реализацию процесса управления персоналом в образовательном учреждении является именно ее руководитель – директор.

Так, согласно Единому квалификационному справочнику, в обязанности директора школы наряду с другими входят поддержание благоприятного морально-психологического климата в педагогическом коллективе, формирование фонда оплаты труда, решение кадровых вопросов, осуществление подбора и расстановки кадров, создание условий для непрерывного повышения квалификации работников, внедрение мер по обеспечению организации квалифицированными кадрами, рациональному использованию и развитию их профессиональных знаний и опыта, формирование кадрового резерва, повышение мотивации сотрудников, а также создание условий, обеспечивающих участие работников в управлении образовательным учреждением Приказ Минздравсоцразвития РФ от 26.08.2010 N 761.

Вслед за директором школы, полномочиями по управлению людьми в организации наделены также и его заместители. Их задачей является участие в процессах, координируемых директором (таких как прием на работу,

организация системы повышения квалификации), а также непосредственная реализация некоторых из указанных полномочий: например, «координируют работу преподавателей, воспитателей, мастеров производственного обучения, других педагогических и иных работников» [Приказ].

Однако в области управления персоналом школы часто возникает большое количество проблем, что может быть связано с недостатком у руководителей школ необходимых компетенций в области управления персоналом. Фактически, из всех перечисленных сотрудников, принимающих участие в процессе управления, специальное образование в области управления персоналом должны, обязаны иметь только специалисты по кадрам (Приказ).

Таким образом, если раньше отношения между работодателем и работником регулировались жестким регламентом, то сейчас в большинстве организаций создается атмосфера сотрудничества и взаимопонимания.

В настоящее время человеческий фактор является основой, поэтому управление персоналом это одна из важнейших задач для развития любой организации. Сплоченный и заинтересованный в образовательных результатах педагогический коллектив является залогом успешного функционирования образовательной организации, так как именно человеческий ресурс обеспечивает эффективность реализации образовательной стратегии, формирование положительной репутации образовательного учреждения.

Ретроспективный анализ показал, что в современном мире эффективное управление персоналом включает в себя следующие аспекты:

1. Составление производственных планов и грамотных должностных инструкций;
2. Подбор персонала с целью формирования дружного коллектива;
3. Анализ и контроль качества работы;
4. Разработка программ повышения квалификации;
5. Аттестация сотрудников;

6. Обучение персонала;

7. Мотивация сотрудников – начисление премий, продвижение по службе.

Управление персоналом - это специфическая функция управленческой деятельности, главным объектом, которого является человек, входящий в определенные социальные группы. Современные концепции базируются, с одной стороны, на принципах и методах административного управления, а с другой стороны, на концепции всестороннего развития личности и теории человеческих отношений.

Таким образом, современная концепция управления персоналом основана на новой философии, центральным звеном которой является утверждение о решающей роли личности в жизнедеятельности организации, и эта тенденция сохранится в перспективе.

## 1.2. Сущность понятия «коллектив» и его социально-психологические характеристики

Во многих случаях наши контакты с другими людьми кратковременны и незначительны. Однако, если двое, трое или более людей постоянно проводят достаточно много времени вместе, их интересы схожи, то они постепенно начинают осознавать и существование друг друга психологически. Создается социально-психологическая общность. Когда такой процесс происходит, то случайное скопление людей становится группой.

В системе наук о человеке существуют разнообразные определения коллектива.

Теория коллектива, основные идеи которой были заложены Макаренко, развиты в работах таких известных отечественных педагогов и психологов, как Л. И. Новикова, Т. Е. Конникова, Т. Н. Мальковская, И. П. Иванов, В. А. Караковский, А. В. Петровский, Р. С. Немов.

В переводе с латинского, слово «коллектив» (collectivus) означает «собираательный», «собранный вместе». В повседневном обиходе это слово употребляется для обозначения различных организованных групп людей. Как известно, что не каждая группа может называться коллективом, необходимо определить ту черту, что отделяет коллектив от любой другой группы.

Коллектив – это итог развития группы, ее высшая стадия. Главные отличительные признаки коллектива:

1. наличие общей и общественно-значимой цели совместной деятельности, одновременно личностно-значимой для членов группы.

2. Цели опосредованы содержанием совместной деятельности, ее ценностями, принципами, целями, задачами.

Особо весомый вклад в разработку теории и практики коллектива, как мы уже сказали, внес А. С. Макаренко. Он детально определял сущность коллектива: «Нельзя представить себе коллектив, – писал он, – если взять попросту сумму отдельных лиц. Коллектив – это социальный живой организм, который потому и организм, что он имеет органы, что там есть полномочия, ответственность, соотношения частей, взаимозависимость, а если ничего этого нет, то нет и коллектива, а есть просто толпа или сборище» [25].

Авторами В.С. Лазарев, Т.П. Афанасьева, И.А. Елисеева, Т.И. Пуденко, А.И. Донцов, выделяются следующие объединения людей:

Диффузная группа - объединение людей, между которыми:

1. устанавливаются межличностные взаимоотношения;
2. нет общей цели;
3. и связанной с ней совместной деятельности.

Например, членов диффузной группы могут быть одинаковые цели (например, овладеть какой-либо новой технологией обучения), но нет общих. От коллектива эта группа отличается так же сильно, как раствор отличается от выращенного из него кристалла.

Кооперированная группа – это объединение людей, когда:

1. устанавливаются межличностные взаимоотношения;
2. имеется видимость общей цели (в действительности- каждый исполнитель имеет и стремится достигнуть только своих личных целей);
3. имеется совместная работа.

Например, для членов группы, взявшихся совместно выполнить какую-то работу по договору, конечный результат может быть лишь средством получения материального вознаграждения. Между членами группы в процессе работы будут устанавливаться кооперативные отношения, но каждый из них преследует свою цель, а общая цель фактически отсутствует.

Таким образом, коллектив – это такое объединение людей, в основе которого лежат следующие признаки:

- общественно значимые цели, принимаемые каждым его членом;
- совместная деятельность по достижению данных целей;
- отношения взаимной ответственности между членами коллектива;
- наличие органов самоуправления;
- связь первичного коллектива с другими коллективами.

Исследования показали, что межличностные отношения в коллективе имеют многоуровневую структуру:

Первый уровень персональные отношения, они проявляются в эмоциональной привлекательности или антипатии, совместимости, затруднительности или легкости контактов, совпадении или несовпадении вкусов.

Второй уровень образует **партнерские отношения** – на этом уровне отношения между членами коллектива проявляются как отношения между участниками совместной деятельности, товарищами по учебе, спорту, труду.

Третий уровень образует **мотивационные отношения** (мотивы, цели коллективной деятельности, социальный смысл коллективной деятельности).

Таким образом, **педагогический коллектив** – это группа совместно работающих педагогов, имеющих общие образовательные цели, достижение которых является для них также лично значимых и реализующих

структуру межличностных взаимоотношений и взаимодействий, способствующих достижению общих целей.

Как отмечает В.С. Лазарев, в деятельности педагогического коллектива можно выделить три типа целей:

- 1) Собственно, образовательные цели (текущие цели учебно-воспитательной деятельности);
- 2) Цели развития учебно-воспитательной деятельности;
- 3) Цели саморазвития коллектива.

**Педагогический коллектив**, который наиболее развит, он ставит перед собой цели всех трёх видов. Такой коллектив способен не только эффективно использовать имеющийся образовательный потенциал образовательной организации, но и эффективно наращивать его как за счет освоения новшеств, так и повышения профессионального уровня педагогов, совершенствования своей структуры.

В своем развитии коллектив проходит через **три этапа** его становления.

#### **1 этап – начальный.**

На данном этапе характеризуется процесс создания формальной внешней среды коллектива. Люди (члены коллектива) присматриваются друг к другу и к своему руководителю. Руководитель же, изучает состав коллектива. На начальном этапе формирования коллектива происходит адаптация всех её членов к условиям труда, к руководителю, к его требованиям, друг другу.

#### **2 этап – дифференцирование.**

Данный этап формирования коллектива подразумевает образование малых групп на основе общности интересов и склада характеров. Из наиболее сознательных, активных, ответственных и деятельных людей формируется актив, который раньше других осознает общественную значимость задач коллектива, необходимость предъявляемых руководителем требований и оказывает ему поддержку. Важным признаком второй стадии развития является увеличение числа решений, принимаемых руководителем с привлечением подчиненных.

### 3 этап – интегрирование.

На этой стадии создается коллектив с единством интересов и целей, сознательной дисциплиной и чувством ответственности за их общую цель.

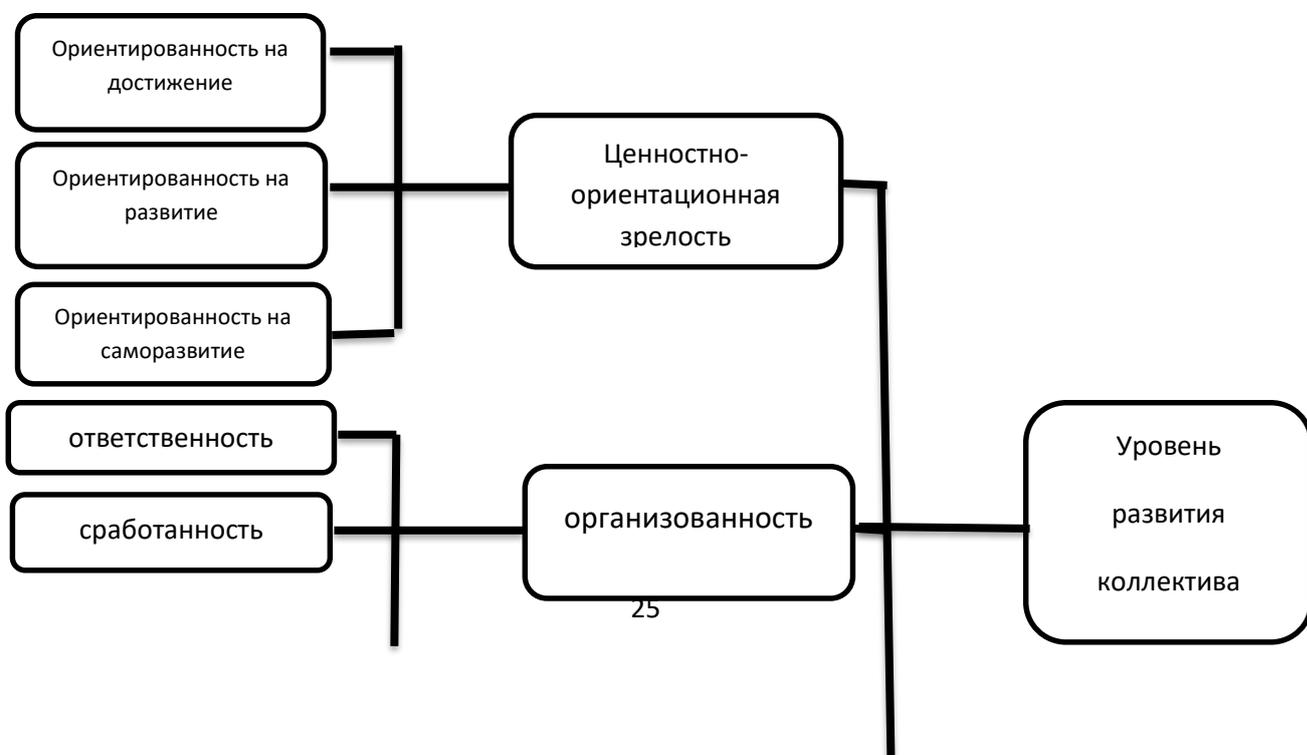
Все члены создавшегося коллектива уже учитывают требования руководителя. Здесь руководитель должен изменить тактику. На начальном этапе он лишь организовывал, формировал коллектив, то на этапе интегрирования он выступает авторитетным представителем. Теперь руководитель старается искать пути развития создавшегося коллектива.

На этапе интегрирования развитие коллектива не заканчивается, он должен развиваться постоянно, так как неподвижность может привести к распаду.

Рассмотренные этапы становления коллектива являются характерными для всех коллективов. Но время прохождения от стадии к стадии в каждом коллективе может быть разным. Руководитель, который не смог разобраться в обстановке, сам может стать причиной замедленного темпа развития и распада коллектива.

Исходя из вышесказанного, хочется отметить ряд первичных психологических характеристик развития педагогического коллектива, от чего и зависит эффективное его управление персоналом (схема 1).

Схема 1





Сейчас более подробно рассмотрим каждый показатель, который определяет уровень развития.

Наиболее развитый педагогический коллектив ставит перед собой цели всех трех типов. Такой коллектив способен не только эффективно использовать имеющийся образовательный потенциал школы, но и эффективно наращивать его как за счет освоения новшеств, так и повышения профессионального уровня педагогов, совершенствования своей структуры.

**Ценностно-ориентационная зрелость педагогического коллектива** – это характеристика, отражающая степень готовности его членов прикладывать усилия для достижения высоких результатов в учебно-воспитательной деятельности, в ее развитии и саморазвитии коллектива».

Под **организованностью коллектива** понимается его способность формировать рациональную структуру совместных действий и гибко перестраивать ее в изменяющихся условиях. Она зависит от:

- Ответственности членов коллектива;
- Сработанности членов коллектива;
- Включенности их в управление.

Ответственность характеризует, насколько добросовестно относятся члены коллектива к выполнению своих обязанностей без жесткого контроля со стороны администрации, а также их готовность по собственной инициативе принимать на себя ответственность за выполнение каких-то новых работ, формально не входящих в их обязанности.

Сработанность коллектива характеризует степень готовности его членов в случае необходимости самостоятельно согласовывать свои действия друг с другом без обращения к руководителю.

Включенность в управление характеризует степень влияния рядовых членов педагогического коллектива на принимаемые администрацией решения, касающиеся планов и организации работы школы [60].

**Сплоченным коллектив** может быть, если:

1. Руководитель хорошо знает профессиональный и личностный потенциал каждого педагога, а также характер взаимоотношений в педагогическом коллективе.

2. Выработана единая педагогическая позиция (педагогическое кредо).

3. Организована совместная деятельность, особенно в области воспитания.

4. Осуществляется индивидуальный и дифференцированный подход к педагогу.

5. Правильно распределены общественные поручения.

6. Совместно проводится досуг.

7. Постоянно совместно анализируется деятельность.

8. Директор является сплачивающим центром педагогического коллектива.

Выделяют следующие критерии сплоченности педагогического коллектива:

1. Стабильность состава коллектива.

2. Мобильность коллектива в решении какой-то сложной задачи.

3. Продолжительность адаптации в коллективе новых педагогов.

4. Умение выходить из конфликтной ситуации путем саморегуляции.

5. Демократический стиль руководства.

6. Стабильность, ритмичность работы коллектива при длительном отсутствии руководителя.

7. Психологический климат в коллективе.

## 8. Оценка коллектива со стороны общественности.

**Сплоченность коллектива** – это характеристика, отражающая его способность противостоять внутренним и внешним воздействиям, негативно влияющим на эффективность совместной деятельности. Сплоченность – необходимый момент стабильного функционирования и самого существования коллектива: ее отсутствие неизбежно приводит к деградации и распаду. Сплоченность зависит от:

- Единства ориентации;
- Совместимости;
- Потенциальной стабильности коллектива.

На состояние сплоченности коллектива большое влияние оказывает психическая совместимость его членов. Под совместимостью понимается степень сочетания в коллективе личных качеств его членов.

Потенциальным отрицательным последствием высокой сплоченности является групповое единомыслие, когда из-за чувства солидарности снижается активность деятельности отдельных членов коллектива.

Обеспечение психологической совместимости достигается в первую очередь правильным подбором кадров. Руководитель может укрепить сплоченность, делая упор на глобальные цели коллектива, показывая вклад коллектива в общую цель фирмы.

Совокупность социально-психологических характеристик дает представление о состоянии коллектива, которое называется моральным климатом коллектива. Для оценки морального климата коллектива можно использовать такие косвенные показатели, как сведения о текучести кадров, качестве изготавливаемой продукции, результативности труда и т.п. [42].

Рассмотрев социально-психологические характеристики коллектива, следует сказать, что важным показателем успешности гармонизирующей деятельности руководителя образовательной организации выступает совершенство критериев оценки учителями своих коллег: если они ценят друг в друге и деловые, и человеческие качества, если они выдвигают из

своей среды конструктивных лидеров, помогающих хорошо работать и жить, то это значит, что педагогический коллектив управляется правильно.

В нашем исследовании, мы будем рассматривать вопрос управления педагогическим коллективом на современном этапе, учитывая положение современной концепции управления персоналом. В связи с этим, встает необходимость уточнить особенности педагогического коллектива, которые должен учитывать руководитель организации.

Современные представления о педагогическом коллективе как субъекте управления и саморазвития сложились под влиянием идей русских педагогов Л.Н. Толстого, К.Д. Ушинского, Н.И. Пирогова и других о взаимосвязи обучения и воспитания, о совместной деятельности педагогов и учащихся, о стремлении педагогов к самосовершенствованию [51].

А.С. Макаренко писал: «... я не представлял и не представляю, можно ли воспитать... детский коллектив, если не будет коллектива педагогов» [44].

Коллектив состоит из личностей, и жизнедеятельность коллектива выражается в том, что один человек оказывает влияние на другого. Это влияние оценивается другими людьми, которые делают для себя выводы о том, как поступать. «Личности в коллективе находятся на разном уровне нравственного и умственного развития; влияние одной личности на другую и выражается в том, что в ней есть что-то неповторимое, непохожее на других людей. Эта неповторимость выявляется в задатках, наклонностях, способностях, увлечениях, интересах» [62, с. 44].

Педагогический коллектив учителей является частью общественного коллектива, куда входит составной частью ученический коллектив.

Особенности педагогического коллектива:

1. Специфика профессиональной деятельности, а именно в обучении и воспитании подрастающего поколения. Эффективность профессиональной деятельности педагогического коллектива определяется уровнем педагогической культуры его членов, характером межличностных отношений, пониманием коллективной и индивидуальной ответственности,

степенью организованности, сотрудничества. Данное обстоятельство стимулирует педагогический коллектив к самоорганизации, постоянному самосовершенствованию.

*2. Педагогическая деятельность коллектива учителей протекает в тесном взаимодействии с коллективом школьников.* В категориях науки управления и системного подхода педагогический коллектив является управляющей системой, а ученический коллектив – управляемой. Учительский коллектив в силу имеющегося огромного интеллектуального, воспитательного потенциала, безусловно, выступает субъектом воспитания не только по отношению к детскому коллективу, но и по отношению к самому себе. Субъект-субъектные отношения, складывающиеся в общешкольном коллективе, наиболее полно характеризуют современное состояние школы как воспитательной системы.

*3. Полифункциональность учительской профессии.* Современный учитель одновременно выполняет функции учителя-предметника, классного руководителя, руководителя кружка или студии, общественного деятеля. Полифункциональность деятельности отдельных учителей определяет полифункциональность деятельности всего педагогического коллектива. Решая свои профессиональные задачи, педагогический коллектив выходит за пределы школы. Педагогизация окружающей социальной среды – формирование педагогической культуры родителей и общества в целом становится неотъемлемой функцией педагогического коллектива.

*4. Высокая степень самоуправления.* Основные, принципиальные вопросы жизни и деятельности педагогического коллектива являются предметом обсуждения на различных уровнях управления. Подтверждением этому является деятельность совета школы, педагогического совета, методических комиссий, общественных организаций. Делегирование полномочий по вертикали рядовым учителям создает необходимые предпосылки для формирования положительного общественного мнения в коллективе, развития самостоятельности и инициативы. Как правило, функ-

циональные обязанности членов педагогического коллектива, его руководителей четко определены, должностные инструкции обязательны для выполнения, отработаны формы контроля и самоконтроля.

*5. Коллективный характер труда и коллективная ответственность за все результаты своей деятельности.* Индивидуальные усилия отдельных учителей, особенно на средней и старшей ступенях обучения, не принесут желаемых успехов, если они не согласованы с действиями других педагогов, если нет единства действий, требований в организации режима дня школы, в оценке качества знаний учащихся и др. Единство учителей может проявляться в ценностных ориентациях, взглядах, убеждениях, но это не означает, однако, однообразия в технологии педагогической деятельности. Такие педагогические ценности, как любовь к ребенку, желание научить его, уважение к личности, педагогическое творчество, оптимизм, общая и профессиональная культура, создают ту материальную базу, на которой основывается единство действий учителей.

*6. Отсутствие временных рамок на выполнение тех или иных видов педагогического труда.* Это часто является причиной перегрузки учителей, недостатка необходимого свободного времени для их профессионального роста, духовного обогащения.

*7. Преимущественно женский состав.* Данная особенность педагогического коллектива не может не влиять на характер взаимоотношений, возникающих в нем. Женские коллективы более эмоциональны, чаще подвержены смене настроений, более конфликтны, чем те педагогические коллективы, в которых в значительной части представлены мужчины. Однако нужно иметь в виду, что женщины по самой своей природе более предрасположены к воспитательной деятельности, более гибки в выборе приемов и способов педагогического воздействия. [ ]

Рассмотрев особенности педагогического коллектива, хочется отметить, что

Общие характеристики эффективности коллективной деятельности:

1. Удовлетворенность членов коллектива своим пребыванием в коллективе, процессом и результатом труда;
2. Сознательная дисциплина;
3. Жизнеутверждающее настроение в коллективе;
4. Продуктивность работы;
5. Сплоченность и организованность членов коллектива;
6. Высокая степень участия членов коллектива в её управлении и самоуправлении коллективом;
7. Признаки авторитета руководителей;
8. Практическое отсутствие текучести кадров.

Грамотное управление коллективом внутри образовательной организации позволит привлечь молодых и перспективных специалистов, удержать их в коллективе, развивать внутри коллектива высокую заинтересованность в работе. Встает задача о выявлении современных подходов к управлению персоналом.

Организация – существенный момент управленческой деятельности. В.Г. Афанасьев анализирует организацию как функцию управления, указывая, что она есть «не что иное, как формирование управляемой и управляющей системы – объекта и субъекта управления» [53].

Развивая эту мысль, В.Г. Афанасьев подчеркивает, что любое управленческое решение требует своей организации, серьезной организационной работы, направленной на создание упорядоченности. Поэтому он и определяет организацию как деятельность людей по созданию состояния упорядоченности объекта и субъекта управления, равно как и отношений между ними. Школа лишь тогда функционирует успешно, когда в ней порядок, когда каждый знает, что, где, когда и, естественно, зачем делает. Руководители призваны продумывать элементы, обеспечивающие этот порядок, создавать его, вдохновлять педагогов и учеников на его поддержание [53].

М.М. Поташник в своей книге «Управление современной школой» обращает своё внимание на то, что организационное единство формируется рациональным распределением функций управления между всеми членами коллектива, построением целостной управляющей системы школы, созданием связующих зависимостей людей друг от друга в работе на основе четкого знания и выполнения ими своих функциональных, должностных обязанностей, продуманным распределением общественных поручений в коллективе таким образом, чтобы каждый педагог мог реализовать, прежде всего, наиболее развитые, сильные стороны своей личности.

Он считает, что волевое единство вырабатывается:

- принятием коллективных решений;
- формированием единой педагогической позиции всех работников школы по наиболее сложным вопросам жизни коллектива;
- требованиями коллектива к каждому члену в выполнении принятых решений;
- созданием необходимого общественного мнения.

Искусство руководителя и заключается в том, чтобы соединять противоположности. Формировать мнение о том, что только в данном коллективе, в совместной творческой деятельности на основе сотрудничества каждый учитель может стать высоким профессионалом.

В.А. Сухомлинский «...твердо уверен в том, что настоящий педагогический коллектив возможен лишь при том условии, если в школе есть творческое ядро педагогов» и задача «руководителя школы заключается в том, чтобы творческое ядро воодушевляло всех учителей» [62, с. 78].

За последние пятьдесят лет определение «управление персоналом» применялось для описания функционала управления, который посвящен найму, обучению, развитию, и обеспечению безопасности персонала. Это вид деятельности по управлению людьми, который нацелен на достижение целей организации за счет применения опыта, труда и навыков этих людей. При

этом процесс управления учитывает и уровень удовлетворенности людей от труда.

На сегодняшний день науке известно немало подходов к управлению персоналом организации.

В современных условиях рыночной экономики наиболее приемлемой, по мнению автора, является подход известного российского ученого в области менеджмента Л.И. Евенко, который прослеживает изменение представлений об управлении с течением времени. Автор выделяет четыре концепции, развивающиеся в рамках трех подходов управления: экономического, организационного и гуманистического [63].

Динамика парадигмы управления персоналом представлена в таблице 2.

Таблица 2

Динамика парадигмы управления персоналом

Периоды трансформации	Концепция парадигмы	Содержание концептуальных подходов
20-40-е годы XX века	Использование трудовых ресурсов	<u>Экономический подход</u> Работник – исключительный носитель трудовой функции и живое «дополнение» производственного капитала.
50-70-е годы XX века	Управление персоналом	<u>Органический подход</u> Работник – субъект трудовых отношений, личность.
80-90-е годы XX века	Управление человеческими ресурсами	<u>Проорганический подход</u> Работник – ключевой стратегический ресурс организации.
XXI век	Управление человеком	<u>Гуманистический подход</u> Не люди для организации, а организация для людей.

**Экономический подход** к управлению дал начало *концепции научного управления*. В рамках этого подхода ведущее место занимает техническая (в общем случае инструментальная, т. е. направленная на овладение трудовыми приемами), а не управленческая подготовка людей на предприятии. Организация здесь означает набор механических отношений, и действовать она должна подобно механизму: алгоритмизированно, эффективно, надежно и предсказуемо.

Условия реализации экономического подхода приведены в таблице 3.

Таблица 3

Условия реализации экономического подхода

Условия эффективности	Особые затруднения
Четкая задача для исполнения	Сложность адаптации к меняющимся условиям
Среда достаточно стабильна	Неповоротливая бюрократическая надстройка (строгая заданность и иерархичность управленческой структуры, затрудняющая принятие креативных и самостоятельных решений исполнителями при изменении ситуации)
Производство одного и того же продукта	Если интересы работников возьмут верх над целями организации, возможны нежелательные последствия (поскольку мотивация персонала сводится исключительно к внешнему стимулированию, то даже незначительных изменений в схеме стимулирования достаточно для непредсказуемых последствий)
Человек согласен быть деталью машины и ведет себя как запланировано	Дегуманизирующее воздействие на работников (использование ограниченных возможностей персонала может быть эффективным при низкоквалифицированном труде)

**Органический подход** обозначил новую перспективу управления персоналом, выведя этот тип управленческой деятельности далеко за рамки традиционных функций организации труда и зарплаты. Кадровая функция из регистрационно-контрольной постепенно стала развивающей и распространилась на поиск и подбор работников, планирование карьеры значимых для организации фигур, оценку работников управленческого аппарата, повышение их квалификации.

Преодоление противоречий, характерных для органического подхода к управлению, позволило сформулировать следующие *рекомендации*, существенные с точки зрения повышения эффективности управления персоналом.

1) Признавая ошибки, допускаемые при действии в сложной среде, неизбежными, необходимо поощрять у сотрудников такие качества, как открытость и рефлексивность.

2) Существенно поощрять такие способы анализа, которые признают возможность реализации разных подходов к решению проблем. При этом необходимо инициировать конструктивные конфликты и дискуссии между представителями разных точек зрения. Это часто приводит к переосмыслению целей организации и переформулированию способов их достижения.

3) Важно избегать того, чтобы структура деятельности непосредственно определяла организационную структуру. Цели и задачи должны не задаваться сверху, а появляться в процессе работы. В планах указываются скорее ограничения (то, чего нужно избегать), чем-то, что конкретно нужно сделать.

4) Необходимо подбирать людей, создавать организационные структуры и поддерживать процессы, способствующие реализации этих принципов.

**Гуманистическая парадигма** исходит из концепции человеческих отношений и из представления об организации как культурном феномене.

Согласно **гуманистическому подходу** культура может рассматриваться как процесс создания реальности, которая позволяет людям видеть и понимать события, действия, ситуации определенным образом и придавать смысл и значение своему собственному поведению. С точки зрения данного параметра важно, насколько работники предприятия интегрированы в существующую систему ценностей (в какой степени они безоговорочно принимают ее как «свою собственную») и насколько они чувствительны, гибки и готовы к изменениям в ценностной сфере в связи с переменами в условиях жизни и деятельности.

Также важно, живет ли предприятие в целом по одним и тем же правилам и принципам принятия решения или же на предприятии разные группы живут по разным правилам и исповедуют разные принципы [64].

Сущность гуманистического подхода представлена в схеме 2.

Схема 2

Сущность гуманистического подхода



Таким образом, проанализировав одну из классификаций подходов к управлению, можно сделать вывод, что продуктивное развитие организации основывается не только на изменении технологической, но и человеческой составляющей деятельности организации: на изменении ценностей, лежащих в основе сотрудничества людей.

Так, экономический подход дал начало концепции использования трудовых ресурсов, в рамках которой пропагандируется упорядоченность отношений между частями целой организации.

Органический подход, в свою очередь, дал начало концепции управления человеческими ресурсами, обозначил новую перспективу управления персоналом и способствовал рождению нового представления об организации.

И, наконец, гуманистический подход исходит из концепции управления человеком и из представления об организации как культурном феномене, что

позволяет понять, каким образом осуществляется интеграция людей в организации [64].

Осуществлять управление персоналом при помощи тех или иных механизмов воздействия – необходимость в любой качественной системе управления.

Главный принцип управления персоналом – это отбор и распределение кадров внутри компании с учетом их профессиональных и психологических характеристик.

Механизм управления складывается из:

- кадровой преемственности (посредством систематического поиска, найма и подготовки новых работников);
- создания условий для регулярного повышения квалификации (самообразование, аттестация) всех сотрудников;
- ясного распределения прав, ответственности и должностных обязанностей между персоналом;
- обеспечения компании, как опытными работниками, так и начинающими (молодыми) специалистами;
- формирования условий для служебного продвижения сотрудников (по итогам оценки их деятельности на основе установленных критериев);
- создания продуктивной рабочей атмосферы, в которой доверие к людям сочетается с проверкой качества выполнения ими своих обязанностей.

Механизмами управления персоналом будут являться следующие характеристики: цели, информация, технология, техника, принципы управления, функции управления, методы управления и стиль руководства.

Под **принципами управления персоналом** понимаются некоторые фундаментальные истины (или то, что считается истинами в настоящее время), на которых должна строиться система управления персоналом предприятия.

Основными **принципами управления персоналом** являются:

1. *Принцип умелого использования и сочетания единоначалия и коллегиальности в управлении.* Коллегиальность предполагает выработку коллегиального или коллективного решения на основе мнений руководителей разного уровня, а также исполнителей конкретных решений. Единоначалие - единоличное управление, единый орган власти и властных полномочий.

2. *Принцип научной обоснованности управления* - принцип, при котором все управленческие действия должны осуществляться на базе применения научных методов и подходов, основываться на принципах науки и отвечать требованиям науки.

3. *Принцип плановости* - принцип установления основных направлений, задач, планов развития организации в перспективе.

4. *Принцип сочетания прав, обязанностей и ответственности* - принцип, при котором каждый субъект в организации наделяется конкретными делами.

5. *Принцип мотивации* - принцип, при котором чем тщательнее менеджеры осуществляют систему поощрений и наказаний, тем эффективнее будет программа мотиваций и побуждения людей к деятельности для достижения целей организации и личности.

6. *Принцип стимулирования* - процесс использования различных стимулов для мотивирования людей. Это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование.

7. *Принцип демократизации управления* - принцип участия в управлении организацией всех сотрудников. Это принцип организации коллективной деятельности, при котором обеспечивается активное и равноправное участие в ней всех членов и работников коллектива.

8. *Принцип системности* - принцип, который предполагает тесную увязку решений экономического, социально-культурного и технологического характера в процессе управления. Это принцип определенного порядка

принятий решений, взаимодействия и связи действий, представляющий собой закономерно расположенное единство.

9. *Принцип эффективности* - принцип достижения поставленных целей в короткий срок и с наименьшими потерями человеческой энергии.

10. *Принцип основного звена* - принцип нахождения и решения среди множества задач.

11. *Принцип оптимальности* - принцип соотношения между централизацией и демократизацией, соединения творческой активности рядовых работников и руководства сверху (демократический централизм).

12. *Контроль и ответственность за исполнением решений* - принцип проверки, а также постоянного наблюдения в целях проверки или надзора; необходимость, обязанность отдавать кому-либо отчет о своих действиях и поступках [29].

В теории управления множество систем управленческих принципов. Проанализировав некоторые из них, в частности, системы принципов А. Файоля, А.М. Бандурки, В.А. Сластенина, Ю.А. Конаржевского, мы выделим несколько принципов, которые достаточно полно и всесторонне отражают сущность управления педагогическим коллективом:

- 1) уважение и доверие к человеку;
- 2) сотрудничество;
- 3) системность и целостность в управлении;
- 4) гласность;
- 5) справедливость;
- 6) единство коллегиальности и единоначалия;
- 7) индивидуальный подход в управлении;
- 8) поддержка инициативы, стимулирования деятельности;
- 9) постоянное повышение квалификации;
- 10) делегирование полномочий, участие учителей в управлении;
- 11) объективность и полнота информации.

Таким образом, принципы управления персоналом по сути своей представляют собой основные нормы и правила, которые должен использовать в своей управленческой деятельности руководитель. Они отражают тенденции, экономические законы, положения менеджмента [65].

Важное место в системе управления персоналом занимают **методы управления**. Те методы, которые наиболее часто применяются руководителем при взаимоотношениях с подчиненными, определяют его **стиль руководства**.

Традиционно методы управления персоналом можно разделить на три группы (таблица 4).

Таблица 4

Методы управления персоналом организации

Административные методы	Экономические методы	Социально-психологические методы
Установление госзаказов; формирование структуры органов управления; утверждение административных норм и нормативов; правовое регулирование; издание приказов, распоряжений, указов; отбор, подбор и расстановка кадров; утверждение методик и рекомендаций; разработка положений, должностных инструкций, стандартов организации; установление административных санкций и поощрений.	Технико-экономический анализ; технико-экономическое обоснование; технико-экономическое планирование; экономическое стимулирование; финансирование; оплата труда; ценообразование; кредитование; налогообложение; установление экономических норм и нормативов; страхование; установление материальных санкций и поощрений.	Социально-психологический анализ; формирование коллективов и групп; создание благоприятного психологического климата; установление социальных норм поведения; социальная и моральная мотивация и стимулирование; удовлетворение культурных и духовных потребностей; развитие у работников инициативы и ответственности; установление материальных санкций и поощрений.

**Административные методы** управления основываются на отношениях единоначалия, дисциплины и ответственности, осуществляются в форме организационного и распорядительного воздействия.

**Экономические методы** управления – это элементы экономического механизма, с помощью которого обеспечивается прогрессивное развитие

организации. Важнейшим экономическим методом управления персоналом является технико-экономическое планирование, которое объединяет и синтезирует в себе все экономические методы управления [41].

**Социологические методы** играют важную роль в управлении персоналом, они позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров и обеспечить их поддержку, связать мотивацию людей с конечными результатами производства, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе.

**Психологические методы** играют важную роль в работе с персоналом, так как направлены на конкретную личность рабочего или служащего и, как правило, строго персонифицированы и индивидуальны. Главной их особенностью является обращение к внутреннему миру человека, его личности, интеллекту, образам и поведению, чтобы направить внутренний потенциал человека на решение конкретных задач организации [41].

Таким образом, социально-психологические методы основаны на использовании социального механизма управления. Специфика этих методов заключается в значительной доле использования неформальных факторов, интересов личности, группы, коллектива в процессе управления персоналом.

Функции управления персоналом представляют собой относительно самостоятельные и стабильные виды деятельности, с помощью которых происходит управление персоналом. Именно в функциях раскрывается содержание управления как процесса.

#### Выводы по 1 главе

Анализ научной литературы, изучение массового и инновационного опыта позволяют сделать вывод о том, что коллектив – это итог развития группы, ее высшая стадия, в основе которого лежат следующие признаки:

- общественно значимые цели, принимаемые каждым его членом;
- совместная деятельность по достижению данных целей;

- отношения взаимной ответственности между членами коллектива;
- наличие органов самоуправления;
- связь первичного коллектива с другими коллективами.

Согласно научным представлениям, структура отношений в коллективе является многоуровневой:

- Первый уровень образуют формальные (регламентированные) отношения;
- Второй уровень структуры образуют отношения членов коллектива к реализуемой им образовательной деятельности:
- Третий уровень представляет межличностные отношения, опосредованные содержанием образовательного процесса, его целями, задачами, принятыми в педагогическом коллективе принципами и ценностными ориентациями;
- Четвертый уровень включает межличностные отношения, для которых содержание совместной деятельности не является определяющим: симпатии, антипатии, уважение, неуважение.

В многочисленных социально-психологических исследованиях был выделен ряд характеристик коллектива, рассматриваемых как показатели уровня его развития. Они следующие:

1. Ценностно-ориентационная зрелость, включающая в себя ориентированность на достижение в текущей деятельности, ориентированности на развитие и ориентированности на саморазвитие.
2. Организованность, включающая в себя ответственность, сработанность и включенности в управление членов коллектива.
3. Сплоченность, включающая в себя единство ориентаций, совместимость и потенциальную стабильность коллектива.

Педагогический коллектив отличается от других трудовых коллективов целым рядом особенностей, среди которых:

1. Педагогический коллектив учителей является частью общественного коллектива, куда входит составной частью ученический коллектив.

2. Главная отличительная особенность педагогического коллектива состоит в специфике профессиональной деятельности.

3. Полифункциональность педагогической профессии.

4. Высокая степень самоуправления.

5. Коллективный характер труда и коллективная ответственность за результаты педагогической деятельности.

6. Отсутствие временных рамок выполнения тех или иных видов педагогического труда.

7. Преимущественно женский состав.

Ретроспективный анализ показал, что в современном мире эффективное управление персоналом включает в себя следующие аспекты:

1. Составление производственных планов и грамотных должностных инструкций;

2. Подбор персонала с целью формирования дружного коллектива;

3. Анализ и контроль качества работы;

4. Разработка программ повышения квалификации;

5. Аттестация сотрудников;

6. Обучение персонала;

7. Мотивация сотрудников – начисление премий, продвижение по службе.

Мы разделяем мнение специалистов, определяющих педагогический коллектив как систему, способную к развитию, отмечая при этом, что одним из аспектов развития педагогического коллектива является его участие в управлении образовательной организации.

На сегодняшний день науке известно немало подходов к управлению персоналом организации. Мы рассмотрели основные: экономический, органический, гуманистический подход управления персоналом организации. Так, экономический подход дал начало концепции использования трудовых ресурсов, в рамках которой пропагандируется упорядоченность отношений между частями целой организации.

Органический подход, в свою очередь, дал начало концепции управления человеческими ресурсами, обозначил новую перспективу управления персоналом и способствовал рождению нового представления об организации. И, наконец, гуманистический подход исходит из концепции управления человеком и из представления об организации как культурном феномене, что позволяет понять, каким образом осуществляется интеграция людей в организации.

Механизмами управления персоналом будут являться следующие характеристики: цели, информация, технология, техника, принципы управления, функции управления, методы управления и стиль руководства.

## ГЛАВА 2. РЕАЛИЗАЦИЯ ОСОБЕННОСТЕЙ УПРАВЛЕНИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКИМ КОЛЛЕКТИВОМ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ

### 2.1. Диагностика управления педагогическим коллективом в КГУ «Основная средняя школа № 14 города Костаная» Управления образования акимата Костанайской области

Краткая история КГУ «Основная средняя школа № 14 города Костаная» Управления образования акимата Костанайской области

1937 год – заложен фундамент школы.

1939 год – средняя школа №14

1943 год – семилетняя мужская школа

1953 год – введено центральное отопление, построены мастерские

1955 год – средняя школа №14

1956 год – построена теплица и пристройка к зданию

1970 год – положен асфальт вокруг школы

1986 год – восьмилетняя школа №14

1989 год – неполная средняя школа №14

1995 год – школа-комплекс №14

2000 год – основная общеобразовательная школа №14

За 70 лет сменилось 10 директоров школы.

Форма обучения – очная, дневная.

Школа работает в двухсменном режиме.

В первую смену обучаются: 1-е классы, 2а, 2б, 2е, 5-11е классы.

Во вторую смену обучаются: 2в, 2г, 2д, 3а, 3б, 3в, 3г, 3д, 4а, 4б, 4в, 4г, 4д.

Режим учебных занятий: 1 смена - начало учебных занятий в 08.00

согласно расписанию - окончание 13.50 (понедельник-четверг, суббота),

14.10 (пятница); 2 смена - начало 14.00 - окончание 18.10.

В школе формируются коллегиальные органы управления, к которым относятся:

- Наблюдательный совет;
- Общее собрание работников;
- Педагогический совет;

Структура, порядок формирования, срок полномочий и компетенция органов управления Школой, порядок принятия ими решений и выступления от имени школы устанавливаются законодательством РК, Уставом школы и локальными нормативными актами об органах управления.

Школа осуществляет образовательный процесс в соответствии со следующими уровнями общего образования:

- начальное общее образование (1-4 классы), нормативный срок освоения 4 года,
- основное общее образование (5-9 классы), нормативный срок освоения 5 лет,
- среднее общее образование (10-11 классы), нормативный срок освоения 2 года.

Из Устава п. 3.6.с учетом потребностей и возможностей личности образовательные программы осваиваются в следующих формах обучения: очной, очно-заочной, заочной.

Формы обучения по основной образовательной программе по каждому уровню образования определяются соответствующими федеральными государственными образовательными стандартами.

Формы обучения по дополнительным образовательным стандартам определяются школой самостоятельно. Допускается сочетание форм получения образования и форм обучения.

Перевод учащихся на получение образования в иной форме осуществляется в установленном порядке с согласия родителей (законных представителей).

Обучение в форме семейного образования и самообразования осуществляется с правом последующего прохождения промежуточной и государственной итоговой аттестации.

Нормативный срок освоения

- Начальное общее образование – 4 года.
- Основное общее образование – 5 лет.
- Среднее общее образование – 2 года.

Численность учащихся по каждой реализуемой общеобразовательной программе

- Начальное общее образование – 338 учащихся
- Основное общее образование – 418 учащихся
- Среднее общее образование – 106 учащихся

Язык обучения – казахский, русский.

Школа в своей деятельности руководствуется Конституцией РК и .

12.03.2021 год № KZ76LAA00025411 Выдана Коммунальное государственное учреждение «Основная средняя школа №14 отдела образования города Костаная» Управления образования акимата Костанайской области

Государственное учреждение «Департамент по обеспечению качества в сфере образования Костанайской области Комитета по обеспечению качества в сфере образования и науки Министерства образования и науки Республики Казахстан»

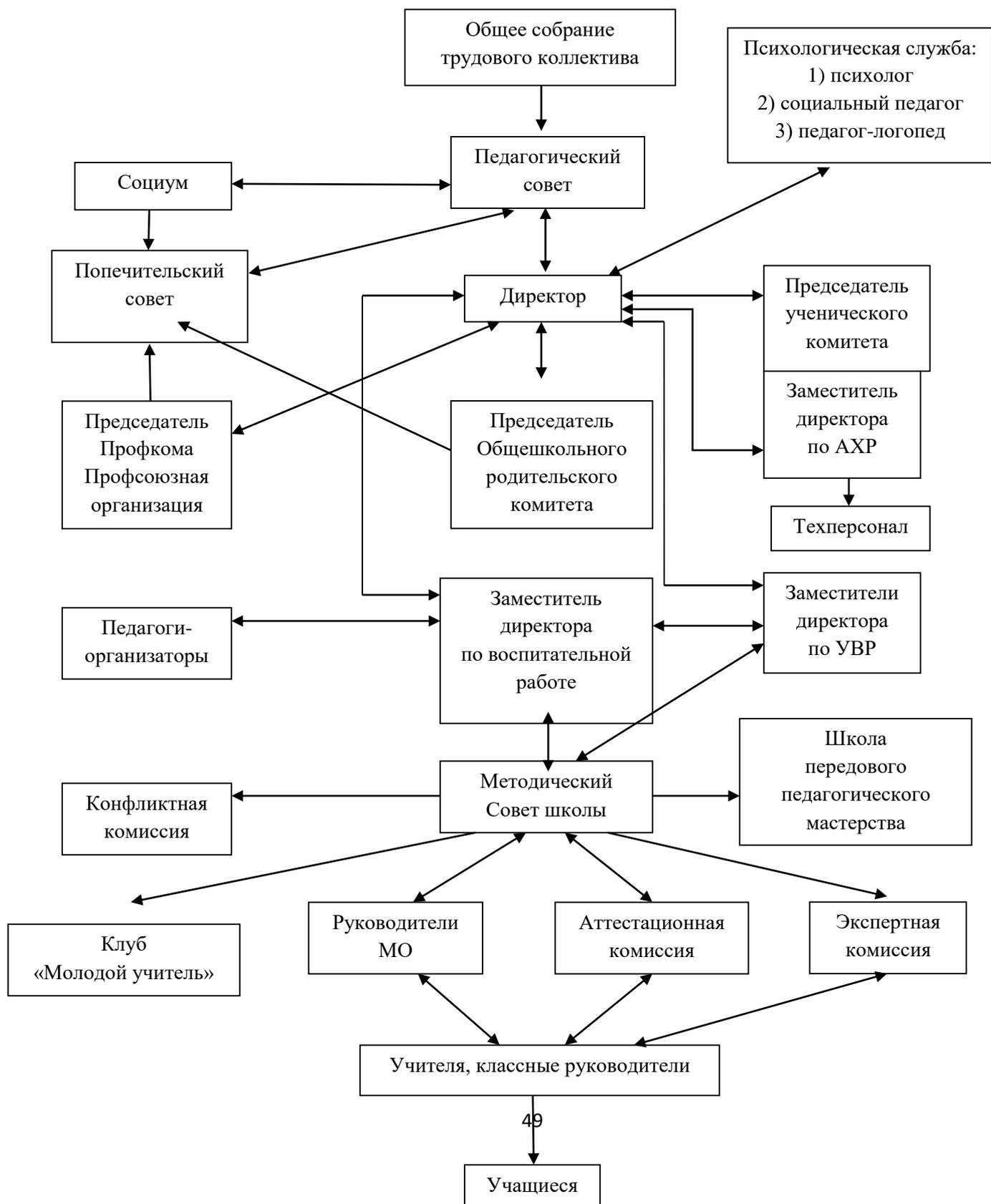
Педагогический состав школы:

- администрация – 7 человек;
- учителя начальной школы – 20 человек.
- учителя русского языка, литературы и казахского языка – 12 человек;
- учителя математики, физики и информатики – 12 человек;
- учителя биологии, географии, химии и экономики – 5 человек;

- учителя истории, технологии, изобразительного искусства, черчения и музыки – 8 человек; учителя физической культуры – 6 человек;
- учителя иностранного языка – 10 человек; педагоги, преподаватели и специалисты – 10 человек.

Итого педагогический состав школы – 90 человек.

### Структура управления школой



Для того, чтобы выявить особенности управления педагогическим коллективом общеобразовательной организации на современном этапе нами было проведено экспериментальное исследование на базе КГУ школа №14, в котором приняло участие 55 учителей и педагогов.

Экспериментальное исследование включало в себя проведение четырех методик исследования в виде анкетирования:

*1 методика*

«Оценка характеристик коллектива» С. Лазарев. Цель: определить уровень зрелости коллектива;

*2 методика*

«Удовлетворенность работой школы», которая разработана Е.Н. Степановым. Цель: определить уровень удовлетворенности педагогов жизнедеятельностью в общности школы и своего нахождения в ней.

*3 методика*

«Изучение мотивации профессиональной деятельности Замфир». Цель: определить уровень мотивации педагогов на качественный труд в организации.

*4 методика*

«Оценка уровня инновационного потенциала педагогического коллектива», разработки Т.И. Шамова, Г.М. Тюлю, Э.В. Литвиненко. **Цель:** выявить подготовленность педагогов к освоению новшеств.

При проведении констатирующего эксперимента были поставлены следующие задачи:

- Выявить характеристики педагогического коллектива школы.
- Выявить уровень удовлетворенности работы школы.
- Оценить мотивированность коллектива педагогов на качественный труд.
- Оценить готовность педагогического коллектива к инновационной деятельности.

Для решения первой задачи было проведено анкетирование «Оценка характеристик коллектива» по С. Лазареву (Приложение 1), в которой приняло участие 55 учителей и педагогов школы.

Каждый вопрос анкеты требовал оценки по 10-балльной шкале (от 0 до 9) в соответствии предложенных утверждений положений дел в коллективе. Всего вопросов в анкете – 69. Максимальное количество баллов, которое возможно было получить в рамках это 17324, что является 100%. Это результат, характеризующий идеальный уровень развития коллектива. И чем ниже полученный показатель, тем больше коллектив отличается в этой области от идеала. Сумма результата нашего исследования 10900 балла, что составляет 62,9% от максимального показателя.

Общий уровень развития коллектива зависит от уровня его интегральных и первичных характеристик.

При этом первичные характеристики объединены в группы следующим образом:

А ценностно-ориентационная зрелость коллектива включает:

А 1-ориентированность коллектива на текущие достижения

А 2-ориентированность на развитие способов деятельности

А 3-ориентированность на саморазвитие учителей.

Б организованность коллектива включает:

Б 1-ответственность

Б 2-сработанность

Б 3-включенность членов коллектива в управление.

В сплоченность коллектива – включает:

В 1-единство ориентаций

В 2-совместимость членов коллектива

В 3-потенциальная стабильность

В результате анкетирования мы суммировали каждый вопрос отдельно, и занесли его в таблицу для оценки первичных характеристик (Приложение 2).

Вопросы были разделены по характеристикам. Полученные результаты отражены в таблице 4.

А			Б			В		
А 1	А 2	А 3	Б 1	Б 2	Б 3	В 1	В 2	В 3
158	141	164	158	190	178	141	157	128
125	154	172	125	136	173	153	130	145
177	179	171	144	159	135	162	186	172
162	157	129	150	177	157	138	179	135
169	137	172	141	175	137	154	153	135
162	141	155	129	165	158	139	164	136
145	149	161	132	155	176	144	160	142
138	142	161	142	160	110	128	116	120
1236 62,7%	1200 60,9%	1285 65,2%	1121 56,8%	1317 66,9%	1224 60,3%	1159 58,7%	1245 63,1%	1113 56,4%
А=3721=71,1%			Б=3662=63,4%			В=3517=61%		
			17324=100%					
			10900=62,9%					

Результаты исследования выявили, что:

- ценностно-ориентационная зрелость коллектива составляет 71,1%.
- организованность коллектива - 63,4%
- сплоченность коллектива - 61%

Полученные результаты показаны в диаграммах (1,2,3).

Диаграмма 1

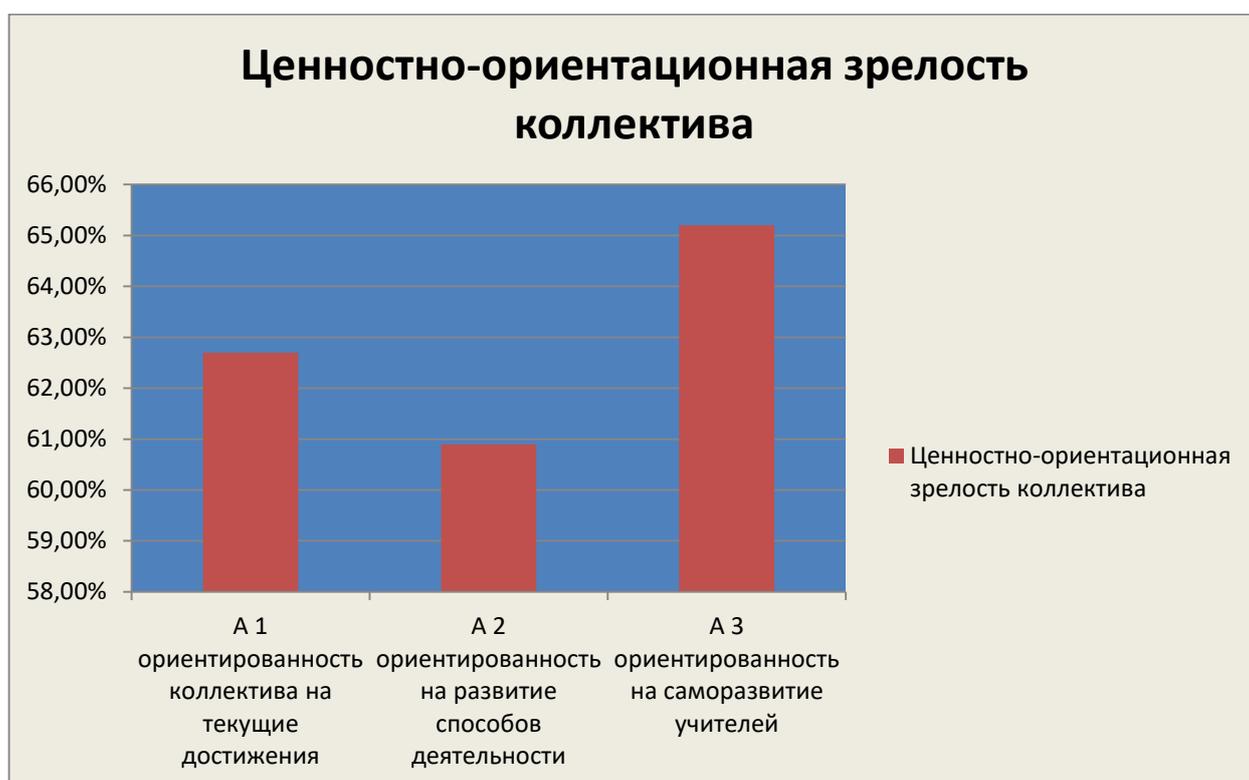
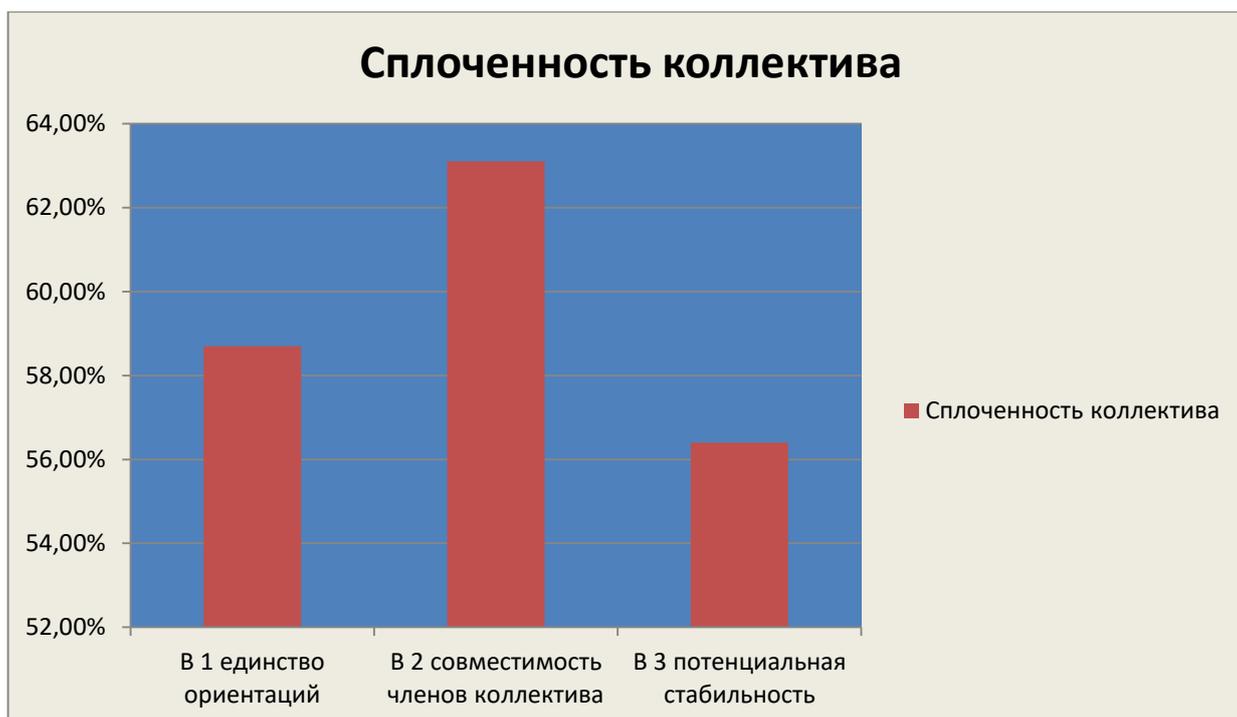


Диаграмма 2



Диаграмма 3



По результатам первой методики, мы можем констатировать, что уровень развития коллектива выше среднего. Но следует заметить, что самыми низкими показателями в рамках основных 3-х показателей являются:

1. ориентированность на развитие способов деятельности – 60,9%
2. ответственность – 56,8%
3. потенциальная стабильность – 56,4%

Для решения второй задачи, а именно, выявления уровня удовлетворенности работы школы педагогами и учителями мы взяли методику «Удовлетворенность работой школы», разработанную Е.Н. Степановым, цель которой: определение уровня удовлетворенности педагогов жизнедеятельностью в общности школы и своего нахождения в ней (Приложение 3).

Учителям и педагогам необходимо было ознакомиться с 8-ю показателями удовлетворенности, а именно:

1. Удовлетворенность организацией быта в школе.
2. Удовлетворенность организацией учебно-воспитательного процесса.
3. Психологическим климатом в педагогическом коллективе.
4. Системой требований, санкций и поощрений к участникам учебно-воспитательного процесса.
5. Удовлетворенность своей профессиональной деятельностью, результатами профессиональной деятельности и готовностью к инновационной деятельности.
6. Помощью, оказываемой администрацией, оценкой труда.

В опросе приняли участие 55 человек. Результаты исследования показали, что 40,3% – полностью удовлетворены работой школы; 31,72% – удовлетворены отчасти; 11,8% – не могут определиться; 16,18% – не удовлетворены.

По результатам первого показателя – *удовлетворенность организацией быта в школе*, получилось следующее: 29,8% – полностью удовлетворены

организацией быта в школе; 48,9% – удовлетворены отчасти; 15,2% – не могут определиться; 6,1% – не удовлетворены.

Второй показатель – *удовлетворенность организацией учебно-воспитательного процесса* показал, что 29,4% – полностью удовлетворены; 64% – удовлетворены отчасти; 4,8% – не могут определиться; 1,8% – не удовлетворены.

Анализ третьего показателя – *психологический климат*, дал возможность выделить, что 37,3% – полностью удовлетворены; 41,8% – удовлетворены отчасти; 16,24% – не могут определиться; 4,66% – не удовлетворены.

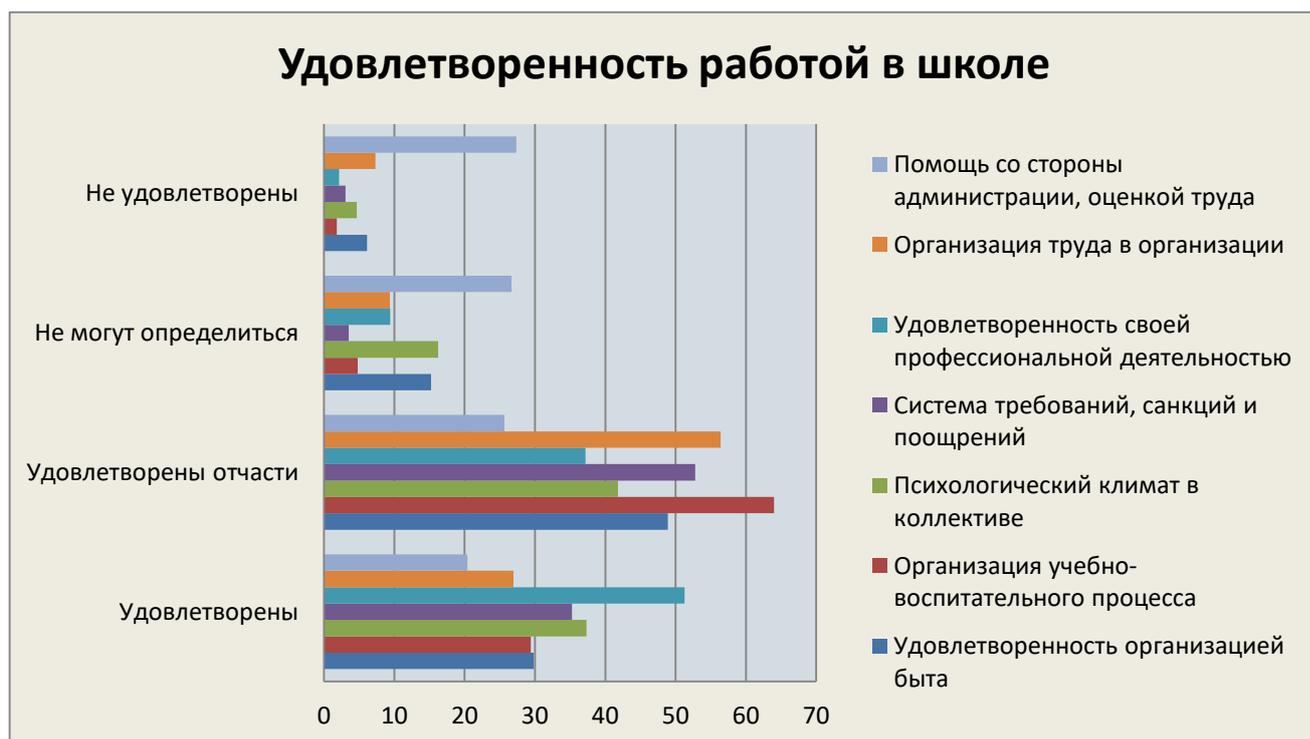
*Удовлетворенность системой требований, санкций и поощрений*: 35,24% – полностью удовлетворены; 52,8% – удовлетворены отчасти; 3,52% – не могут определиться; 3,04% – не удовлетворены.

*Удовлетворенность своей профессиональной деятельностью, возможностью продемонстрировать и повышать свой профессиональный уровень*: 51,26% – полностью удовлетворены; 37,2% – удовлетворены отчасти; 9,42% – не могут определиться; 2,12% – не удовлетворены.

Следующий показатель – *удовлетворенность организацией труда* показал, что 26,94% – полностью удовлетворены; 56,4% – удовлетворены отчасти; 9,36% – не могут определиться; 7,3% – не удовлетворены.

*Удовлетворены ли помощью со стороны администрации, оценкой своего труда*: 20,4% – полностью удовлетворены; 25,63% – удовлетворены от части; 26,64% – не могут определиться; 27,33% – не удовлетворены.

Результаты анализа анкеты №2 «Удовлетворенность работой школы», которая разработана Е.Н. Степановым, можно увидеть в диаграмме 4.



Проведенная нами методика «Удовлетворенность работой школы» (Е.Н. Степанов), целью которой являлось определение уровня удовлетворенности педагогов жизнедеятельностью в общности школы и своего нахождения в ней, показала, что основная масса педагогов удовлетворена работой школы, о чем свидетельствуют следующие показатели: 33,6% респондентов полностью удовлетворены; 50,9% - удовлетворены отчасти, это говорит нам о том, что данная область важна организации и большинство работников оценивает этот показатель с положительной стороны.

Показатель удовлетворенности организации учебно-воспитательного процесса, свидетельствует о том, что педагогический коллектив удовлетворен от части, что составляет 61%. Степень полной удовлетворенности данного показателя составляет 35,6%. Психологический климат в организации более чем благоприятен. 32,46% респондентов согласны с этим в полной мере, 45,5% удовлетворены отчасти. Это говорит нам о том, что большинство членов педагогического коллектива чувствует себя в нем комфортно, в коллективе отсутствует социальная напряженность, отношения сотрудников доброжелательные и товарищеские.

Следует отметить, что вопрос об «удовлетворенности помощью со стороны администрации, оценкой своего труда», где 20,4% респондентов удовлетворены данным показателем. Это говорит о том, что в организации существует некачественно разработанная система стимулирования и поощрения педагогов.

Для решения третьей задачи констатирующего эксперимента мы использовали методику Т.И. Шамовой, Г.М. Тюлю, Э.В. Литвиненко. «Оценка мотивированности членов коллектива в образовательной организации на качественный труд» (Приложение 4). Цель методики в следующем: определить уровень мотивации педагогов на качественный труд в организации. Педагогическому коллективу образовательной организации (средней общеобразовательной школы) необходимо было отобразить свою степень удовлетворенности по 5-ти балльной шкале в каждом вопросе. Анкета содержала в себе следующие аспекты:

1. Организация труда;
2. условия труда;
3. заработная плата;
4. содержание труда;
5. возможность реализовать свои возможности;
6. отношения в коллективе;
7. отношение с руководителем (директором);
8. стиль и методы работы руководителя;
9. возможность влиять на дела коллектива;
10. возможность развития, профессионального роста в школе;
11. отношение администрации к нуждам работников;
12. объективность оценки работы педагогов.

Было определено максимальное количество баллов, исходя из количества респондентов, наша сумма 275 баллов, что является 100% по каждому вопросу. Общее, максимальное значение по всем вопросам, это 3300 баллов.

Наше исследование показало следующие результаты:

Организация труда 130 баллов – 47,2%;  
Условиями труда 178 баллов – 64,7%;  
Заработная плата 103 балла – 37,4%;  
Содержанием труда 136 баллов – 49,4%;  
Возможность реализовывать свои возможности 161 балл – 58,5%;  
Отношение в коллективе 186 баллов – 67,6%;  
Отношение с руководителем 174 балла – 63,3%;  
Стилем и методами работы руководителя 163 балла – 59,3%;  
Возможностью влиять на дела коллектива 144 балла – 52,4%;  
Возможностью развития, профессионального роста в школе 157 баллов – 57%;  
Отношение администрации к нуждам работников 137 баллов – 49,8%;  
Объективность оценки вашей работы 151 балов – 54,9%.

Общая сумма баллов у нас равна 1820 баллов, что показывает общий уровень мотивированности педагогических работников в 55,1%. Данный показатель отражает средний уровень мотивированности.

Таким образом, следует отметить, что в данной организации есть как слабые, так и сильные стороны мотивированности. Постараемся отметить показатели с наиболее высоким процентом, к ним относятся:

- условия труда – 64,7%;
- отношение в коллективе – 67,6%;
- отношение с руководителем – 63,3%;
- стиль и методы работы руководителя – 59,3%;
- возможность реализовывать свои возможности – 58,5%;
- возможность развития, профессионального роста в школе – 57%;
- объективность оценки работы – 54,9%;
- возможность влияния на коллектив – 52,4%.

Самая слабая сторона, где показатель ниже 50% – это отношение администрации к нуждам работников (49,8%); содержание труда (49,4%); организация труда (47,2%); заработная плата (37,4%). Так же стоит отметить,

что участники анкетирования заметили ситуацию ухудшения (улучшения) за последний год.

Улучшение отметили в: условиях труда; возможности реализовывать свой потенциал; отношении в коллективе. Ухудшение труда в: стиле и методах работы руководителя; заработной плате; содержании труда; организации труда. Результаты уровня мотивированности коллектива показаны в диаграмме 5.

Диаграмма 5

Учитель работает в коллективе, следовательно, совершенствование его деятельности в первую очередь связано с общей организацией труда в школе. Успех в решении этого вопроса приходит тогда, когда руководители школы, весь педагогический коллектив глубоко осознают, что ведущим направлением организации их труда является постоянное совершенствование содержания и организации педагогической деятельности, стимулирование и организация творческих поисков учителей.

Таким образом, после проведения методики «Оценка мотивированности



членов коллектива в образовательной организации на качественный труд»,

можно сказать, что ухудшение наблюдается по такому показателю как отношение администрации к нуждам работников. Администрации необходимо уделять больше внимания нуждам запросам и потребностям работников, развитию корпоративных отношений среди работников. Давать своим подчиненным поддержку, когда она им необходима. Это повысит уровень сотрудничества между работниками и руководством.

Для того, чтобы решить четвертую задачу нашего исследования, была проведена методика «Оценка уровня инновационного потенциала педагогического коллектива», Т.И. Шамова, Г.М. Тюлю, Э.В. Литвиненко. Цель: выявить подготовленность педагогов к освоению новшеств.

Данная методика включала в себя ряд вопросов (Приложение 5).

1. Какие, на Ваш взгляд, изменения нужны в Вашей образовательной организации?

2. Чувствуете ли Вы себя готовым к освоению новшеств?

3. Какие формы подготовки (обучения) к освоению новшеств вы прошли? дайте им оценку по 5-ти балльной шкале.

4. Оцените условия Вашей образовательной организации для развития инновационной деятельности.

5. Что является для Вас препятствием в освоении и разработке новшеств?

Первый вопрос: «Какие, на Ваш взгляд, изменения нужны в Вашей образовательной организации?» позволяет нам сказать, что изменения нужны в:

- управлению ОО – 43% опрошенных;
- содержанию образования и воспитания – 37% опрошенных;
- технологии обучения, воспитания и развития – 17% опрошенных;
- режиме работы – 3% опрошенных.

Второй вопрос: «Чувствуете ли Вы себя готовым к освоению новшеств?»

- в содержании обучения;
- технологии обучения.

Проанализировав данный вопрос, следует отметить, что полностью готовы к освоению новшеств – 48%; достаточно подготовлены – 23%; частично готовы – 19%; не готовы к освоению новшеств – 10%.

Третий вопрос: «Какие формы подготовки (обучения) к освоению новшеств вы прошли?». Респондентам необходимо было дать 5-ти балльную оценку. Результаты представлены в таблице 5.

Таблица 5

Формы подготовки	Средняя оценка по 5-ти балльной шкале
1.Семинары, практикумы, проводимые образовательной организацией	2,2 балла
2.Педагогические советы	3,4 балла
3.Работа в методическом объединении (или творческой группе)	2,4 балла
4.Самостоятельная работа	3,6 балла
5.Обучение на проблемных курсах	1,8 балла
6.Повышение квалификации	3,9 балла

В четвертом вопросе необходимо было оценить условия школы для развития инновационной деятельности. Результаты представлены в таблице 6.

Таблица 6

Условия	Средняя оценка по 4-х балльной шкале, от 0 до 3-х.
1. Материальные	1,3 балла
2. Финансовые	1,1 балла
3. Организационные	2,5 балла
4. Психологический климат в коллективе	2,6 балла
5. Стимулирование	1,4 балла
6. Система обучения кадров	1,5 балла

Пятый вопрос: «Что является для Вас препятствием в освоении и разработке новшеств?». Респондентам необходимо было выбрать 5 наиболее значимых результатов. Получились следующие результаты:

1. отсутствие времени, выбрали все 100%;

2. отсутствие обоснованной стратегии развития образовательной организации – 35,7%;
3. отсутствие помощи – 68%;
4. отсутствие лидеров, новаторов в образовательной организации – 87%;
5. разногласия, конфликты в коллективе – 27%;
6. отсутствие необходимых теоретических знаний – 13%;
7. слабая информированность о нововведениях в области образования – 48%;
8. отсутствие или недостаточное развитие исследовательских умений – 14%;
9. отсутствие интереса и потребностей в инновационной деятельности – 54%;
10. отсутствие стимулирования – 64%.

По результатам четвертой методики ««Оценка уровня инновационного потенциала педагогического коллектива», Т.И. Шамова, Г.М. Тюлю, Э.В. Литвиненко следует отметить, что:

43% опрошенных считают необходимым внести изменения в управление образовательной организацией. Это достаточно большой показатель, который требует обратить на себя внимание.

71% опрошенных готовы или достаточно готовы к инновационной деятельности, результат можно признать более чем положительный.

Формы подготовки к освоению новшеств: повышение квалификации, педагогические советы, самостоятельная работа и работа в МО (методическом объединении) являются наиболее значимыми для педагогов.

В освоении новшеств самыми значимыми, по результатам опроса стали:

- отсутствие времени – 100%;
- отсутствие лидеров, новаторов в образовательной организации – 87%;
- отсутствие помощи – 68%;
- отсутствие стимулирования – 64%;

➤ отсутствие интереса и потребностей в инновационной деятельности – 54%;

➤ слабая информированность о нововведениях в области образования – 48%.

Таким образом, можно сказать, что педагогический коллектив, в целом, готов к инновационной деятельности, об этом нам говорят полученные результаты, но нет правильно организованной деятельности в этом направлении со стороны руководства.

Проведенное исследование в целом, показало нам:

1. уровень развития коллектива недостаточно высок по таким показателям как: ориентироваться на способы деятельности педагогов, на их ответственность и потенциальную стабильность.

2. удовлетворены жизнедеятельностью коллектива основная масса педагогов, но, однако, недостаточно осуществляется помощь в решении значимых проблем целому ряду педагогов.

3. мотивация членов педагогического коллектива на качественный труд достаточно высока, однако, она не всегда поддерживается администрацией школы.

4. основная масса педагогов готова к инновационной деятельности, однако, руководством школы эта работа организуется нецеленаправленно, не системно, что не в полной мере поддерживает стимулы участия учителей в инновационных процессах (нет знаний, информированности, исследовательских умений).

На основании результатов констатирующего эксперимента, нами были разработаны методические рекомендации для руководителей образовательных организаций по управлению педагогическим коллективом на современном этапе, о чем будет сказано в следующем параграфе.

## 2.2. Методические рекомендации для руководителей образовательных организаций по управлению педагогическим коллективом на современном этапе

Модернизация системы общего образования сегодня имеет комплексный характер. В жизнь школы внедряются экономические и организационно-управленческие инновации, инновации в содержании и организации образовательного процесса. Эти инновации тесно связаны с изменениями во внутришкольном управлении. Эффективный руководитель современной школы решает главную задачу – обеспечивать опережающий характер образования: ставить задачи, которые важны сегодня и которые станут ещё более важными завтра, а, главное – уметь находить пути их решения.

Полученные результаты исследования, позволили выявить необходимость в разработке методических рекомендаций для руководителей образовательных организаций по управлению педагогическим коллективом на современном этапе.

1. Администрации школы необходимо знать теоретические положения по управлению персоналом.

2. Использование руководством школы в своей деятельности гуманистического, партисипативного и системно-целевого подходов в управлении педагогическим коллективом.

3. Разработать механизмы управления педагогическим коллективом, для этого необходимо:

- осуществлять кадровую преемственность;
- создавать условия для регулярного повышения квалификации, через внутриорганизационное обучение (методическую работу, самообразование и аттестацию всех сотрудников);

4. Разработать систему условий стимулирования для участия педагогов (учителей) в инновационной деятельности.

5. Администрации школы необходимо строить политику к управлению персоналом на основании следующих принципов:

- уважение и доверие к человеку;
- сотрудничество;
- системность и целостность в управлении;
- гласность;
- справедливость;
- единство коллегиальности и единоначалия;
- индивидуальный подход в управлении;
- поддержка инициативы, стимулирования деятельности;
- постоянное повышение квалификации;
- делегирование полномочий, участие учителей в управлении;
- объективность и полнота информации.

6. В управлении педагогическим коллективом опираться не только на административные и экономические методы, но и социально-психологические методы (установление социальных норм поведения, социально-моральная мотивация и стимулирование, развитие у работников инициативы и ответственности, установление материальных санкций).

Все перечисленные рекомендации, обязательно должны осуществляться руководителем образовательной организации, для эффективного управления педагогическим коллективом и устранения слабых сторон коллектива.

## Выводы по II главе

В ходе проведения констатирующего эксперимента, предполагалось решить следующие задачи:

- Выявить характеристики педагогического коллектива школы.
- Выявить уровень удовлетворенности работы школы.
- Оценить мотивированность коллектива педагогов на качественный труд.
- Оценить готовность педагогического коллектива к инновационной деятельности.

Полученные данные по первой задаче исследования свидетельствуют, что:

- ценностно-ориентационная зрелость коллектива составляет 71,1%.
- организованность коллектива - 63,4%
- сплоченность коллектива - 61%

Таким образом, можем констатировать, что уровень развития коллектива недостаточно высок, причем самыми низким показателями в рамках основных 3-х показателей являются:

1. ориентированность на развитие способов деятельности – 60,9%
2. ответственность – 56, 8%
3. потенциальная стабильность – 56,4%

Выявленные показатели свидетельствуют, что руководители не в полном объеме учитывают необходимость организационно – педагогических условий и недостаточно владеют механизмами их реализации.

Так в рамках второй задачи исследования, результаты свидетельствуют о том, что: педагоги отчасти удовлетворены организацией быта в школе, организацией учебно-воспитательного процесса, так же, в целом, благоприятен психологический климат в коллективе, но отмечают

необходимость в оценке своего труда и в оказании помощи со стороны администрации.

Была исследована мотивированность коллектива на качественный труд, результаты говорят нам о том, что руководитель организации должен обратить внимание на такие показатели, как: содержание и организация труда в коллективе, отношение администрации к нуждам сотрудников данной организации. Так же руководитель должен учесть тот факт, что педагоги и учителя выявили ухудшение в его стиле и методах работы.

Готовность к инновационной деятельности, определялось в четвертой задаче нашего констатирующего эксперимента, где: 59% педагогов готовы к инновационной деятельности. Более популярные формы подготовки к освоению новшеств среди педагогов, являются те, которые проходят в стенах образовательной организации. Также имеются и препятствия, такие как: отсутствие времени – 100%; отсутствие лидеров, новаторов в образовательной организации – 87%; отсутствие помощи – 68%; отсутствие стимулирования – 64%, отсутствие интереса и потребностей в инновационной деятельности – 54%, а также отмечают необходимость изменения в управлении образовательной организацией.

Констатирующий эксперимент подтвердил необходимость в разработке методических рекомендаций для руководителя образовательной организации по управлению педагогическим коллективом на современном этапе. Вот некоторые из них:

- руководитель должен уметь использовать человеческие ресурсы персонала по максимуму;
- руководитель должен направить рабочий персонал на достижение общей главной цели, при этом создавая благоприятный климат в их профессиональной деятельности;
- руководитель должен знать и помнить, что в случае дезорганизации персонала или снижения эффективности производительности труда в

организации, в первую очередь ответственность и спрос ложится на самого руководителя.

– руководитель должен понимать и соблюдать правила и принципы управления для руководителей по управлению персоналом, что нарушив их – данный руководитель теряет уважение, свою значимость в глазах своих подчиненных и высшего руководства, которое может воспринимать его действия и поступки как деятельность некомпетентного руководителя.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Теоретический анализ показал, что сегодня есть разные точки зрения к определению «управления персоналом». Мы останавливаемся на следующем определении, что управление персоналом - это специфическая функция управленческой деятельности, главным объектом, которого является человек, входящий в определенные социальные группы. Современные концепции базируются, с одной стороны, на принципах и методах административного управления, а с другой стороны, на концепции всестороннего развития личности и теории человеческих отношений.

Анализ так же показал, что существует механизм управления персоналом, который включает в себя: цели, информацию, технику и технологию управления коллективом, принципы управления, функции, методы и стиль руководства.

Исходя из ретроспективного анализа, можно сказать, что в последние 50 лет термин «управление персоналом» использовался для описания функции управления, посвященной найму, развитию, обучению, ротации, обеспечению безопасности и увольнению персонала. В настоящее же время человеческий фактор является основой, поэтому управление персоналом это одна из важнейших задач для развития любой организации. Сплоченный и заинтересованный в образовательных результатах педагогический коллектив является залогом успешного функционирования образовательной организации, так как именно человеческий ресурс обеспечивает эффективность реализации образовательной стратегии, формирование положительной репутации образовательного учреждения. На современном этапе в школе, в качестве человеческого ресурса, безусловно, выступает педагогический коллектив, его отличие от других коллективов социальных организаций заключается в следующем:

1. Педагогический коллектив учителей является частью общественного коллектива, куда входит составной частью ученический коллектив.

2. Главная отличительная особенность педагогического коллектива состоит в специфике профессиональной деятельности.

3. Полифункциональность педагогической профессии.

4. Высокая степень самоуправляемости.

5. Коллективный характер труда и коллективная ответственность за результаты педагогической деятельности.

6. Отсутствие временных рамок выполнения тех или иных видов педагогического труда.

7. Преимущественно женский состав.

Безусловно, особенности педагогического коллектива требуют и особенности управления педагогическим коллективом. Изучив и проанализировав данный вопрос, мы пришли к выводу, что управление педагогическим коллективом принципиально отличается от других видов труда, поскольку связана она с многообразием человеческих отношений, огромным количеством производственных ситуаций при максимальной ответственности за процесс и результат управления.

Исходя из особенностей педагогического коллектива и особенностей управления им, нами было проведено экспериментальное исследование на базе КГУ школа №14, где была учтена часть этих особенностей.

Результаты исследования показали следующее:

По результатам первой методики, мы можем констатировать, что уровень развития коллектива выше среднего. Но следует заметить, что самыми низкими показателями в рамках основных 3-х показателей являются:

1. ориентированность на развитие способов деятельности – 60,9%

2. ответственность – 56, 8%

3. потенциальная стабильность – 56,4%.

Основная масса педагогов удовлетворена жизнедеятельностью в общности школы и своего нахождения в ней. Психологический климат в

организации благоприятен, а, значит, можно сказать, что большинство членов педагогического коллектива чувствует себя в нем комфортно, в коллективе отсутствует социальная напряженность, отношения сотрудников доброжелательные и товарищеские.

Показатель удовлетворенности организации учебно-воспитательного процесса, свидетельствует о том, что педагогический коллектив удовлетворен отчасти, что составляет 61%.

Следует отметить, что вопрос об «удовлетворенности помощью со стороны администрации, оценкой своего труда», где 20,4% респондентов удовлетворены данным показателем. Это говорит о том, что в организации существует некачественно разработанная система стимулирования и поощрения педагогов.

Так же, следует отметить, что в данной организации есть как слабые, так и сильные стороны мотивированности. Самая слабая сторона, где показатель ниже 50% – это отношение администрации к нуждам работников (49,8%); содержание труда (49,4%); организация труда (47,2%); заработная плата (37,4%). Так же стоит отметить, что участники анкетирования заметили ситуацию ухудшения (улучшения) за последний год. Улучшение отметили в: условиях труда; возможности реализовывать свой потенциал; отношение в коллективе. Ухудшение труда в: стиле и методах работы руководителя; заработной плате; содержании труда; организации труда.

Можно сказать, что педагогический коллектив, в целом, готов к инновационной деятельности, но нет правильно организованной деятельности в этом направлении со стороны руководства. Об этом нам говорят полученные результаты по решению четвертой задачи нашего исследования, а именно: оценка готовности педагогического коллектива к инновационной деятельности.

Все вышесказанное свидетельствует о том, что выдвинутая нами гипотеза нашла свое подтверждение.

В ходе исследования определились следующие методические рекомендации по управлению педагогическим персоналом в образовательной организации на современном этапе. Они следующие:

1. Осуществление долгосрочного планирование управления педагогическим персоналом на основе глубокого системного анализа.

2. Выстраивание кадровой политики руководства образовательной организации, которая должна быть направлена на формирование коллектива единомышленников, что будет способствовать снижению рисков организационно – ценностного дисбаланса и внешних факторов влияния на педагогический коллектив, что позволит формировать трудовые отношения в формате ценностей, принимаемых всеми членами педагогического коллектива.

3. Использование руководством стратегии управления человеческими ресурсами, позволяющими выработать единые правила, нормы и ценности.

4. Использование руководством в своей деятельности гуманистического, партисипативного и системно–целевого подходов в управлении педагогическим коллективом, что позволит обеспечить достаточно высокий уровень готовности педагогов к инновационной деятельности на основе складывающихся взаимовыгодных партнерских отношений, при которых происходит постепенное согласование целей и ценностей.

5. С.Ю. Трапицин в работе «Менеджмент в образовании: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры» (2017 г.) выделил следующие управленческие действия, которые должен выполнять руководитель образовательной организации:

➤ «идентифицировать ключевые цели, ценности, процессы образовательной организации и культивировать их в профессиональной деятельности педагогических кадров средствами коллективных совещаний, обсуждений проблем, обратной связи;

➤ создать условия для удовлетворения личных и коллективных потребностей педагогического персонала в образовательной организации. В

идеальном случае – достичь сопряженности личных, коллективных и организационных целей и ценностей средствами реализации корпоративных мероприятий, формирования организационных традиций;

➤ поддерживать процесс самореализации педагогических кадров средствами делегирования полномочий, привлечения педагогического коллектива к принятию управленческих решений, создания проектных целевых групп и команд в образовательной организации;

➤ поддерживать мотивационную готовность педагогов к совместной коллективной работе средствами формирования благоприятного социально-психологического климата, поощрения и стимулирования результатов коллективного труда;

➤ снизить влияние организационных слухов средствами установления незначительной дистанции власти в образовательной организации, публичного информирования педагогического коллектива всех проблемах и достижениях в образовательной организации».

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Макаренко, А.С. Наследие и современные преобразования в педагогической теории и практике [Текст] / А.С. Макаренко. – НГПИ, 2006. – 162 с.
2. Авдеев, В.В. Управление персоналом: технология формирования команды [Текст]. - М.: Финансы и статистика, 2003. - 544 с.
3. Агеев, В.С. Межгрупповые взаимодействия: социально – психологические проблемы [Текст] / В.С. Агеев. – М.: «Академия», 2000. - 220 с.
4. Акатов, Л.И. Социальная реабилитация детей с ограниченными возможностями здоровья. Психологические основы: Учеб. пособие [Текст] - М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2003. - 368 с.
5. Аникеева, Н.П. Психологический климат в коллективе [Текст]. М.: Экономика, 1989. С. 3 – 16.
6. Афанасьев В. Г. Общество: системность, познание, управление. М: ЮНИТИ, 2007. – 432 с.
7. Афанасьев, В.Г. Управление обществом как социологическая проблема [Текст] // Научное управление обществом. Вып. 2. / Под ред. В.Г. Афанасьева. – М.: Политиздат, 1968.- 392 с
8. Афанасьев, В.Г. Управление [Текст] / В.Г. Афанасьев // Филос. энцикл. словарь. – М.: Политиздат, 1983. – С. 704.
9. Афанасьев, В.Г. Управление коллективом [Текст] / В.Г. Афанасьев // Филос. энцикл. словарь. – М.: Политиздат, 1997. – 350 с.
10. Базаров, Т.Ю., Еремина Б.Л. Управление персоналом: Учебное пособие [Текст].– 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2002.
11. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: учебник для вузов [Текст] / Т.Ю.Базаров, Б.А.Еремина.-М.: ЮНИТИ, 2012. – 560 с.

12. Башмаков, В. И. Изменение в экспертных оценках актуальности исследования социальных проблем труда (опыт мониторинга) [Текст] / В.И. Башмаков // Социс. - 2006. - № 5. С. 89.
13. Борытко, Н.М. Управление образовательными системами: Учебник для студентов педагогических вузов [Текст] / Н. М. Борытко, И. А. Соловцова; Под ред. Н.М. Борытко. - Волгоград: Изд-во ВГИПК РО, 2006.- 48 с. (Сер. «Гуманитарная педагогика». Вып. 4).
14. Василенко, Е.И. Курс лекций: «Управление персоналом» [Текст] / Е.И. Василенко// РУДН. – (<http://www.edu-zone.net/show/45014.html>)
15. Вебер, М. Протестантская этика и дух капитализма. Избранные произведения [Текст]. – М., 1990.
16. Волгин, А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики [Текст] / А.П. Волгин. – М.: Юнити, 2008. – 541с.
17. Генкин, Б.М. Основы экономики и социологии труда: Учебник для вузов[Текст] / Б. М. Генкин. – М.: НОРМА, 2001. –223 с.
18. Горфинкель, В.Я. Экономика организаций (предприятий): учебник для вузов [Текст] / Под ред. проф. В. Я. Горфинкеля, проф. В. А. Швандара. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – с.312.
19. Гудушуари, Г.В., Литвак Б.Г. Управление современным предприятием [Текст]. М.: Дело, 2008. – 250 с.
20. Дежникова, Н.С. Педагогический коллектив школы [Текст] / Н.С. Дежникова. - М.: Знание, 1984. - 80 с.
21. Долгова, Н.Г. Управление персоналом как подсистема в общей системе управления организацией [Текст] // Вестник непрерывного образования. - 2016. - № 1. - С. 9-12
22. Донцова, А.И. Психология коллектива [Текст]. М., 1984
23. Егоршин, А.П. Управление персоналом [Текст] / А.П. Егоршин– 2-е изд. – Н. Новгород: Нимб, 1999. – 306 с.
24. Зайцев, Н.Л. Экономика, организация и управление предприятием: Учебное пособие [Текст] / Н.Л. Зайцев. – М.: ИНФРА-М, 2008. – с. 21.

25. Иванова, Н.А. Инновационные технологии в управлении персоналом [Текст] // Теория и практика экономики и предпринимательства. Труды XII Международной научно-практической конференции. - 2015. - С. 216-217.
26. Карлик, А.Б. Экономика предприятия [Текст] / Под ред. А.Е. Карлика, М. Л. Шухгальтер: Учебник для вузов. 2-е изд., переработанное и допол. – СПб.: Питер, 2009. – 464 с.
27. Карташов, П. И. Внедрение рекомендаций педагогической науки в практику: Организационно-управленческий аспект [Текст] / П. И. Карташов. - М., 1984.
28. Каспарьян, Г.И. Формирование стабильного трудового коллектива [Текст] / Г.И. Каспарьян. – Ростов-на-Дону: 2000, с.33;
29. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации. Практикум [Текст] / Под ред. А. Я. Кибанова. – М.: Инфра-М, 1999. – с. 180.
30. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации [Текст] / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 1997;
31. Коджаспирова, Г.М. Педагогика: учебник [Текст] / Г.М. Коджаспирова. - М. : КНОРУС, 2010. - 744 с.
32. Конаржевский, Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление [Текст]. М.: Центр «Педагогический поиск». 2000. 222 с.
33. Кравченко, А.И., Тюрина, И.О. Социология управления: фундаментальный курс: Учебное пособие для студентов высших учебных заведений [Текст]. – М.: Трикста, 2004, с. 708.
34. Кричевский, Р.Л., Дубровская Е.М. Психология малой группы [Текст]. М.: Знание, 1991.
35. Кузнецова, И.В. Система управления персоналом как главная составляющая системы управления предприятием [Текст] // Инновационные процессы в экономике и бизнесе: научный взгляд. Материалы Международной научно-практической конференции. - 2016. - С. 106-109
36. Кузьмин, В.П. Место системного подхода в современном познании и марксистской методологии. М: Политиздат, 1980. – 312 с.

37. Лазарев, В.С. Управление школой: теоретические основы и методы [Текст]. – М., 1997. 230 с.
38. Литвинюк, А.А. Управление персоналом [Текст]. – М.: Юрайт, 2015. – 388 с.
39. Макаренко, А.С. Соч.: В 7 т. Т. V [Текст]. - М., 1958. - С. 179.
40. Мальцева, Т.И. Система управления персоналом образовательного учреждения [Текст] // Проблемы и перспективы развития образования: материалы II Междунар. науч. конф. (г. Пермь, май 2012 г.). – Пермь: Меркурий, 2012. – С. 43-44.
41. Маркова, Л.С. Управленческая деятельность руководителя социального учреждения [Текст] / Маркова Л.С. М. 2014. 160 с.
42. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст] / Е.В. Маслов. – М.: Новосибирск, 2001. 345 с.
43. Ментцель, В. Деловой разговор с сотрудниками как инструмент управления [Текст] / В. Ментцель; (пер. с нем. Е. А. Зись). – 2-е изд., стер. – М.: Омега-Л, 2006. – 23 с.
44. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента [Текст]: Пер. с англ. - М.: Дело, 1999, 2001;
45. Начала современного естествознания: тезаурус [Текст] / В. Н. Савченко, В. П. Смагин. - Ростов н/Д.: Феникс, 2006.).
46. Немова, Н. Цель - повышение квалификации. Подходы к обучению учителей непосредственно в школе [Текст] / Н. Немова // Директор школы. - 1998. - № 6.
47. Позняк, Л. Основы управления ДОУ [Текст] / Л. Позняк. 2014. 45 с.
48. Поташник, М.М. Управление развитием школы: пособие для руководителей образовательных учреждений [Текст]. М.: Новая школа, 1995. 270 с.
49. Прохорова, Л.Н. Мастер – класс по созданию творческого коллектива в ДОУ [Текст] / Л.Н. Прохорова. – М.: «5 за знания», 2018. – 117 с.

50. Российская педагогическая энциклопедия [https://www.gumer.info/bibliotek\\_Buks/Pedagog/russpenc/](https://www.gumer.info/bibliotek_Buks/Pedagog/russpenc/)

51. Слостенин В.А. и др. Педагогика Учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений [Текст] / В. А. Слостенин, И.Ф. Исаев, Е.Н. Шиянов; Под ред. В.А. Слостенина. - М.: Издательский центр «Академия», 2002. - 576 с.

52. Сухомлинский, В.А. Разговор с молодым директором школы [Текст]. - М.: Просвещение, 1982. - 206 с.

53. Таланова, А.В. Основные подходы к управлению персоналом организации // Экономика, предпринимательство и право. – 2014. – Том 4. – № 1. – С. 3-7.

54. Тебекин, А.В. Управление персоналом [Текст]. – М.: КноРус, 2014. – 426 с.

55. Менеджмент в образовании: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры [Текст] / Под ред. С.Ю. Трапицина.-М.: Издательство Юрайт, 2017 С.365 - 412

56. Управление развитием школы [Текст]. Под ред. М.М. Поташника и В.С. Лазарева. - М.: Новая школа, 1995. - 464 с.

57. Федорова, Н.В. Управление персоналом организации: учеб. По спец. «Менеджмент организации» [Текст] / Н.В. Федорова. - Москва: КноРус, 2011.- 536 с.

58. Шакуров, Р.Х. Социально-психологические основы управления: руководитель и педагогический коллектив / Р.Х. Шакуров // - М.: Просвещение, 1990 г.

59. Шамова Т.И., Третьяков П.И., Капустин Н.П. Название: Управление образовательными системами Издательство: Владос Год: 2002

60. Шнайдер, Б. Персонал для организации: научный подход к поиску, отбору, оценке и удержанию сотрудников. Пер. с англ. под ред. Гришиной Н.В. и др. [Текст] / Б. Шнайдер. - СПб.: Экономическая школа, 2011. - 560 с.

<p>Анкета № 1 ОЦЕНКА ХАРАКТЕРИСТИК КОЛЛЕКТИВА ИНСТРУКЦИЯ</p> <p>Оцените по 10-балльной шкале соответствие предложенных ниже утверждений положению дел в Вашем коллективе; 0 - полностью не соответствует; ... 9 - полностью соответствует.</p> <p>Долго не задумывайтесь. Подходите к каждому утверждению по отдельности, отложите их анализ до завершения оценки. Постарайтесь быть как можно более объективными, чтобы иметь возможность увидеть, на чем следует сосредоточить свое внимание.</p> <p>Отметьте выбранные Вами варианты.</p>	<p>0 - полностью не соответствует; ... 9 - полностью соответствует.</p>
<p>1. Все учителя в нашем коллективе стремятся делать свою работу как можно лучше.</p>	<p>0 1 2 3 4 5 6 7 8 9</p>
<p>2. В нашем коллективе всех волнует, какой будет наш техникум в будущем.</p>	<p>0 1 2 3 4 5 6 7 8 9</p>
<p>3. Каждый учитель в нашем техникуме хочет быть в курсе всего нового, но своей специальности.</p>	<p>0 1 2 3 4 5 6 7 8 9</p>
<p>4. В нашем техникуме все педагоги добросовестно выполняют свод обязанности.</p>	<p>0 1 2 3 4 5 6 7 8 9</p>
<p>5. Учителям для согласования своих действий друг с другом не требуется помощь директора техникума или завуча.</p>	<p>0 1 2 3 4 5 6 7 8 9</p>
<p>6. Решая коллективные задачи, педагоги быстро находят общий язык.</p>	<p>0 1 2 3 4 5 6 7 8 9</p>
<p>7. В нашем техникуме каждый преподаватель чувствует себя ответственным за общие результаты.</p>	<p>0 1 2 3 4 5 6 7 8 9</p>
<p>8. В нашем коллективе конфликт между преподавателями был бы “чрезвычайным происшествием”.</p>	<p>0 1 2 3 4 5 6 7 8 9</p>
<p>9. Работая в нашем коллективе, учителя могут реализовать свои способности лучше, чем в любом другом месте.</p>	<p>0 1 2 3 4 5 6 7 8 9</p>
<p>10. Педагог, который станет работать “с прохладцей”, в нашем коллективе быстро почувствует неодобрение своих коллег</p>	<p>0 1 2 3 4 5 6 7 8 9</p>
<p>11. Учителя - новаторы пользуются уважением в нашем коллективе.</p>	<p>0 1 2 3 4 5 6 7 8 9</p>
<p>12. Наши учителя заботятся о повышении своего профессионального мастерства.</p>	<p>0 1 2 3 4 5 6 7 8 9</p>
<p>13. Для обеспечения добросовестной работы учителей руководству школы не требуется прибегать к жесткому контролю.</p>	<p>0 1 2 3 4 5 6 7 8 9</p>
<p>14. При распределении нагрузки между педагогами не возникает проблем, требующих административного вмешательства.</p>	<p>0 1 2 3 4 5 6 7 8 9</p>
<p>15. Итоги работы техникума за год всегда активно обсуждаются в нашем коллективе.</p>	<p>0 1 2 3 4 5 6 7 8 9</p>
<p>16. Все члены нашего коллектива согласны с целями, которые ставит перед собой техникум.</p>	<p>0 1 2 3 4 5 6 7 8 9</p>
<p>17. В коллективе не бывает серьезных разногласий из-за неудобного расписания уроков.</p>	<p>0 1 2 3 4 5 6 7 8 9</p>
<p>18. Все члены коллектива - патриоты нашего техникума</p>	<p>0 1 2 3 4 5 6 7 8 9</p>
<p>19. Все учителя стремятся к ТОМУ, чтобы у техникума была наилучшая репутация.</p>	<p>0 1 2 3 4 5 6 7 8 9</p>
<p>20. Мы стремимся к тому, чтобы все наши выпускники могли успешно сдать экзамены, устроиться на работу или поступить в ВУЗ.</p>	<p>0 1 2 3 4 5 6 7 8 9</p>
<p>21. Наши учителя интересуются новшествами, которые появляются в других техникумах.</p>	<p>0 1 2 3 4 5 6 7 8 9</p>
<p>22. Многие учителя, если это необходимо для техникума, по собственной инициативе делают то, что не входит в их непосредственные</p>	<p>0 1 2 3 4 5 6 7 8 9</p>

обязанности.	
23. Взаимопомощь. - характерная черта нашего коллектива.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
24. Если решения, принятые администрацией, не находят поддержки в коллективе, то всегда ищется компромисс.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
25. При оценке общих результатов деятельности нашего техникума между учителями редко возникают разногласия.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
26. Любые разногласия по работе у нас не перерастают в конфликты между педагогами.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
27. Возможностей для профессионального роста и нашего техникума у педагогов не меньше, чем в каком-либо другом.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
28. У всех наших учителей высокие требования к результатам своей работы.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
29. Все учителя в нашем техникуме постоянно что-то улучшают в своей работе.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
30. Учитель, не занимающийся самообразованием, в нашем коллективе будет чувствовать себя "белой вороной".	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
31. Добросовестность в нашем коллективе ценится очень высоко.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
32. Ни у кого из педагогов не возникает затруднений при необходимости согласовать свои действия с другими.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
33. Если между кем-то из учителей нашего техникума возникает конфликт, то другие стремятся быстрее погасить его.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
34. В нашем коллективе существует единство в понимании проблем техникума.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
35. В нашем коллективе все учителя тактично относятся друг к другу.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
36. В другом коллективе, нашим учителям вряд ли было бы так интересно работать.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
37. Учителям нашего техникума стремятся к таким результатам работы, которыми можно было бы гордиться.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
38. На педсоветах и общих собраниях у нас бывает много конструктивной критики нашей работы и предложений по ее совершенствованию.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
39. Наши учителя охотно перенимают опыт своих коллег.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
40. В нашем коллективе существует единое понимание, какими должны быть взаимоотношения между учениками и учителем.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
41. Никто из учителей не примет совета своего коллеги "в штыки".	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
42. Каждого учителя в нашем техникуме интересует, насколько хорошо другие учителя делают свою часть общей работы.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
43. Все учителя едины в понимании требований, предъявляемых к современному образованию.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
44. При разрешении споров в нашем коллективе, каждая сторона внимательно выслушивает другую.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
45. При сравнении коллектива нашего техникума с другими, каждый из учителей найдет в нем много преимуществ.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
46. В нашем коллективе снижение успеваемости любого ученика обязательно станет предметом обсуждения для педагогов, работающих в этой группе.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
47. В нашем коллективе хорошая творческая атмосфера	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
48. В нашем коллективе вряд ли найдет понимание тот, кто считает, что уже достиг своего «потолка».	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
49. В нашем коллективе при неудачах никто не станет перекладывать ответственность на других.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

50. Учителя доброжелательно относятся к новым сотрудникам и помогают им быстрее войти в коллектив.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
52. В нашем коллективе существует единое видение будущего техникума.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
53. Среди учителей не возникает серьезных разногласий при распределении педагогической нагрузки.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
54. При обсуждении важных вопросов в коллективе всегда прислушаются к мнению каждого учителя.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
55. Учителям нашего техникума небезразлично, насколько хорошо работают их коллеги.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
56. Каждый учитель в нашем техникуме уверен, что если он предложит идею какого-либо эксперимента, то встретит заинтересованное отношение своих коллег.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
57. Профессиональное мастерство очень ценится в нашем коллективе.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
58. У нас в техникуме нет недобросовестно работающих педагогов.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
59. У руководства редко возникают проблемы из-за несогласованности действий отдельных педагогов, работающих вместе.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
60. При оценке качества труда учителей администрация всегда прислушивается к мнению коллектива.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
61. В нашем коллективе существует единство взглядов по организации учебно-воспитательного процесса.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
62. В нашем техникуме, деловые отношения между учителями подкрепляются хорошими человеческими взаимоотношениями.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
63. Нашим учителям повезло в жизни, потому что они попали в наш коллектив.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
64. Наличие отстающих учеников все учителя в нашем техникуме рассматривают как недоработку свою и своих коллег.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
65. Быть новатором в нашем коллективе престижно.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
66. У нас в коллективе принято учиться на уроках своих коллег.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
67. Опытные учителя по собственной инициативе помогают своим коллегам.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
68. Если педагогический коллектив считает, что администрация приняла несправедливое решение в отношении какого-то из учителей, он будет добиваться пересмотра такого решения.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
69. В нашем коллективе педагогов многое связывает, и чей-то уход в другой техникум маловероятен	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

Приложение 2

Вопрос	Сумма	%
1	158	64,1%
2	141	57,2%
3	164	66,6%
4	158	64,1%
5	190	77,3%
6	178	72,4%
7	141	57,2%

8	157	63,7%
9	128	51,8%
10	125	50,6%
11	154	62,5%
12	172	69,9%
13	125	58,4%
14	136	55,1%
15	173	70,3%
16	153	62,1%
17	130	52,6%
18	145	58,8%
19	177	72%
20	179	72,8%
21	171	69,5%
22	144	60,9%
23	159	64,6%
24	135	54,7%
25	162	65,8%
26	186	75,7%
27	172	69,9%
28	162	65,8%
29	157	63,7%
30	129	52,2%
31	150	57,2%
32	177	72%
33	157	63,7%
34	138	55,9%
35	179	72,4%
36	135	54,7%
37	162	68,7%
38	141	55,5%
39	155	69,9%
40	129	62,5%
41	165	71,1%
42	158	64,1%
43	139	56,3%
44	164	62,1%
45	136	54,7%
46	145	65,8%
47	149	57,2%
48	161	62,9%
49	132	52,2%
50	155	67%

52	176	58,4%
53	144	66,6%
54	160	55,1%
55	142	58,8%
56	138	60,4%
57	142	65,4%
58	161	53,4%
59	142	62,9%
60	160	41,1%
61	110	51,8%
62	128	65%
63	116	57,6%
64	120	55,9%
65	134	57,6%
66	145	62,9%
67	125	57,6%
68	144	46,9%
69	164	48,5%

Приложение 3

**Анкета № 2**

Уважаемые педагоги! Просим Вас ответить на вопросы о Вашем отношении к различным сторонам образовательного процесса в нашей образовательной организации МАОУ «СОШ №38». Внимательно прочитайте утверждения и оцените степень вашего согласия по:  
шкале: 4 - да; 3 – от части; 2 – не знаю; 1 – нет.

№	Утверждение	Степень согласия			
		4	3	2	1
<i>Удовлетворены ли вы организацией быта?</i>					
1	Санитарно-гигиеническим состоянием помещений техникума?	4	3	2	1
2	Материально-техническим оснащением?	4	3	2	1
3	Оформлением техникумовских помещений?	4	3	2	1

4	Обеспечением безопасности вашего нахождения в техникуме?	4	3	2	1
5	Работой столовой (выбором готовых горячих блюд, обслуживанием)?	4	3	2	1
<i>Удовлетворены ли вы организацией учебно-воспитательного процесса?</i>					
6	Цели образовательного процесса соответствуют потребностям учащихся и реально выполнимы усилиями данного коллектива?	4	3	2	1
7	Удовлетворены ли Вы содержанием стратегического планирования деятельности техникума, образовательной программой?	4	3	2	1
8	Системой внутри техникумовского контроля?	4	3	2	1
9	Системой отчетности по результатам деятельности?	4	3	2	1
10	Системой дополнительных занятий для обучающихся, имеющих затруднения в усвоении программного материала?	4	3	2	1
11	Удовлетворены ли Вы обеспечением условий для формирования у обучающихся ключевых компетенций, имеющих универсальное значение для различных видов деятельности?	4	3	2	1
<i>Удовлетворены ли вы организацией воспитательного процесса и дополнительного образования?</i>					
12	Проводимыми внеурочными мероприятиями, которые интересны и полезны педагогам, обучающимся, родителям обучающихся?	4	3	2	1
13	Содержанием и качеством проводимых мероприятий: содержание способствует формированию мировоззрения, культуры, достойного поведения всех участников образовательного процесса?	4	3	2	1
14	Организацией работы кружков, клубов и секций?	4	3	2	1
15	Организацией мероприятий, помогающих обучающимся определять и развивать свои интересы, способности, таланты?	4	3	2	1
16	Культурными традициями школы?	4	3	2	1
17	Организацией мероприятий для родителей?	4	3	2	1
18	Уровнем культуры общения, взаимодействия с коллегами, администрацией?	4	3	2	1
19	Уровнем культуры общения, взаимодействия с родителями обучающихся школы?	4	3	2	1
20	Уровнем культуры общения, взаимодействия с обучающимися техникума?	4	3	2	1
21	Объемом должностных обязанностей классного руководителя?	4	3	2	1
22	Объемом установленного шаблона плана воспитательной работы с классным коллективом?	4	3	2	1
23	Методическим обеспечением классного руководства?	4	3	2	1
24	Установленным графиком дежурства классных коллективов по школе?				
25	Заинтересованностью родителей обучающихся в развитии у них (обучающихся) мировоззренческих установок, включающих в себя: культуру, нравственность, духовность и др.	4	3	2	1
<i>Удовлетворены ли вы психологическим климатом?</i>					
26	Взаимодействие участников образовательного процесса является источником положительных эмоций?	4	3	2	1
27	Удовлетворены ли вы системой обмена информацией внутри техникума, возможностью профессионального и неформального общения с коллегами?	4	3	2	1
28	Удовлетворены ли вы степенью комфорта вашего пребывания в среде коллег?	4	3	2	1
29	Коллектив можно назвать «командой»?	4	3	2	1
30	Сложившимися отношениями с представителями администрации техникума?	4	3	2	1
31	Сложившимися отношениями с большинством родителей обучающихся техникума?	4	3	2	1
32	Сложившимися отношениями с обучающимися техникума?	4	3	2	1
<i>Удовлетворены ли вы своей профессиональной деятельностью, результатами своей профессиональной деятельности, готовностью к инновационной деятельности?</i>					
33	Профессиональная деятельность приносит радость?	4	3	2	1
34	В коллективе Вы ощущаете свою значимость, ценность: ваши достижения и успехи замечаются администрацией и педагогами техникума?	4	3	2	1
35	Вам предоставлена возможность проявлять свои знания, умения, способности?	4	3	2	1
36	Используемые вами методы обучения обеспечивают успешное решение задач образовательного процесса, хороший результат?	4	3	2	1
37	Вы удовлетворены отношением обучающихся к предмету, который вы преподаете?	4	3	2	1
38	Вы имеете возможность в процессе педагогической деятельности повышать свой профессиональный уровень?	4	3	2	1
39	Вы испытываете потребность в профессиональном и личностном росте?	4	3	2	1
40	Вы обобщаете свой педагогический опыт и представляете его на педагогических советах?	4	3	2	1
41	Вы участвуете в организации работы методического объединения?	4	3	2	1
<i>Удовлетворены ли вы помощью, оказываемой администрацией, оценкой вашего труда?</i>					
42	Удовлетворены ли вы качеством методической помощи?	4	3	2	1

43	Удовлетворены ли вы оценкой вашего труда?	4	3	2	1
<b>Удовлетворены ли вы системой требований, санкций и поощрений к участникам учебно-воспитательного процесса?</b>					
44	Удовлетворены ли вы требованиями к вашей работе в техникуме: являются ли они справедливыми и обоснованными?	4	3	2	1
45	Удовлетворены ли вы системой требований, предъявляемых к культуре поведения обучающихся?	4	3	2	1
46	Удовлетворены ли вы системой санкций и поощрений педагогов? Понятна ли она педагогам?	4	3	2	1
47	Существует ли система поощрений педагогов, проявляющих инициативу в педагогической деятельности?	4	3	2	1
48	Удовлетворены ли вы системой требований, предъявляемых к обучающимся?	4	3	2	1
49	Удовлетворены ли вы системой санкций и поощрений обучающихся, способствует ли эта система достижению образовательных, воспитательных целей?	4	3	2	1
50	Обучающимся понятна система оценок, санкций и поощрений?	4	3	2	1
<b>Удовлетворены ли вы организационной структурой?</b>					
51	Информация, необходимая для эффективной работы, доводится до сведения педагогов вовремя?	4	3	2	1
52	Организацией педагогических совещаний, советов?	4	3	2	1
53	Удовлетворены ли вы организацией рабочего времени: рабочее время организовано рационально?	4	3	2	1
54	Администрация делает все необходимое для охраны здоровья и предупреждения перегрузок педагогического коллектива?	4	3	2	1

Приложение 4

Оценка мотивированности членов коллектива в образовательной организации на качественный труд

Анкета № 3

Карта оценки удовлетворенности за последний год

№	Оцените, насколько Вы удовлетворены	Баллы	Аспекты, состояние которых за последний год	
			улучшилось	ухудшилось
1	Организацией труда	130 (47,2%)		+
2	Условиями труда	178 (64,7%)		
3	Заработной платой	103 (37,4%)		+
4	Содержанием труда	136 (49,4%)		+
5	Возможностью реализовывать свой потенциал	161 (58,5%)	+	

6	Отношение в коллективе	186 (67,6%)	+	
7	Отношение с руководителем	174 (63,3%)		
8	Стилем и методами работы руководителя	163 (59,3%)		+
9	Возможностью влиять на дела коллектива	144 (52,4%)		
10	Возможностью развития, профессионального роста в школе	157 (57%)		
11	Отношение администрации к нуждам работников	137 (49,8%)		
12.	Объективность оценки вашей работы.	151 (54,9%)		

## Приложение 5

### Оценка уровня инновационного потенциала педагогического коллектива.

#### Подготовленность к освоению новшеств.

1. Какие, на Ваш взгляд, изменения нужны в Вашей образовательной организации?
  - в управлении ОО;
  - в содержании образования и воспитания;
  - технологии обучения, воспитания и развития;
  - режиме работы.

3. Чувствуете ли Вы себя готовым к освоению новшеств:

- в содержании обучения;
- технологии обучения.

(полностью готов, достаточно подготовлен, частично готов, не готов).

4. Какие формы подготовки(обучения) к освоению новшеств вы прошли.

Дайте им оценку по 5-ти балльной шкале:

5-очень влияют на уровень моего развития и подготовленности к инновационной деятельности;

4-влияют;

3-слабо влияют;

2-почти не влияют;

1-не влияют.

Формы подготовки	Оценка
1.Семинары, практикумы	
2.Педагогические советы	
3.Работа в методическом объединении (или творческой группе)	
4.Самостоятельная работа	
5.Обучение на проблемных курсах	
6.Повышение квалификации	

5. Оцените условия Вашей образовательной организации для развития инновационной деятельности:

- 3 балла- очень хорошие
- 2 балла – хорошие
- 1 балл – удовлетворительно
- 0 баллов - неудовлетворительно

Условия	Оценка
7. Материальные	
8. Финансовые	
9. Организационные	
10. Психологический климат в коллективе	
11. Стимулирование	
12. Система обучения кадров	

3 Что является для Вас препятствием в освоении и разработке новшеств?

- 1. отсутствие времени;
- 2. отсутствие обоснованной стратегии развития образовательной организации;
- 3. отсутствие помощи;
- 4. отсутствие лидеров, новаторов в образовательной организации;
- 5. разногласия, конфликты в коллективе;
- 6. отсутствие необходимых теоретических знаний;
- 7. слабая информированность о нововведениях в области образования;
- 8. отсутствие или недостаточное развитие исследовательских умений;
- 9. отсутствие интереса и потребностей в инновационной деятельности;
- 10. отсутствие стимулирования.

Выберите 5 наиболее значимых результатов.