



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

Стратегическое управление развитием образовательной организации

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

Проверка на объем заимствований:
88,49% авторского текста

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

Выполнил:
Студент группы ЗФ-309-169-2-3
Жаксылыкова Гулназ Нурмуратовна


Научный руководитель:
к.п.н., доцент
Алексеева Л.П.

Челябинск
2023

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ...	9
1.1 Понятие и сущность стратегического управления организацией	9
1.2 Управление развитием образовательной организации	16
1.3 Стратегические инструменты управления развитием образовательной организации.....	25
Выводы по первой главе	31
ГЛАВА 2 ОПЫТНО-ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО СТРАТЕГИЧЕСКОМУ УПРАВЛЕНИЮ РАЗВИТИЕМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	33
2.1 Анализ потенциала развития образовательной организации	33
2.2 Программа развития системы обобщения и распространения передового педагогического опыта	36
2.3 Оценка эффективности реализации программы развития системы обобщения и распространения передового педагогического опыта	50
Выводы по второй главе	52
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	55
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	59

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. В период глобальных реформ и модернизации образования к системе образования предъявляются всё новые и новые требования, от решения которых зависит не только успешность функционирования, но и выживаемость образовательных организаций. Передовая практика нуждается не только в научном осмыслении становящегося опыта стратегического управления силами учёных, но и в средствах его рефлексии, в понимании типичных ошибок и путей их профилактики, инструментах стратегического анализа и прогнозирования.

В последние десятилетия школьная управленческая практика обогатилась рядом подходов, объективно подготавливающих школы к освоению стратегического управления, основами системного, программно-целевого подхода, концепциями управления развитием, идеями государственно-общественного управления и управления качеством образования; проектного управления и т.п.

Одной из ведущих тенденций в процессе управления образованием является его ориентация на человека мыслящего и творческого. Отечественные ученые и практики обращают внимание, как правило, на такие важные, но разнонаправленные аспекты управления в системе образования как консервативность образования, кризис образования, модернизация образования, информатизация образования, качество образования, эффективность системы образования, процессы интеграции в мировую систему образования, что в совокупности предопределяет необходимость разработки новых подходов к формированию новой концепции управления в данной сфере. Однако даже понятийный аппарат концепции стратегического управления в системе современного образования все еще находится в стадии становления.

Система образования вступила в ту стадию реформирования и модернизации, когда отсутствие разработанной стратегии препятствует ее дальнейшему полноценному развитию. Поэтому вопросы концептуализации понятий и подходов в сфере стратегического управления развитием образовательной организации представляют большой научный и практический интерес.

Потенциал развития образовательной организации рассматривается как совокупность проблем образовательной организации, препятствующих его развитию, и совокупность преимуществ (точек роста), способных стать системообразующими элементами его развития.

Анализ психолого-педагогических исследований по заявленной проблеме позволил нам выявить **противоречия** между:

- пристальным интересом специалистов к повышению эффективности стратегического управления развитием образовательной организации.

- необходимостью целенаправленной работы по повышению потенциала развития образовательной организации и недостаточностью методик и программ для реализации этого процесса.

На основании выявленных противоречий сформулирована **проблема** исследования: какие факторы влияют на потенциал развития образовательной организации? А также тема диссертации: «Стратегическое управление развитием образовательной организации».

Цель исследования: теоретически обосновать, разработать и апробировать программу развития системы обобщения и распространения передового педагогического опыта.

Объект исследования: стратегическое управление образовательной организацией.

Предмет исследования: управление развитием образовательной организации.

Гипотеза исследования: Если реализовать мероприятия в рамках программы развития системы обобщения и распространения передового педагогического опыта, то повысится потенциал развития образовательной организации.

Задачи исследования:

1. Изучить понятие стратегического управления образовательной организацией.

2. Рассмотреть сущность и стратегические инструменты управления развитием образовательной организации.

3. Проанализировать потенциал развития образовательной организации, посредством выделения сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз.

4. Разработать программу развития системы обобщения и распространения передового педагогического опыта.

5. Оценить эффективность реализации программы развития системы обобщения и распространения передового педагогического опыта.

Теоретико-методологическая основа исследования:

Проблематике стратегического управления уделялось внимание как отечественными, так и зарубежными исследователями. К фундаментальным работам в данной области относятся научные труды И. Ансоффа, Б. Карлофа, М. Мескона, Г. Минцберга, М. Портера, А. Стрикленда, А. Томпсона. Весомый вклад в развитие теоретико-методологических основ стратегического управления внесли такие отечественные ученые, как В.А. Баринов, К.А. Бармута, О.С. Виханский, З.И. Виноградова, А.Л. Гапоненко, Т.В. Гапоненко, Р.А. Гезиханов, М.П. Глызина, А.П. Градов, С.А. Гавриленко, В.М. Джуха, Л.Г. Зайцев, Г. Б. Клейнер, М.И. Круглов, Н.Ю. Круглова, Ю.Н. Лапыгин, Б.Г. Литвак, А.К. Ляско, Ю.А. Маленков, А.Н. Петров, С.С. Решиев, А.И. Наумов, А.Э.

Сулейманкадиева, Р.А. Фатхутдинов, О.Б. Черненко, В.Е. Щербакова, Л.С. Шеховцева и др. Проблематика стратегического анализа и планирования, а также оценка тенденций и вызовов, характеризующих современное образовательное пространство, отражена в публикациях И.В. Абанкиной, Т.В. Абанкиной, А.А. Абрамкиной, Н.В. Андреевой, О.Н. Балаевой, В.П. Бусыгина, А.Н. Камировой, В.С. Катькало, Л.А. Козуб, Г.И. Мальцевой, Ю.Р. Муратовой, Е.А. Николаенко, Е.А. Подсолонко, В.В. Радаева, Э.С. Сероштан, Н.Л. Титовой, А.А. Яковлева и других научных деятелей. Проблема эффективности функционирования образовательных организаций получила свое развитие в трудах О.В. Алешкиной, Д.А. Беляева, С.А. Белякова, В.В. Бондаренко, Т.В. Варкулевича, С.М. Васина, Н.Д. Гуськовой, Н.А. Димитриади, Е.А. Ивановой, Т.В. Ивашкевича, А.Г. Кириллова, Т.Л. Клячко, М.А. Курдовой, Л.А. Малышевой, Н.С. Мушкетовой, М.В. Ниязовой, Н.М. Оболяевой, Т.А. Терентьевой и др.

Положения, выносимые на защиту:

1. Стратегическое управление развитием образовательной организации представляет собой часть осуществляемой в нем управленческой деятельности, в которой посредством мотивации, планирования, организации, руководства и контроля процессов разработки и освоения педагогических новшеств обеспечиваются целенаправленность и организованность деятельности коллектива образовательной организации, увеличение его образовательно-воспитательного потенциала и повышение качества образования.

2. Потенциал развития образовательной организации представляет собой совокупность проблем образовательной организации, препятствующих его развитию, и совокупность преимуществ (точек роста), способных стать системообразующими элементами его развития.

3. Система обобщения и передачи передового опыта педагогической деятельности выступает элементом потенциала развития образовательной организации.

Научная новизна. Разработана программа развития системы обобщения и распространения передового педагогического опыта.

Теоретическая значимость исследования определяется тем, что результаты позволяют расширить и углубить научные представления об стратегическом управлении развитием образовательной организации, о потенциале развития образовательной организации.

Практическая значимость исследования заключается в разработке программы развития системы обобщения и распространения передового педагогического опыта. Материалы исследования могут быть использованы директором и заместителями директора, преподавателями.

Для решения поставленных задач исследования использовался комплекс следующих **методов** исследования:

- 1) теоретические: анализ психолого-педагогической литературы и методической литературы, интерпретация, обобщение опыта педагогической деятельности по проблеме стратегического управления развитием образовательной организации, повышения потенциала развития образовательной организации.
- 2) эмпирические: психолого-педагогический эксперимент (констатирующий, формирующий, контрольный этапы), наблюдение;
- 3) методы количественной и качественной обработки данных.

Экспериментальная база исследования: КГУ «Общеобразовательная школа №19 отдела образования города Рудного» Управления образования акимата Костанайской области.

Этапы экспериментальной работы. Исследование проводилось в 4 этапа:

1 этап (декабрь 2020 г. – февраль 2021 г.). На этом этапе проанализированы основные положения научной психолого-педагогической и методической литературы по проблеме стратегического управления развитием образовательной организации, повышения потенциала развития образовательной организации.

2 этап (март 2021 г. - май 2021 г.). На этом этапе была произведена оценка потенциала развития образовательной организации.

3 этап (сентябрь 2021 г. - май 2022 г.). Была разработана и реализована программа развития системы обобщения и распространения передового педагогического опыта.

4 этап (май 2022 г. – ноябрь 2022 г.). На данном этапе была проведена повторная диагностика потенциала развития образовательной организации; проанализированы и обобщены полученные данные экспериментальной работы, произведено текстовое оформление материалов исследования, сформулированы выводы.

Апробация результатов исследования. Основные результаты диссертационного исследования были 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.).

Структура работы: работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников, приложения. Основная часть работы изложена на 63 страницах, в число которых входит 11 рисунков и 3 таблицы. Список использованных источников содержит 49 наименований.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Понятие и сущность стратегического управления организацией

В настоящее время существует множество определений стратегии, но всех их объединяет понятие стратегии как осознанной и продуманной совокупности норм и правил, лежащих в основе выработки и принятия стратегических решений, влияющих на будущее состояние организации, как средства связи организации с внешней средой.

«Стратегия – это генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели. Она формулирует главные цели и основные пути их достижения таким образом, что организация получает единое направление движения». «Стратегическое управление – это процесс принятия и осуществления стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала организации с возможностями и угрозами внешнего окружения, в котором она действует. Стратегию можно рассматривать как основное связующее звено между тем, что организация хочет достичь: ее целями и линией поведения, выбранной для достижения этих целей» [1].

Термин «стратегическое управление» был введен на стыке 1960–70 гг. для того, чтобы внести различие между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на высшем уровне. Необходимость проведения такого различия была вызвана переходом к новой модели управления развитием организации в меняющейся среде. Выделяют четыре фактора-условия, определяющие актуальность стратегического управления:

1. Во второй половине XX в. число задач, обусловленных внутрифирменными и внешними изменениями, неуклонно возрастало. Многие из них были принципиально новыми и не подлежали решению, исходя из опыта, полученного в первой половине XX в.

2. Множественность задач наряду с расширением географических рамок деятельности национальных экономик приводила к дальнейшему усложнению управленческих проблем.

3. Возрастала роль высшего звена управления, в то время как совокупность управленческих навыков, выработанных в первой половине века, все меньше соответствовала условиям решения возникавших задач.

4. Усиливалась нестабильность внешней среды, что повышало вероятность стратегических внезапных изменений, их непредсказуемость. Исключительно важным стало использование гибкого управления, которое обеспечивало бы адаптацию предприятия к быстро меняющейся окружающей среде [3].

Своевременное реагирование на возникавшие изменения достигалось посредством стратегического управления развитием организации. Быстрые изменения внешней среды также стимулируют появление новых методов, систем и подходов к управлению. Если внешняя среда практически стабильна, то нет особой нужды заниматься стратегическим менеджментом. Однако в настоящее время большинство организаций работают в быстро изменяющемся и трудно предсказуемом окружении, следовательно, нуждаются в методах стратегического менеджмента. Необходимость становления системы стратегического менеджмента в отечественной практике обуславливается также происходящими интеграционными процессами.

Историки обычно выделяют четыре этапа в развитии корпоративного планирования – рисунок 1.



Рисунок 1 – Развитие корпоративного планирования

К 1990-м годам большинство корпораций по всему миру начали переход от стратегического планирования к стратегическому менеджменту. Стратегический менеджмент определяется как комплекс не только стратегических управленческих решений, определяющих долговременное развитие организации, но и конкретных действий, обеспечивающих быстрое реагирование предприятия на изменение внешней конъюнктуры, которое может повлечь за собой необходимость стратегического маневра, пересмотр целей и корректировку общего направления развития [1]. Часто стратегическое управление называют рыночным стратегическим управлением (strategic market management). Включение в определение слова «рынок» означает, что стратегические решения должны в большей степени учитывать развитие рынка и внешнего окружения, чем внутренние факторы [5].

Стратегическое управление означает также, что процесс управления должен быть упреждающим, а не реактивным. При упреждающей стратегии менеджеры пытаются воздействовать на события во внешнем окружении, а не просто реагировать на них. Сменявшие друг друга системы управления были ориентированы на растущий уровень нестабильности и все меньшую предсказуемость будущего. С этой точки зрения дается следующая классификация систем управления – рисунок 2.

1. Управление на основе контроля исполнения (постфактум).
2. Управление на основе экстраполяции, когда темп изменений ускоряется, но будущее еще можно предсказать путем экстраполяции тенденций прошлого.

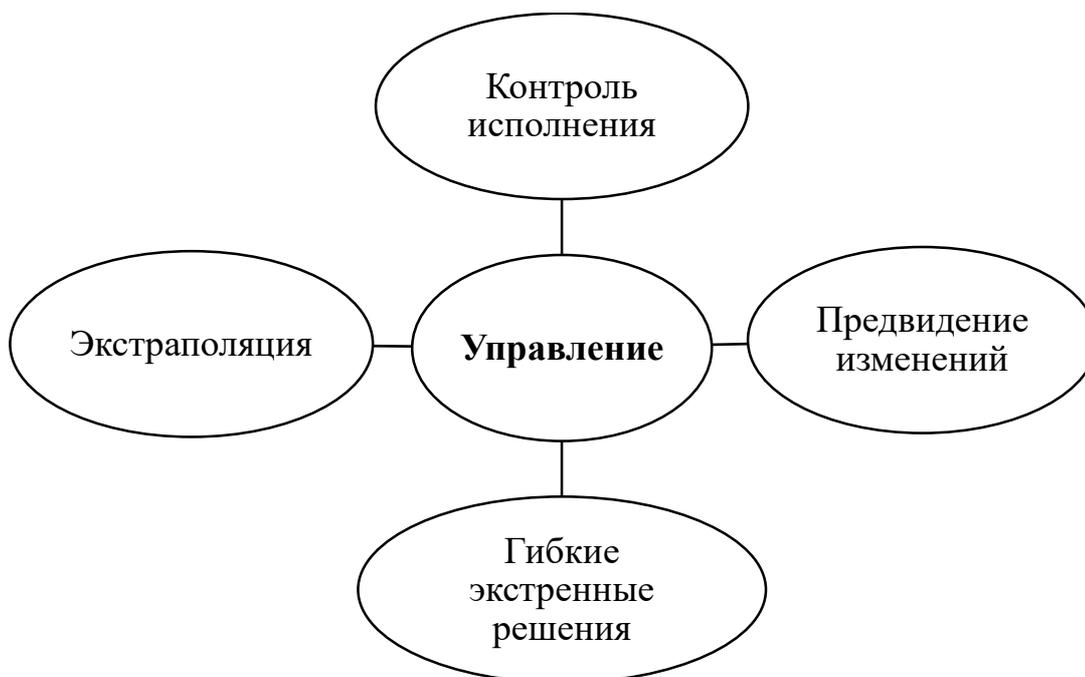


Рисунок 2 – Системы управления

3. Управление на основе предвидения изменений. Темп изменений ускорился, однако представляется возможным предвидеть шансы и опасности внешнего окружения и учесть их при разработке стратегического плана.

4. Управление на основе гибких экстренных решений, когда многие важные задачи возникают настолько стремительно, что их невозможно вовремя предусмотреть [7].

Бюджетирование, долгосрочное планирование, стратегическое планирование и стратегический менеджмент не противопоставляются друг другу. Стратегическое планирование, пришедшее на смену долгосрочному планированию, полностью интегрировало все его достижения, а затем само стало составной частью стратегического менеджмента [4].

Сущность стратегического менеджмента заключается в ответе на три важнейших вопроса:

1. В каком положении организация находится в настоящее время?
2. В каком положении она хотела бы находиться через три, пять, десять лет?

3. Каким способом достигнуть желаемого положения?

Для ответа на первый вопрос менеджеры должны хорошо понимать текущую ситуацию, в которой находится предприятие, прежде чем решать, куда двигаться дальше. А для этого необходима информационная основа, обеспечивающая процесс принятия стратегических решений соответствующими данными для анализа прошлых, настоящих и будущих ситуаций.

Второй вопрос отражает такую важную особенность стратегического менеджмента, как его ориентация на будущее. Для ответа на него необходимо четко определить, к чему стремиться, какие цели ставить.

Третий вопрос стратегического менеджмента связан с реализацией выбранной стратегии, в ходе которой может происходить корректировка двух предыдущих этапов. Важнейшими составляющими или ограничениями данного этапа являются имеющиеся или доступные ресурсы, система управления, организационная структура и персонал, который будет реализовывать выбранную стратегию [9].

И. Ансофф рекомендует рассматривать стратегическое управление как состоящее из двух взаимодополняющих подсистем: анализа и выбора стратегической позиции и оперативного управления в реальном масштабе времени.

Таким образом, стратегический менеджмент, в отличие от стратегического планирования, является действительно ориентированной системой, которая включает в рассмотрение процесс реализации стратегии, а также оценку и контроль. Причем осуществление стратегии – это ключевая часть стратегического управления, так как при отсутствии механизмов реализации стратегический план остается лишь фантазией [11]. Отличия стратегического менеджмента от стратегического планирования помимо того, что они связаны с процессом реализации стратегии, определяются еще несколькими важными факторами:

- 1) информационное наполнение – в стратегическом менеджменте увеличивается мера неопределенности внешней среды при одновременном ослаблении сигналов об изменениях и, следовательно, уменьшается информационное наполнение системы управления. Это ведет к развитию более чувствительных систем информационного наблюдения за внешней средой;
- 2) появление стратегических неожиданностей типа секвестирования российского бюджета, которые вынуждают принимать стратегические решения вне циклов планирования, т.е. стратегический менеджмент характеризуется быстрой реакцией на изменения внешней среды внутри плановых периодов. Для улавливания таких неожиданностей создаются системы сбора, анализа информации и принятия стратегических решений в реальном масштабе времени (система on-line);
- 3) реакция стратегического менеджмента на внешние изменения является двойственной: долговременной и оперативной одновременно. Долговременная реакция закладывается в стратегические планы, оперативная – реализуется вне планового цикла в реальном режиме времени;
- 4) в стратегическом менеджменте внешняя среда не рассматривается как нечто данное и неизменное, к чему фирма должна адаптироваться. Скорее рассматриваются способы и стратегии изменения внешнего окружения;
- 5) стратегический менеджмент включает элементы всех предшествующих систем управления, т.е. предполагает составление бюджетов, использование экстраполяции для оценки относительно стабильных факторов, применение

элементов стратегического планирования, а также усовершенствования, необходимые для адаптации стратегических решений, осуществляемых в реальном масштабе времени. Другое определение стратегического менеджмента – это деятельность по обеспечению реализации целей организации в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды, позволяющая оптимально использовать существующий потенциал и оставаться восприимчивой к внешним изменениям [13].

Подведем итоги:

1. Стратегический менеджмент является частью менеджмента и представляет собой науку о стратегических аспектах управления организацией – о принципах, методах и средствах достижения целей развития организации в долгосрочной перспективе.

2. Возникновение стратегического менеджмента и утверждение его как относительно самостоятельного направления менеджмента носило объективный характер и было обусловлено появлением неопределенности в экономике, которая возникла в начале второй половины XX в. и значительно усилилась после 1970-х гг.

3. Роль и значение стратегического менеджмента в последнее десятилетие значительно возросла, и в современных условиях именно эффективный стратегический менеджмент обеспечивает выживание организации на рынке.

4. Процесс выбора и последующей реализации стратегии развития организации включает в себя ряд диалектически взаимосвязанных этапов, среди которых выделяют анализ внешней и внутренней среды организации, определение общего направления ее развития и выбор конкретной стратегии, реализацию избранной стратегии и контроль этого процесса.

1.2 Управление развитием образовательной организации

В образовательной практике актуальным считается вопрос о реализации такого управления, которое в полной мере способствует развитию образовательного процесса и становится фактором перехода образовательной организации на новый качественный уровень [10].

Необходимо управление, обеспечивающее развитие педагогического процесса, учащегося, профессиональных и личностных качеств педагога и, конечно же, содержания самой управленческой деятельности.

Развитие – процесс перехода из одного состояния в другое, более совершенное, переход от старого качественного состояния к новому, от простого к сложному, от низшего к высшему [22].

Основными признаками развития являются необратимость, направленность и закономерность [18]. Необратимость – способность к накоплению изменений, «надстраиванию» новых изменений над предшествующими. Направленность означает способность системы к проведению единой, внутренне взаимосвязанной линии развития. Закономерность представляет собой поступательное развитие.

Таким образом, исходное определение понятия «развития» следующее: развитие – это направленные, необратимые качественные изменения системы.

Управление развитием образовательной организации – часть осуществляемой в нем управленческой деятельности, в которой посредством мотивации, планирования, организации, руководства и контроля процессов разработки и освоения педагогических новшеств обеспечиваются целенаправленность и организованность деятельности коллектива образовательной организации, увеличение его образовательно-воспитательного потенциала и повышение качества образования [36].

В основе развивающего управления лежат субъект-субъектные отношения. Такое управление отражает педагогическую сущность

деятельности образовательной организации. Единственными «нормативами сверху» здесь могут и должны выступать положения психолого-педагогической теории, состояние объекта – субъекта управленческого воздействия, профессиональная компетентность управленца. В частности, такое управление рассматривают, как «демократическое», понимая при этом демократичность как участие и внимание к персоналу [21].

В отдельных работах вводится термин «инновационное управление». Эффективная и качественная деятельность современной образовательной организации возможна только при планировании собственного перспективного развития в соответствии с ведущими запросами общества, государства. В таких условиях необходимым выступает принятие за основу развития образовательной организации какого-либо методологического подхода – рисунок 3.

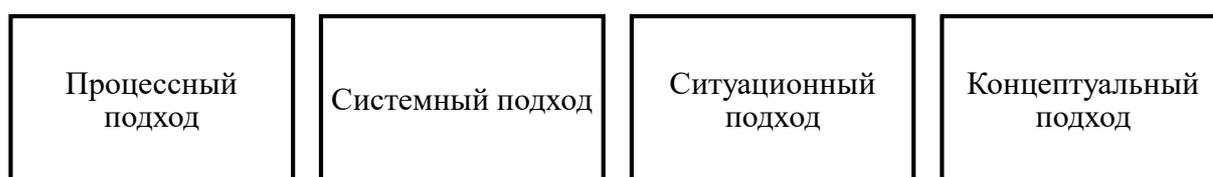


Рисунок 3 – Подходы к развитию образовательной организации

Процессный подход. Первоначальную разработку этой концепции предложил Анри Файоль. Процессный подход рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций: планирование, организация, мотивация, контроль. Каждая управленческая функция представляет собой процесс, поскольку тоже состоит из серии взаимосвязанных действий. Планирование даёт ответы на следующие вопросы: каково положение образовательной организации, каковы должны быть цели и как образовательная организация может их достичь. Задача функции мотивации заключается в том, чтобы члены организации выполняли работу в соответствии с возложенными на них обязанностями и

планом, улучшали результат своей деятельности, стремились достичь максимума [20]. Контроль – это процесс обеспечения действительного достижения образовательной организации своих целей. Контроль позволяет по мере необходимости предпринимать корректирующие действия по предотвращению отклонений или изменению целей. Связующими процессами в данном подходе являются процессы принятия решения и коммуникация, т.е. обмен информацией, который необходим для всех функций управления. Данный подход позволяет более оперативно решать вопросы, возникающие в процессе работы, и воздействовать на результат. В частности, находит своё применение в управлении функционированием образовательной организации. Управление развитием образовательной организации невозможно без управления функционированием [23].

Системный подход – это направление методологии научного познания и социальной практики, в основе которого лежит рассмотрение объектов как систем; ориентирует исследование на рассмотрение целостности объекта, на выявление многообразных типов связей в нем и сведение их в единую теоретическую картину [2]. В процессе анализа система выделяется из среды, определяется её состав, структуры, функции, а также системообразующие факторы и взаимосвязи со средой. В процессе синтеза создаётся модель реальной системы, повышается уровень абстрактного описания системы, определяется полнота её состава и структур, базисы описания, закономерности динамики и поведения. Системный подход подчёркивает, что руководители должны рассматривать образовательную организацию как совокупность взаимозависимых элементов, таких как педагоги, учащиеся, цели, задачи и технологии, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды. Теория систем показывает

руководителям, какие же именно элементы организации как системы особенно важны. Все организации являются системами [16].

Система – это совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых элементов, обладающих свойствами образовывать и поддерживать целостность своего существования в окружающей среде. Важной особенностью системного подхода является то, что не только объект, но и сам процесс исследования выступает как сложная система, задача которой, в частности, состоит в соединении в единое целое различных моделей объекта. Такой подход помогает установить причины принятия неэффективных решений, а также предоставляет средства и технические приёмы для улучшения планирования и контроля [9].

Ситуационный подход. Ситуационный подход внес большой вклад в теорию управления, используя возможности прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям. Его центральным моментом является ситуация, т. е. конкретный набор обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в данное конкретное время. Как и системный, ситуационный подход не является простым набором предписываемых руководств, это скорее способ мышления об организационных проблемах и их решениях. Он пытается увязать конкретные приемы и концепции с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы достичь целей образовательной организации наиболее эффективно. При этом на первый план выдвигаются проблемы гибкости и адаптации к постоянным изменениям внешней среды. В основе ситуационного подхода лежит ситуационный анализ [15].

Ситуационный анализ – это комплексные технологии подготовки, принятия и реализации управленческого решения, в основе которых лежит анализ отдельно взятой управленческой ситуации. Различные ситуации требуют различных типов знаний. Ситуационный подход предполагает что, хотя общий процесс управления одинаков, специфические конкретные подходы и приёмы, которые должен использовать руководитель для

эффективного достижения целей организации, могут значительно различаться и зависят от конкретной ситуации. Главную роль при ситуационном подходе играет определение ситуационных факторов [18]. В качестве ситуационных факторов могут представляться: потребности и личные качества, характер выполняемой работы, информация, важность качества выполняемой работы, степень мотивации педагогов. В связи с этим руководитель должен: научиться предвидеть вероятные положительные и отрицательные последствия применения конкретной методики или концепции; уметь правильно интерпретировать ситуацию; уметь увязывать конкретные приёмы, которые вызвали бы наименьший отрицательный эффект [17].

Концептуальный подход к управлению развитием образовательной организации предполагает превращение образовательной организации как сложной социально-педагогической системы в систему развивающуюся. Образовательная организация, как развивающаяся система, должна быть открытой, то есть способной за счет взаимодействия со средой адекватно перестраивать и обновлять содержание и формы деятельности; активной, по отношению к образовательным запросам учащихся, их родителей, общественных и государственных институтов; инновационной, то есть направленной на поиск новых путей и средств решения проблем, возникающих в социальной среде и в самой образовательной организации.

Управление развитием предполагает внедрение инновационных процессов в жизнедеятельность образовательной организации [16]. Инновационные процессы выражаются в следующем:

- 1) изменяется направленность образовательно-воспитательного процесса;
- 2) увеличивается количество и улучшается качество образовательных программ и номенклатуры образовательных услуг;

- 3) совершенствуется содержание образования;
- 4) появляются новые технологии обучения и воспитания;
- 5) изменяется характер взаимодействия педагогов и учащихся;
- 6) упорядочивается учебная нагрузка и продолжительность учебно-воспитательного процесса;
- 7) растет профессиональное мастерство педагогов за счет повышения квалификации, прохождения курсов;
- 8) появляются новые типы образовательных организаций;
- 9) обновляются нормативные документы, определяющие основы жизнедеятельности образовательной организации [21].

Эффективность управления развитием определяется созданием совокупности связанных между собой изменений, обеспечивающих его переход в новое качество. Чтобы управление развитием образовательной организации было эффективным, необходимо выполнить следующие условия:

- 1) выделить все актуальные проблемы;
- 2) сформировать концепцию развития;
- 3) заинтересовать весь коллектив в освоении педагогического новшества;
- 4) обеспечить качество и рациональность постановки целей развития;
- 5) разработать реальную программу развития;
- 6) обеспечить контроль инновационного процесса [23].

Управление, выступающее фактором развития, предполагает ориентацию на человеческие ресурсы как внутренние механизмы поступательного движения системы. Поэтому не стоит забывать о направленности на коллектив [16]. В ходе реализации программы развития, руководитель применяет специфические принципы управления (принципы развития):

1. Открытость образования – за счет взаимодействия со средой адекватно перестраивать и обновлять содержание и формы деятельности.

2. Принцип активности и внутренней мотивированности субъектов – признание в качестве основного ресурса обучения потребностей и интересов личности, умеющей найти в общем образовательном пространстве школы собственные смыслы.

3. Принцип ориентации на личностный рост субъектов - постоянное стимулирование и вовлечение личности в процесс саморазвития.

4. Принцип мобильности процессов управления – одновременно с устойчивостью процесс управления должен быть мобильным, т. е. легко приспосабливаться к изменениям внутренней среды организации и внешней.

5. Принцип нововведений и инновации предполагает создание внутренней организации специальных инновационных подразделений.

6. Принцип инициативы – возможность создания плана и обеспечение его успешной реализации; свобода предложения и осуществления.

7. Принцип повышения квалификации – обязательное повышение квалификации всех сотрудников, занятых в образовательном процессе. Перейти сразу в режим развития невозможно, это происходит поэтапно, поэтому по каким-то направлениям образовательной организации будет находиться в режиме функционирования, а по каким-то перейдет в режим развития [27].

В процессе перевода образовательной организации в режим развития представляется возможным выделить следующие этапы:

I этап. Осознание важности, необходимости и неизбежности будущих преобразований одним из членов административной команды образовательной организации. Как показывают исследования, самым продуктивным, для последующих действий, является вариант, когда

«вдохновителем» является директор школы – уже формальный лидер, со своими властными полномочиями [14].

II этап. Формирование им своей команды – подразумевающей не столько административную команду, что само по себе является не переменным и необходимым условием, сколько идейных сторонников из педагогического коллектива, методически и технологически подготовленных к внедрению того или иного новшества.

III этап. Мотивация членов педагогического коллектива и формирование готовности учителей к инновационной деятельности. Главное здесь заручиться поддержкой и пониманием как минимум четверти членов педагогического коллектива. Это именно та "критическая масса", без наличия которой бессмысленно и даже опасно начинать какие-либо изменения. В целом формы и методы мотивации педагогического и технического персонала определяет на данном этапе руководитель.

IV этап. Важное место в управленческой деятельности занимает анализ – именно он позволяет выявить проблемы: проблемный анализ школы, построение "проблемного поля" и определение ключевой, на сегодняшний день, проблемы [31].

V этап. На основе полученных результатов проблемного анализа и выявленной ключевой проблемы – выработка проектной идеи развития организации на ближайший период. Это выбор объекта нововведений, который должен исходить из жизненной необходимости конкретной организации и однозначно быть понимаемым большинством участников образовательного процесса. На этом этапе решается несколько принципиальных вопросов:

- 1) какой будет сфера будущих инноваций?
- 2) будет она касаться учебной или внеучебной деятельности?
- 3) какая из них будет приоритетной?

VI этап. Важным моментом в организации деятельности управленческой команды школы является планирование управленческих решений и необходимых действий на учебный год по основным направлениям развития школы (план действий прикладывается к программе развития). По окончании учебного года проводится мониторинг реализуемых действий и достигнутых результатов. Выявляются проблемы, проводится необходимая корректировка программы. Определение конкретных управленческих действий по реализации выработанной идеи, т.е. составление плана или программы ее реализации [31].

VII этап. Отслеживание первых шагов по реализации проектной идеи с целью коррекции последующих управленческих действий. Предлагаемый алгоритм перевода образовательной организации в режим развития имеет, как минимум, двойное значение: во-первых, это механизм формирования и дальнейшего развития инновационного потенциала педагогического коллектива; во-вторых, наличие в школе развивающегося педагогического коллектива рассматривается как необходимая гарантия, условие и средство для более эффективного и надежного обеспечения режима развития конкретной организации.

В предлагаемых этапах перевода образовательной организации в режим развития ключевым является IV этап, в ходе которого определяется главная проблема образовательной организации. Без этого все дальнейшие шаги и усилия, кто бы и как бы их ни предпринимал, будут носить чисто формальный характер, так как без определения конкретной проблемы невозможно начать инновационную деятельность - деятельность, которая решала бы конкретные проблемы конкретной образовательной организации [31].

Таким образом, для перевода образовательной организации в режим развития, директору необходимо учитывать выбранный им подход к управлению, специфические принципы развития, а так же мнение и

способности педагогического коллектива относительно внедрения того или иного новшества, так как он является основным звеном, способным помочь руководителю в решении проблем.

1.3 Стратегические инструменты управления развитием образовательной организации

Знание SWOT-анализ является наиболее распространенной процедурой комплексного стратегического анализа. Само название образовано из первых букв следующих английских слов: strength – сильные стороны, weakness – слабые стороны, opportunity – возможности, threat – угрозы [12].

Иными словами, в результате анализа определяется, чем сильна организация и чего она может достигнуть, используя эту силу; параллельно анализируются слабые стороны организации и угрозы, которые могут возникнуть в связи с этими слабостями, что позволяет сделать вывод, как минимизировать слабости и противодействовать угрозам, с одной стороны, и использовать свою силу и реализовать возможности – с другой [33].

Непосредственно анализ осуществляется в два этапа.

Этап 1. Оценка возможностей и угроз, исходящих из внешней окружающей среды организации. Единой универсальной методики проведения данной процедуры не существует, однако целесообразно следовать изложенному ниже алгоритму [10].

1. Комплексный анализ всех внешних факторов и идентификация возможностей и угроз по каждому из них. Так как основным смыслом существования организации является получение прибыли, то при рассмотрении факторов внешнего окружения в первую очередь необходимо обращать внимание на те из них, которые способны повлиять именно на прибыль. В свою очередь прибыль зависит, с одной стороны, от

наличия и платежеспособности клиентов, с другой – от себестоимости продукции. Значит, сначала нужно проанализировать все, что потенциально способно повлиять на численность и платежеспособность клиентов организации, – увеличение или, наоборот, отток населения из интересующего региона, изменение демографической ситуации, банкротство крупных организаций или, напротив, усиление их позиций в связи с получением выгодных заказов. Результатом действия этих факторов может стать расширение географических границ рынка сбыта или привлечение новых сегментов на освоенных территориальных рынках благодаря увеличению численности покупателей или повышению их покупательской способности. Усиление конкуренции на рынке сырья, которое использует данная организация, объективно способно повлечь за собой снижение его стоимости и соответственно себестоимости продукции и повышение прибыли. Эти процессы могут иметь не только положительную направленность, но и отрицательную. В этом случае речь будет идти не о возможностях, а об угрозах организации [37].

2. Определение силы (мощности) конкретных возможностей и угроз. Под силой понимается степень влияния той или иной возможности или угрозы на деятельность организации. В ходе анализа выявляются наиболее значимые факторы – такие возможности и угрозы, которые могут или значительно усилить организацию, или, напротив, серьезно ухудшить ее положение. Например, если организация приобретает комплектующие от поставщика, который контролирует не более 3–5 % рынка и при этом постоянно испытывает жесткое давление конкурентов, то ее уход с рынка создаст некоторый дискомфорт для клиентов. Но это не будет для них трагедией, так как можно будет воспользоваться услугами других поставщиков. Угроза совершенно иной силы возникнет в том случае, если в регионе один поставщик, а услуги поставщиков из других регионов нецелесообразны из-за их большой удаленности от предприятия и

соответственно недопустимо высоких транспортных расходов. Отказ такого поставщика от сотрудничества может поставить организацию на грань банкротства [6].

3. Оценка вероятности возникновения конкретных возможностей или угроз. Предсказать наступление таких возможностей или угроз можно лишь относительно, и приходится доверять прогнозам и надеяться на интуицию. Вместе с тем нередко возникновение возможностей или угроз для организации связано с вполне реальными событиями, которые известны широким слоям населения. Примерами могут служить решение о строительстве в городе крупного завода, прокладке через территорию региона (города) железнодорожной или автомобильной магистрали, размещении выгодных заказов на предприятиях города и т. д. Это объективно меняет ситуацию и создает новые условия для осуществления предпринимательской деятельности [41].

4. Классификация конкретных возможностей или угроз осуществляется с помощью двухмерной матрицы. По вертикали откладывается сила, или мощность фактора, т.е. возможности или угрозы, а по горизонтали – вероятность наступления. В этих координатах поле делится на четыре квадрата и классификация осуществляется отдельно для возможностей и отдельно для угроз.

Рассмотренные факторы – возможности или угрозы – отмечаются в точке пересечения их проекций на соответствующие оси – показатели силы данного фактора и вероятности его наступления.

В итоге каждый фактор попадает в один из четырех квадратов – рисунок 4.

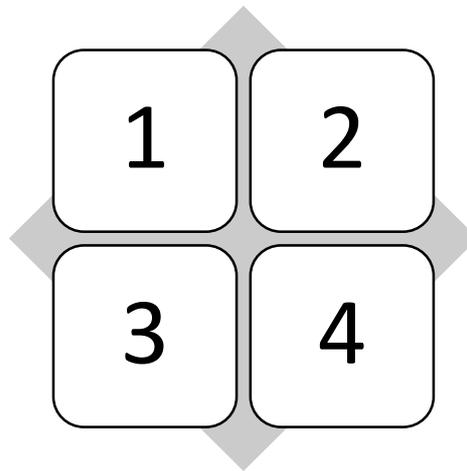


Рисунок 4 – Классификация возможностей и угроз

Размещение всех изученных возможностей в данной системе координат показывает, что наибольший интерес представляют возможности, попавшие в квадрат 2, так как наступление этих событий наиболее вероятно и может очень серьезно улучшить положение организации. Следовательно, деятельность по реализации этой возможности должна стать приоритетной. На втором месте по значимости факторы, размещенные в квадрате 1. Вероятность их наступления не очень высока, но зато значительно влияние на положение организации в случае их наступления [4]. Поэтому перспективы использования этих возможностей должны быть изучены, составлены планы работы и организован контроль за развитием события. Когда данные возможности становятся реальностью, планы работы немедленно вводятся в действие. Аналогичным образом следует относиться к факторам квадрата 4. Их сила не очень велика, но наступление очень вероятно, и нужно детально изучить все варианты, чтобы извлечь максимальную пользу для организации. Что касается факторов квадрата 3, то их, как правило, игнорируют, чтобы не отвлекать силы и средства от более перспективных направлений. При классификации угроз так же, как и в процессе анализа возможностей, наибольшее внимание следует обратить на квадрат 2. Попавшие в этот квадрат угрозы имеют большую мощность и вероятность наступления, т.е. они могут сильно ударить по организации и нанести ей

большой ущерб. Напрашивается вывод о том, что противодействовать данным угрозам нужно сразу при их возникновении и уделять этому процессу повышенное внимание. Угрозы в квадрате 1 менее вероятны, но очень сильны, поэтому необходимо проанализировать всю имеющуюся по данной угрозе информацию, разработать план противодействия и организовать мониторинг, т. е. постоянно отслеживать информацию, и в случае, если угрозы станут реальностью, немедленно начать противодействие. Также серьезно нужно отнестись к угрозам из квадрата 4, хотя они менее сильны, но зато более вероятны. Значит, нужно детально продумать меры по противодействию этим угрозам, а если они станут реальностью, немедленно ввести в действие заранее разработанный план. Угрозы из квадрата 3 не очень сильны и менее вероятны. Конечно, их не следует полностью игнорировать. Однако, как правило, им уделяется значительно меньше внимания, чем трем предыдущим группам [43].

Этап 2. Оценка сильных и слабых сторон, определяемых ресурсным потенциалом организации. Рассмотрим две стадии изучения сильных и слабых сторон деятельности организации:

1. Оценка собственного ресурсного потенциала предполагает изучение и оценку таких компонентов внутренней среды, как организационная структура управления, кадровый и технологический потенциалы предприятия. Каждый из них с одинаковым успехом может быть зачислен как в список сильных, так и слабых сторон.

2. Оценка операционного потенциала предполагает выяснение того, насколько правильно построена операционная работа в организации, т.е. деятельность по производству основных товаров или услуг и по доведению их до потребителей. Этот анализ включает в себя исследование всех структурных компонентов операционной деятельности. Результатом проведенного анализа должно стать формирование стратегии развития

организации [45]. С этой целью составляется матрица корреляционного SWOT-анализа – рисунок 5.

	1 Интенсивный рост	2 Интеграция (сов- местные предприя- тия)
Внешние возможности	3 Диверси- фикация	4 Ликвидация
	Внутренняя сила / Внутренняя слабость	

Рисунок 5 – Матрица корреляционного SWOT-анализа

Наибольший интерес представляют сведения из квадрата 1, куда заносится информация об обнаруженных во внешней среде возможностях для развития организации. При этом организация достаточно сильна, чтобы реализовать эти возможности. Поэтому в данном направлении следует запланировать интенсивный рост. О возможностях для развития информирует квадрат 2, но в этом направлении организация не столь сильна, в связи с чем стоит продумать возможности объединения своих усилий (интеграция, создание совместных предприятий) с теми организациями, которые имеют соответствующий потенциал в данной деятельности и в то же время их интересы не противоречат интересам изучаемого предприятия. В квадрате 3 отражается информация об угрозах организации, возникающих на тех направлениях деятельности, где она довольно сильна. Оптимальным следует признать использование диверсификации, подразумевающей продолжение деятельности на главном направлении и одновременный поиск и освоение новых направлений, для того чтобы иметь пути отступления в случае проигрыша конкурентам в основной сфере. Квадрат 4 является самым проблемным, так как сюда попадают сведения об угрозах, возникающих на тех

направлениях, где организация является потенциально слабой. Наиболее разумна ликвидация деятельности в этих направлениях и использование высвободившихся ресурсов в более перспективных для организации сферах [42].

Выводы по первой главе

Стратегический менеджмент является частью менеджмента и представляет собой науку о стратегических аспектах управления организацией – о принципах, методах и средствах достижения целей развития организации в долгосрочной перспективе. Возникновение стратегического менеджмента и утверждение его как относительно самостоятельного направления менеджмента носило объективный характер и было обусловлено появлением неопределенности в экономике, которая возникла в начале второй половины XX в. и значительно усилилась после 1970-х гг.

Роль и значение стратегического менеджмента в последнее десятилетие значительно возросла, и в современных условиях именно эффективный стратегический менеджмент обеспечивает выживание организации на рынке.

Процесс выбора и последующей реализации стратегии развития организации включает в себя ряд диалектически взаимосвязанных этапов, среди которых выделяют анализ внешней и внутренней среды организации, определение общего направления ее развития и выбор конкретной стратегии, реализацию избранной стратегии и контроль этого процесса.

Управление развитием образовательной организации – часть осуществляемой в нем управленческой деятельности, в которой посредством мотивации, планирования, организации, руководства и контроля процессов разработки и освоения педагогических новшеств

обеспечиваются целенаправленность и организованность деятельности коллектива образовательной организации, увеличение его образовательно-воспитательного потенциала и повышение качества образования.

В основе развивающего управления лежат субъект-субъектные отношения. Такое управление отражает педагогическую сущность деятельности образовательной организации. Единственными «нормативами сверху» здесь могут и должны выступать положения психолого-педагогической теории, состояние объекта – субъекта управленческого воздействия, профессиональная компетентность управленца. В частности, такое управление рассматривают, как «демократическое», понимая при этом демократичность как участие и внимание к персоналу.

SWOT-анализ выступает одним из стратегических инструментов управления развития образовательной организации, посредством которого возможна оценка внешней и внутренней среды образовательной организации. Само название образовано из первых букв следующих английских слов: strength – сильные стороны, weakness – слабые стороны, opportunity – возможности, threat – угрозы.

В результате анализа определяется, чем сильна организация и чего она может достигнуть, используя эту силу; параллельно анализируются слабые стороны организации и угрозы, которые могут возникнуть в связи с этими слабостями, что позволяет сделать вывод, как минимизировать слабости и противодействовать угрозам, с одной стороны, и использовать свою силу и реализовать возможности – с другой.

ГЛАВА 2 ОПЫТНО-ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО СТРАТЕГИЧЕСКОМУ УПРАВЛЕНИЮ РАЗВИТИЕМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1 Анализ потенциала развития образовательной организации

Ключевую позицию в развитии образовательной организации занимает работа с проблемами, затрудняющими развитие образовательной организации. Это означает, что основное противоречие в развитии образовательной организации находится между требованиями государственной политики в сфере образования к образовательной организации и его возможностями этим требованиям соответствовать.

Процесс выявления проблем развития образовательной организации является процессом анализа соответствия деятельности образовательной организации целям государственной политики в сфере образования, результатом которого станет формулировка причин, порождающих несоответствие, и возможных сценариев их устранения.

Потенциал развития образовательной организации рассматривается как совокупность проблем образовательной организации, препятствующих его развитию, и совокупность преимуществ (точек роста), способных стать системообразующими элементами его развития.

Одним из наиболее простых и наглядных инструментов выявления потенциала развития образовательной организации выступает SWOT-анализ – метод оценки внутренних сильных и слабых сторон организации, а также открывающихся перед ней внешних возможностей и подстерегающих ее опасностей, который позволяет в целом увидеть возможности развития образовательной организации.

Данный анализ относят к группе ситуационных и предпринимают для того, чтобы перед организацией появилась отчетливая картина, состоящая из лучшей возможной информации и данных, а также

сложилось понимание внешних сил, тенденций и препятствий, в условиях которых организация намеревается занять конкурентоспособное место

Базой исследования выступает КГУ «Общеобразовательная школа №19 отдела образования города Рудного» Управления образования акимата Костанайской области.

Экспериментальная работа проводилась в три этапа:

1. Констатирующий эксперимент, в рамках которого произведена оценка потенциала развития образовательной организации посредством SWOT- анализа, с целью выявления сильных и слабых сторон образовательной организации, а так же возможностей и угроз.

2. Формирующий психолого-педагогический эксперимент, в рамках которого разработана и внедрена программа развития системы обобщения и распространения передового педагогического опыта, посредством использования информационно-коммуникационных технологий.

3. Контрольный этап эксперимента, в рамках которого определена эффективность реализации программы развития системы обобщения и распространения передового педагогического опыта.

Исследование проводилось с марта 2021 года по май 2022 года.

На констатирующем этапе эксперимента была произведена оценка потенциала развития образовательной организации посредством SWOT-анализа.

Аббревиатура SWOT в современной интерпретации была предложена К. Эндрюсом на гарвардской конференции по вопросам бизнес-политики в 1963 году, она представляет собой первые буквы английских слов: strengths (сильные стороны), weaknesses (слабые стороны), opportunities (возможности), threats (угрозы).

SWOT-анализ представляет собой метод оценки внутренних сильных и слабых сторон образовательной организации, а также открывающихся

перед ней внешних возможностей и подстерегающих ее опасностей, который позволяет в целом увидеть возможности её развития.

В таблице 1 представлена оценка сильных и слабых сторон, а так же возможностей и угроз для КГУ «Общеобразовательная школа №19 отдела образования города Рудного» Управления образования акимата Костанайской области.

Таблица 1 – SWOT – матрица

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> – положительный имидж, сложившееся об организации у обучающихся, родителей. – опыт в разработке новых образовательных услуг, образовательных программ. – удачное месторасположение. – высококвалифицированный административный, педагогический и вспомогательный персонал. – новое и современное оборудование. 	<ul style="list-style-type: none"> – низкий уровень развития системы обобщения и распространения передового педагогического опыта. – низкий уровень использования ИКТ в управлении и образовательном процессе. – нерегулярное обновление материалов официального сайта. – недостаточное развитие материально-технической базы для работы с детьми с ограниченными возможностями здоровья
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> – Развитие информационно-коммуникационных технологий – Повышение рождаемости в Республике – Осознание потребителями ценностей всестороннего развития себя и детей 	<ul style="list-style-type: none"> – отсутствие связи и реального диалога государственных органов со школьной администрацией и учителями, со школьниками и их родителями, как главными получателями образовательных услуг – отсутствие системы автономии и подотчетности школ – неравномерное распределение финансовых средств (разрыв общей системы образования с элитарной – НИШ)

В ходе констатирующего этапа эксперимента установлено, что несмотря на наличие высококвалифицированного персонала и хорошего уровня развития материально-технической базы, новое и современное оборудование, в школе недостаточное развитие системы обобщения и распространения передового педагогического опыта и низкий уровень использования ИКТ.

Анализ внутренней среды организации, в первую очередь, нацелен на получение оценки той стратегической ситуации, в которой находится организация с учетом имеющихся ограничений слабых сторон. Внутренняя среда организации выступает её организмом, следовательно, подвержена управленческим воздействиям.

По итогам констатирующего тапа эксперимента, принято решение о разработке программы развития системы обобщения и распространения передового педагогического опыта, посредством использования информационно-коммуникационных технологий.

2.2 Программа развития системы обобщения и распространения передового педагогического опыта

В рамках исследования была разработана программа развития системы обобщения и распространения передового педагогического опыта, посредством использования информационно-коммуникационных технологий.

Программа была апробирована на базе КГУ «Общеобразовательная школа №19 отдела образования города Рудного» Управления образования акимата Костанайской области.

Цель реализации разработанной программы состояла в развитии системы обобщения и распространения передового педагогического опыта, посредством использования информационно-коммуникационных технологий как направление развития образовательной организации.

Программа включала комплекс инновационных активных методик по обобщению и распространению передового педагогического опыта, посредством использования информационно-коммуникационных технологий. Структура программы представлена на рисунке 6.



Рисунок 6 – Структура программы развития системы обобщения и распространения передового педагогического опыта

Рассмотрим подробнее.

1. Стендовый доклад – это одна из востребованных форм представления информации, благодаря которой можно за короткий промежуток времени донести до посетителей разноплановые сведения большого объема. Это своего рода визитная карточка практики (Приложение 10).

Стенд должен удовлетворять следующим требованиям:

- 1) наглядность - при беглом взгляде на стенд у зрителя должно возникать представление о практике;
- 2) соотношение иллюстративного и текстового материала должно быть 1:1, иллюстративный материал – фотографии, диаграммы, графики должны иметь пояснения;

- 3) оптимальность количества информации – зритель должен за 1 – 2 минуты полностью изучить стенд;
- 4) популярность изложения информации должна быть такой, чтобы участники, понимали, о чем идет речь.

Во время проведения стендовой сессии время пребывания эксперта у стенда ограничено. При ответах на вопросы докладчик должен показать свободное владение материалом, глубокое освоение материала и понимание проблематики своего исследования. Осмотрев стенд, эксперты могут попросить пояснить непонятное и задать вопросы, на которые докладчик должен ответить. К докладчику может подойти любой и познакомиться со стендом, задать любые вопросы по содержанию работы.

Электронный постер (E-Poster) — это форма представления иллюстративного материала к постерной презентации в электронном виде. EPoster может включать в себя текст, рисунки, графики или таблицы. Во время выступления иллюстративный материал транслируется со специального экрана. Постерные доклады проходят в специально отведенных помещениях или залах. На доклад отводится не более 4-5 минут. Презентация транслируется с монитора.

К основным требованиям к электронным постерам относятся следующие:

- 1) число слайдов в электронном стендовом 21 докладе должно быть не более 8;
- 2) текст на слайде должен быть простым и понятным;
- 3) в электронном постерном докладе допустимы рисунки.

Мастер-класс – это одно из основных средств передачи концептуальной идеи авторской педагогической системы, форма обобщения и распространения педагогического опыта.

Цель мастер-класса – создать условия для профессионального самосовершенствования педагога. В технологии проведения мастер-класса

главное – не сообщить и освоить информацию, а передать способы деятельности, будь то прием, метод, методика или технология. Задачи мастер-класса:

- 1) обобщить опыт работы учителя-мастера по определенной проблеме;
- 2) передать опыт путем прямого и комментированного показа последовательности действий, методов, приемов и форм педагогической деятельности;
- 3) отрефлексировать профессиональное мастерство участников мастер-класса.

Мастер-класс как локальная технология трансляции педагогического опыта должен демонстрировать конкретный методический прием или метод, методику преподавания, технологию обучения и воспитания. Он должен состоять из заданий, которые направляют деятельность участников для решения поставленной педагогической проблемы. Обычно мастер-класс проводится в малых группах (7-15 человек).

Успех данной формы работы в значительной степени определяется стилем профессиональной деятельности, выработанным проводящим его учителем-мастером.

В современных условиях педагог-мастер – это педагог, обладающий исследовательскими навыками и умениями, знающий особенности экспериментальной работы, умеющий анализировать инновационные педагогические технологии, прогнозировать итоги своей деятельности, разрабатывать методические рекомендации.

Мастер-классы похожи на курсы повышения квалификации для тех, кто уже состоялся как специалист, но хотел бы узнать больше. Мастер-класс для профессионалов – это возможность познакомиться с новой технологией, новыми методиками и авторскими разработками. А это означает шаг вперед в своем деле.

Подводя итог всему сказанному, можно определить формулу мастер-класса: успешная технология + компетентный специалист + доступность для коллег + интерактивность = мастер класс

Структура мастер-класса различной направленности строится по принципу, отражающему логику процесса познания – рисунок 7.

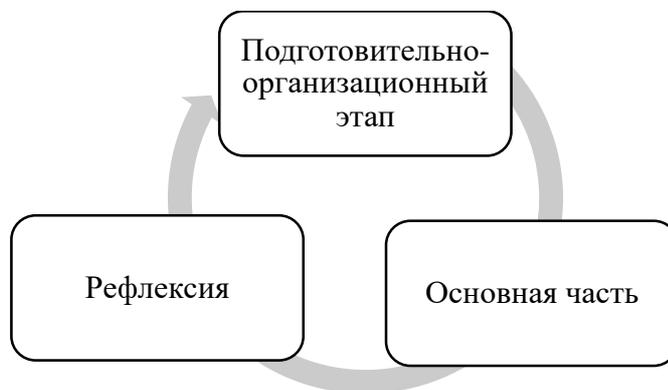


Рисунок 7 – Типовая структура мастер-класса

1. Подготовительно-организационный этап. На данном этапе представляется педагогический опыт руководителя мастер-класса по определенному направлению деятельности. (Например, использование технологии создания творческих мастерских на занятиях. При обосновании целей и при изучении методов данной технологии возможно: использование видеозаписи занятий, демонстрация работ учащихся в виде мультимедийной презентации. Особенность использования фото-и видеоматериалов заключается в возможности обзорного просмотра фрагментов занятий по теме, отражающих систему работы педагога.

2. Основная часть – отработка полученных знаний. На этом этапе в роли учеников выступают участники мастер - класса, а руководитель в роли педагога. На данном этапе важно осознание каждым педагогом эффективности изучаемой педагогической технологии.

3. Рефлексия. Педагоги объединяются по группам и разрабатывают занятие, план темы в рамках изучаемого педагогического опыта. Результаты работы выносятся на обсуждение. Каждый участник получает конкретные рекомендации для практической деятельности.

Цель проведения конкретного занятия определяется Мастером в зависимости от того, что он будет показывать. Это может быть:

- 1) показ программы деятельности, образовательной программы, программы самообразования и т. п.;
- 2) показ отдельных форм работы, которые использует в своей деятельности педагог;
- 3) показ отдельных методов работы;
- 4) показ инновационных моментов деятельности.

Результатом «мастер-класса» является модель, которую разработал «педагог-Ученик» под руководством «педагога-Мастера» с целью применения этой модели в практике собственной деятельности.

Владение основами информационной и коммуникационной культуры – неременное требование к современному педагогу. А эффективность использования ИКТ определяется действительным включением в образовательный процесс.

Компьютер сейчас стал доступен многим. И при хорошем программном обеспечении, компьютер может стать помощником педагога, взять на себя некоторые его функции.

В ходе подготовки к мастер-классу, используя офисные компьютерные программы, педагог может подготовить следующие документы:

1. Визитка или буклет мастер-класса (Microsoft Office Word, Publisher)
2. Конспект мастер-класса. (Microsoft Office Word)
3. Презентация для проведения мастер-класса. (Microsoft Office PowerPoint)

Мастер-класс «Конструирование занятия с применением цифровых образовательных ресурсов»

Цель: познакомить педагогов с технологией конструирования урока

на основе использования ЦОР.

Задачи:

1. Познакомить с особенностями, назначением и основными видами ЦОР.
2. Показать практическую значимость ЦОР для организации работы;ъ.
3. Продемонстрировать опыт работы по использованию ЦОР на уроках.
4. Сформировать умения информационно-поисковой деятельности, а так же навыки пошагового проектирования урока, используя при этом информационные ресурсы глобальной сети.

Актуальность использования ЦОР:

- 1) использование ЦОР позволит активизировать индивидуальные, личностные мотивы в процессе усвоения учебной информации;
- 2) формирование навыков и умений информационно-поисковой деятельности;
- 3) создание условий для эффективной реализации современных методов обучения;
- 4) объективность оценивания знаний и умений.

Прогнозируемый результат мастер-класса:

- 1) интеграция современных педагогических и информационных коммуникационных технологий в процессе создания предметной образовательной среды деятельности педагога;
- 2) расширение знаний о возможностях использования ЦОР;
- 3) вовлечение преподавателей в проектную деятельность;
- 4) получение педагогами представления о разнообразии и возможностях применения, на уроках существующих ЦОР;
- 5) активизация внедрения в учебный процесс преподавателя современных цифровых учебных продуктов.

Используемые средства ИКТ, ПО и оборудование:

- 1) сеть Интернет;
- 2) цифровые образовательные ресурсы;
- 3) программные средства: MS Power Point;
- 4) инструкции, памятки в текстовом редакторе Microsoft Word;
- 5) мультимедийный проектор, экран;
- 6) персональные компьютеры.

Таблица 1 – Этапы и содержание мастер-класса

Этапы работы мастер-класса	Содержание этапа	Время
Подготовительно-организационный	Приветствие. Постановка проблемы. Формы и методы применения ЦОР в учебном процессе.	15 мин.
Основная часть	<ol style="list-style-type: none"> 1. Демонстрация ЦОР на уроках: <ul style="list-style-type: none"> – ЦОР по теме «Поисковые системы Internet»; – ЦОР по теме «Основные понятия технологического процесса обработки деталей». 2. Знакомство с интернет ресурсами: <ul style="list-style-type: none"> – Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов http://school-collection.edu.ru; – Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов http://eor.edu.ru. – Скачивание видеофайлов с интернет ресурсов http://ru.savefrom.net/; – Сервис, предоставляющий услуги видеохостинга http://www.youtube.com. 3. Знакомство с программным обеспечением для воспроизведения ресурсов сайта http://eor.edu.ru. 4. Сохранение и воспроизведение ресурсов. 	30 мин.
Рефлексия	Обсуждение. Обратная связь.	5 мин.

Ход мастер-класса

1. Подготовительно-организационный этап

Вступительное слово

Уважаемые коллеги, приглашаю вас к участию в Мастер-классе с использованием ЦОР – цифровых образовательных ресурсов. Я хочу представить вариант современного урока, в котором гармонично сочетаются различные формы работы, суть которой сводится к одному – эффективному получению знаний обучающимися. В ходе проведения мастер-класса не предполагается полный показ всех этапов урока. Будут представлены только фрагменты, отражающие применение ЦОРов в процессе урока.

При использовании ЦОР в образовательном процессе их принято делить на две группы (рисунок 1).



Рисунок 1 – Цифровые образовательные ресурсы

Информационные источники (рисунок 2) включают в себя такие ЦОР как: электронные учебники, тесты, статьи, интерактивные модели, видеофрагменты и задания.



Рисунок 2 – Информационные источники

Комплект ЦОРов дает учителю возможность использовать это электронное издание различными способами в зависимости от оснащения школьного кабинета.

Существует три модели ЦОР:

1. Один компьютер + проектор на класс:

- 1) демонстрация учителем отдельных мультимедиа–объектов по теме;
- 2) демонстрация учителем мультимедийных презентаций по теме урока (15 – 20 минут от урока);
- 3) «живая» демонстрация учителем различных способов решения задач;

4) использование компьютера школьником (школьниками) при ответе у доски (в частности, демонстрируя подготовленную из мультимедиа – объектов ЦОРов презентацию);

2. Два ученика - один компьютер:

- 1) фронтальные лабораторные работы;
- 2) групповое исследовательское задание;
- 3) групповое творческое задание;
- 4) интерактивное обучение способам решения задач;

3. Один ученик - один компьютер:

- 1) виртуальный лабораторный практикум;
- 2) индивидуальное исследовательское задание;
- 3) индивидуальное творческое задание;
- 4) интерактивное обучение способам решения задач;
- 5) компьютерное тестирование.

Предлагается также возможным использование комплекта ЦОРов учащимися дома, в школьной библиотеке (для подготовки рефератов, презентаций, самообучения, подготовки домашнего задания и т.п.), учителем (для подготовки учебного занятия, контрольной работы).

Для аттестации учащихся можно использовать как традиционную форму (с использованием подготовленных при помощи комплекта ЦОРов контрольных работ и тестов), так и интерактивную компьютерную форму (при наличии достаточного количества компьютеров в классе).

Учитель может также чередовать традиционную и компьютерную форму (например, часть учащихся решают сложные задания, оцениваемые вручную на бумаге, а остальные в это время проходят компьютерный тест. Затем учащиеся меняются местами). Большой объем вопросов и задач позволит частично автоматизировать аттестацию учащихся.

Комплект ЦОРов полезен не только для тестирования учащихся. Результаты выполнения творческих задач учащимися – те же самые

образовательные объекты, выполненные на основе простых по структуре объектов набора. Они могут быть сохранены в «портфеле» учащихся в школьном образовательном пространстве, пересланы учителю для проверки на его личный компьютер.

Методика использования программных продуктов и медиаресурсов учителем на отдельных уроках определяется теми конкретными педагогическими задачами, которые он ставит и пытается решить в рамках различных типов уроков учебного предмета. Следует отметить, что решение совокупности педагогических задач возможно лишь при комплексном использовании различных видов программных средств. Различные типы уроков предполагают и различные модели использования компьютерной техники в образовательном процессе (демонстрационный компьютер, компьютерный класс, медицентр (медiateка) общеобразовательного учреждения).

Использование ЦОР предполагается несколькими способами:

Во-первых, учитель может вести урок на основе содержания цифровых образовательных ресурсов.

Во-вторых, учитель может самостоятельно разработать урок.

В-третьих, сам ученик может организовать самостоятельную познавательную деятельность (в ситуации отсутствия его в школе), которая в данном режиме действует как программированное обучение.

2. Основная часть. Демонстрация ЦОР

Прежде чем приступим к работе с цифровыми ресурсами я бы хотела продемонстрировать примеры уроков на основе ЦОР.

Демонстрация ЦОР:

- ЦОР по теме «Поисковые системы Internet»;
- ЦОР по теме «Основные понятия технологического процесса обработки деталей».

Работа с интернет ресурсами

Алгоритм работы с <http://school-collection.edu.ru>:

1. Запустите программу браузер Opera, в адресной строке укажите адрес сайта Единой коллекции цифровых образовательных ресурсов <http://school-collection.edu.ru>. Обратите внимание на пункты Каталог и Методическая поддержка.
2. Рассмотрим содержание по Физики 9, 10 класс. В правой части окна открываются Учебные и методические материалы из списка вы можете выбрать любую интересующую вас категорию, при этом у вас есть выбор просмотра или скачивания ресурса. Для просмотра ресурса нужно кликнуть на значок документа, скачать выбрать пункт Карточка ресурса – Скачать ресурс.

Алгоритм работы с <http://eor.edu.ru>:

1. Запустите программу браузер Opera, в адресной строке укажите адрес сайта Федерального центра информационно-образовательных ресурсов <http://eor.edu.ru>.
2. Для просмотра интересующего вас ресурса выберите категорию из списка Каталог электронных образовательных ресурсов.

The screenshot shows the website 'Начальное профессиональное образование'. The main content area displays search results for 'Начальное профессиональное образование' with 5,461 resources. The results list includes:

- Строка поиска и язык запросов в отечественных поисковых системах. П-модуль. Практический модуль "Строка поиска и язык запросов в отечественных поисковых системах" (2.45 МБайт), ссылаемый: 733, версия: от 23.11.2009.
- HOWTO. Информационный модуль (1.46 МБайт), ссылаемый: 394, версия: от 23.11.2009.
- Май-сервисы, создание и пользование веб-сервисами поддержки электронной почты. Контрольный модуль "Май-сервисы, создание и пользование веб-сервисами поддержки электронной почты" (1.53 МБайт), ссылаемый: 346, версия: от 23.11.2009.
- Металлорежущие станки. Модуль предназначен для формирования знаний о группах и типах металлорежущих станков и области их применения.

The right sidebar contains filters for 'Программы просмотра - все' (with checkboxes for Браузер and Присылать ресурсы), 'Тип модуля - все' (with checkboxes for Информационный, Практический, and Контрольный), and dropdown menus for 'Общероссийский классификатор начального профессионального образования (ОКНПО)' and 'Дисциплины начального профессионального образования', both set to 'все'.

Рисунок 3 – Карта сайта

Для настройки запроса можно произвести настройку поиска (рисунок 4).

 **ФИЛЬТРЫ**

Программы просмотра - все

Браузер
 Проигрыватель ресурсов

Тип модуля - все

Информационный
 Практический
 Контрольный

Общероссийский классификатор начального профессионального образования (ОКНПО)

все

Курсы обучения учреждения начального (среднего) профессионального образования

все

Дисциплины начального профессионального образования

все

Для скачивания файлов нужно нажать ссылку Загрузить.

Для получения дополнительной информации о ресурсах перейдите в раздел «О проекте».

Алгоритм работы с видеоматериалом:

Запустите программу браузер Opera, в адресной строке укажите адрес сайта, предоставляющий услуги видеохостинга <http://www.youtube.com>.

В строке поиска введите запрос «Программирование». Выберите ссылку Видео инструкция по работе с программой R-Студио.

Установите курсор мыши в адресную строку и скопируйте адрес <http://www.youtube.com/watch?v=3ucfdR8jMTQ>

Загрузите сайт <http://ru.savefrom.net/>. Вставьте скопированный адрес в окно для скачивания и нажмите кнопку Скачать. Выберите файл формата MP4 360p/MP4 720p и сохраните его на компьютер.

3. Рефлексия

Итак, сегодня на мастер - классе были продемонстрированы примеры использования ЦОР на уроках, а также продемонстрированы сайты с готовыми цифровыми ресурсами.

Подводя итоги можно сказать, что ЦОРы не только повышают эффективность учебного процесса за счёт внесения разнообразия на разных этапах урока, дают богатый дополнительный материал для подготовки к уроку преподавателю и учащимся, а также влияют на качественное закрепление и отработку навыков у большого числа учащихся при использовании локальной сети.

2.3 Оценка эффективности реализации программы развития системы обобщения и распространения передового педагогического опыта

На констатирующем этапе эксперимента посредством инструмента стратегического анализа были выявлены слабые стороны образовательной организации: низкий уровень развития системы обобщения и распространения передового педагогического опыта; низкий уровень использования ИКТ в управлении и образовательном процессе. На основании полученных результатов, было принято решение о необходимости разработки и апробации программы развития системы обобщения и распространения передового педагогического опыта, посредством использования информационно-коммуникационных технологий.

По результатам формирующего эксперимента была проведена контрольная диагностика потенциала развития образовательной организации.

Для определения эффективности проведенной работы мы использовали ту же диагностическую методику – инструмент стратегического анализа SWOT-анализ.

В таблице 2 представлена оценка сильных и слабых сторон, а так же

возможностей и угроз для КГУ «Общеобразовательная школа №19 отдела образования города Рудного» Управления образования акимата Костанайской области на контрольном этапе эксперимента.

Таблица 2 – SWOT – матрица

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> – положительный имидж, сложившееся об организации у обучающихся, родителей. – опыт в разработке новых образовательных услуг, образовательных программ. – удачное месторасположение. – высококвалифицированный административный, педагогический и вспомогательный персонал. – новое и современное оборудование. – поставленная система обобщения и распространения передового педагогического опыта. – использование ИКТ в управлении и образовательном процессе. 	<ul style="list-style-type: none"> – нерегулярное обновление материалов официального сайта. – недостаточное развитие материально-технической базы для работы с детьми с ограниченными возможностями здоровья
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> – Развитие информационно-коммуникационных технологий – Повышение рождаемости в Республике – Осознание потребителями ценностей всестороннего развития себя и детей 	<ul style="list-style-type: none"> – отсутствие связи и реального диалога государственных органов со школьной администрацией и учителями, со школьниками и их родителями, как главными получателями образовательных услуг – отсутствие системы автономии и подотчетности школ – неравномерное распределение финансовых средств (разрыв общей системы образования с элитарной – НИШ)

Исходя из полученных результатов на контрольном этапе

эксперимента, делаем вывод, что по итогам реализации программы развития системы обобщения и распространения передового педагогического опыта, слабые стороны организации стали её сильной стороной.

Отмечаем повышение уровня использования информационно-коммуникационных технологий, заинтересованность педагогов в инновациях и передачи опыта педагогической деятельности, что несомненно повышает потенциал развития образовательной организации в части стратегического управления.

Выводы по второй главе

Потенциал развития образовательной организации рассматривается как совокупность проблем образовательной организации, препятствующих его развитию, и совокупность преимуществ (точек роста), способных стать системообразующими элементами его развития.

Одним из наиболее простых и наглядных инструментов выявления потенциала развития образовательной организации выступает SWOT-анализ – метод оценки внутренних сильных и слабых сторон организации, а также открывающихся перед ней внешних возможностей и подстерегающих ее опасностей, который позволяет в целом увидеть возможности развития образовательной организации.

Базой исследования выступает КГУ «Общеобразовательная школа №19 отдела образования города Рудного» Управления образования акимата Костанайской области.

Экспериментальная работа проводилась в три этапа:

1. Констатирующий эксперимент, в рамках которого произведена оценка потенциала развития образовательной организации посредством SWOT- анализа, с целью выявления сильных и слабых сторон образовательной организации, а так же возможностей и угроз.

2. Формирующий психолого-педагогический эксперимент, в рамках которого разработана и внедрена программа развития системы обобщения и распространения передового педагогического опыта, посредством использования информационно-коммуникационных технологий.

3. Контрольный этап эксперимента, в рамках которого определена эффективность реализации программы развития системы обобщения и распространения передового педагогического опыта.

В ходе констатирующего этапа эксперимента установлено, что несмотря на наличие высококвалифицированного персонала и хорошего уровня развития материально-технической базы, новое и современное оборудование, в школе недостаточное развитие системы обобщения и распространения передового педагогического опыта и низкий уровень использования ИКТ.

Анализ внутренней среды организации, в первую очередь, нацелен на получение оценки той стратегической ситуации, в которой находится организация с учетом имеющихся ограничений слабых сторон. Внутренняя среда организации выступает её организмом, следовательно, подвержена управленческим воздействиям.

По итогам констатирующего тапа эксперимента, принято решение о разработке программы развития системы обобщения и распространения передового педагогического опыта, посредством использования информационно-коммуникационных технологий.

Программа была апробирована на базе КГУ «Общеобразовательная школа №19 отдела образования города Рудного» Управления образования акимата Костанайской области.

Цель реализации разработанной программы состояла в развитии системы обобщения и распространения передового педагогического опыта, посредством использования информационно-коммуникационных технологий как направление развития образовательной организации.

Программа включала комплекс инновационных активных методик по обобщению и распространению передового педагогического опыта, посредством использования информационно-коммуникационных технологий. Структура программы: стендовый доклад и электронный постер – как инновационные формы представления информации, проведение мастер-класса – как активная форма передачи передового опыта.

По результатам формирующего эксперимента была проведена контрольная диагностика потенциала развития образовательной организации. Для определения эффективности проведенной работы мы использовали ту же диагностическую методику – инструмент стратегического анализа SWOT-анализ.

Исходя из полученных результатов на контрольном этапе эксперимента, делаем вывод, что по итогам реализации программы развития системы обобщения и распространения передового педагогического опыта, слабые стороны организации стали её сильной стороной.

Отмечаем повышение уровня использования информационно-коммуникационных технологий, заинтересованность педагогов в инновациях и передачи опыта педагогической деятельности, что несомненно повышает потенциал развития образовательной организации в части стратегического управления.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Стратегический менеджмент является частью менеджмента и представляет собой науку о стратегических аспектах управления организацией – о принципах, методах и средствах достижения целей развития организации в долгосрочной перспективе. Возникновение стратегического менеджмента и утверждение его как относительно самостоятельного направления менеджмента носило объективный характер и было обусловлено появлением неопределенности в экономике, которая возникла в начале второй половины XX в. и значительно усилилась после 1970-х гг.

Роль и значение стратегического менеджмента в последнее десятилетие значительно возросла, и в современных условиях именно эффективный стратегический менеджмент обеспечивает выживание организации на рынке.

Процесс выбора и последующей реализации стратегии развития организации включает в себя ряд диалектически взаимосвязанных этапов, среди которых выделяют анализ внешней и внутренней среды организации, определение общего направления ее развития и выбор конкретной стратегии, реализацию избранной стратегии и контроль этого процесса.

Управление развитием образовательной организации – часть осуществляемой в нем управленческой деятельности, в которой посредством мотивации, планирования, организации, руководства и контроля процессов разработки и освоения педагогических новшеств обеспечиваются целенаправленность и организованность деятельности коллектива образовательной организации, увеличение его образовательно-воспитательного потенциала и повышение качества образования.

В основе развивающего управления лежат субъект-субъектные отношения. Такое управление отражает педагогическую сущность

деятельности образовательной организации. Единственными «нормативами сверху» здесь могут и должны выступать положения психолого-педагогической теории, состояние объекта – субъекта управленческого воздействия, профессиональная компетентность управленца. В частности, такое управление рассматривают, как «демократическое», понимая при этом демократичность как участие и внимание к персоналу.

Потенциал развития образовательной организации рассматривается как совокупность проблем образовательной организации, препятствующих его развитию, и совокупность преимуществ (точек роста), способных стать системообразующими элементами его развития.

Одним из наиболее простых и наглядных инструментов выявления потенциала развития образовательной организации выступает SWOT-анализ – метод оценки внутренних сильных и слабых сторон организации, а также открывающихся перед ней внешних возможностей и подстерегающих ее опасностей, который позволяет в целом увидеть возможности развития образовательной организации.

Базой исследования выступает КГУ «Общеобразовательная школа №19 отдела образования города Рудного» Управления образования акимата Костанайской области.

Экспериментальная работа проводилась в три этапа:

1. Констатирующий эксперимент, в рамках которого произведена оценка потенциала развития образовательной организации посредством SWOT-анализа, с целью выявления сильных и слабых сторон образовательной организации, а так же возможностей и угроз.

2. Формирующий психолого-педагогический эксперимент, в рамках которого разработана и внедрена программа развития системы обобщения и распространения передового педагогического опыта, посредством использования информационно-коммуникационных технологий.

3. Контрольный этап эксперимента, в рамках которого определена эффективность реализации программы развития системы обобщения и распространения передового педагогического опыта.

В ходе констатирующего этапа эксперимента установлено, что несмотря на наличие высококвалифицированного персонала и хорошего уровня развития материально-технической базы, новое и современное оборудование, в школе недостаточное развитие системы обобщения и распространения передового педагогического опыта и низкий уровень использования ИКТ.

Анализ внутренней среды организации, в первую очередь, нацелен на получение оценки той стратегической ситуации, в которой находится организация с учетом имеющихся ограничений слабых сторон. Внутренняя среда организации выступает её организмом, следовательно, подвержена управленческим воздействиям.

По итогам констатирующего тапа эксперимента, принято решение о разработке программы развития системы обобщения и распространения передового педагогического опыта, посредством использования информационно-коммуникационных технологий.

Программа была апробирована на базе КГУ «Общеобразовательная школа №19 отдела образования города Рудного» Управления образования акимата Костанайской области.

Цель реализации разработанной программы состояла в развитии системы обобщения и распространения передового педагогического опыта, посредством использования информационно-коммуникационных технологий как направление развития образовательной организации.

Программа включала комплекс инновационных активных методик по обобщению и распространению передового педагогического опыта, посредством использования информационно-коммуникационных технологий. Структура программы: стендовый доклад и электронный

постер – как инновационные формы представления информации, проведение мастер-класса – как активная форма передачи передового опыта.

По результатам формирующего эксперимента была проведена контрольная диагностика потенциала развития образовательной организации. Для определения эффективности проведенной работы мы использовали ту же диагностическую методику – инструмент стратегического анализа SWOT-анализ.

Исходя из полученных результатов на контрольном этапе эксперимента, делаем вывод, что по итогам реализации программы развития системы обобщения и распространения передового педагогического опыта, слабые стороны организации стали её сильной стороной.

Отмечаем повышение уровня использования информационно-коммуникационных технологий, заинтересованность педагогов в инновациях и передачи опыта педагогической деятельности, что несомненно повышает потенциал развития образовательной организации в части стратегического управления.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Агапова, Е.Н. Оценка потенциала как фактор управления карьерой персонала [Текст] / Е. Н. Агапова // Народное образование. - 2014.- №6. - С.113-122.
2. Александрова, А.В. Стратегический менеджмент: Учебник / Н.А. Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 320 с.
3. Андрейчиков, А.В. Стратегический менеджмент в инновационных организациях. Системный анализ и принятие решений: Учебник / А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 396 с.
4. Ахинов, Г. А. Экономика общественного сектора: учебник / Г. А. Ахинов, И. Н. Мысляева. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 331 с. - (Высшее образование:Бакалавриат)
5. Балашов, А.П. Основы менеджмента: Учебное пособие / А.П. Балашов. - М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2015. - 288 с.
6. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 285 с.
7. Басовский, Л.Е. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 365 с. 8. Василенко, И. А. Государственное и муниципальное управление: учебник для бакалавров / И. А. Василенко. - 5-е изд., испр. и доп. - М.: Юрайт, 2013. - 495 с. - (Серия: Бакалавр. Базовый курс)
9. Волков, В.Н. Проектирование процесса управление персонала [Текст] / В. Н. Волков, И. В. Гришина, А. В. Эмануэль // Директор школы. - 2015.-№2. - С.33-39.
10. Волкогонова, О.Д. Стратегический менеджмент: Учебник / О.Д. Волкогонова, А.Т. Зуб. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 256 с.

11. Гапоненко, А. Л. Стратегическое управление: учебник; допущено МО РФ / А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин. - М.: Омега-Л, 2014. - 464 с.
12. Гарафутдинова, Г.Р. Модель оценивания профессиональных компетенций [Текст] / Г. Р. Гарафутдинова, А. Е. Упшинская // Инновации в образовании. - 2016.-№4. - С.15-25.
13. Глумаков, В.Н. Стратегический менеджмент: Практикум / В.Н. Глумаков, М.М. Максимцов, Н.И. Малышев. - М.: Вузовский учебник, 2014. - 186 с.
14. Гончаров, М.А. Основы менеджмента в образовании [Текст]: учебное пособие / М. А. Гончаров. - 3-е изд, стереотип. - М.: КНОРУС, 2014. - 480с.
15. Данько, Т.П. Менеджмент и маркетинг, ориентированный на стоимость: Учебник / Т.П. Данько, М.П. Голубев. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 416 с.
16. Ефимова, О. В. Финансовый анализ: современный инструментарий для принятия экономических решений: учебник; рекомендовано УМО по образованию в области финансов, учета и мировой экономики / О. В. Ефимова . - 2-е изд., стер. - М.: Омега-Л, 2014. - 350 с.
17. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2013. - 528 с.
18. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / А.Т. Зуб. - М.: Юрайт, 2013. - 375 с.
19. Когденко, В. Г. Экономический анализ: учеб.пособие / В. Г. Когденко. - 2-е изд., испр. и доп. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 392 с.
20. Коноваленко, М. Ю. Деловые коммуникации: учебник для бакалавров; допущено МО и науки РФ / М. Ю. Коноваленко, В. А. Коноваленко. - М.: Юрайт, 2013. - 468 с. - (Серия: Бакалавр. Базовый курс)

21. Коротков, Э.М. Основы менеджмента: Учебное пособие / И.Ю. Солдатова, Э.М. Коротков; Под ред. И.Ю. Солдатова, М.А. Чернышева. - М.: Дашков и К, Академцентр, 2013. - 272 с.

22. Корпоративная социальная ответственность: учебник для бакалавров; допущено УМО по образованию в области менеджмента / ред. Э.М. Коротков. - М.: Юрайт, 2013. - 445 с. - (Серия: Бакалавр. Базовый курс)

23. Кожевина, О. В. Управление изменениями: учеб.пособие; допущено Советом УМО вузов России в области менеджмента / О. В. Кожевина. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 286 с. - (Высшее образование:Бакалавриат)

24. Курлыкова, А.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / А.В. Курлыкова. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 176 с.

25. Руководство педагогическим коллективом: модели и методы [Текст]: учебное пособие / под ред. В.С.Лазарева. - М.: Центр социальных и экономических исследований, 2013. - 158с.

26. Теория менеджмента: учебник для бакалавров; допущено МО и науки РФ / ред. Л. С. Леонтьева. - М.: Юрайт, 2013. - 287 с. - (Серия: Бакалавр. Базовый курс)

27. Лесникова, О.В. Оценка деятельности педагогических и руководящих кадров [Текст] / О. В. Лесникова // Журнал руководителя управления образованием. - 2015.-№4. - С.Ш/7-Ш/13.

28. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / Б.Г. Литвак. - М.: Юрайт, 2013. - 507 с.

29. Ляско, А.К. Стратегический менеджмент: Современный учебник / А.К. Ляско. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. - 488 с.

30. Малашенко, Н. П. Маркетинг на потребительском рынке: учеб.пособие; допущено УМО по образованию в области маркетинга / Н. П. Малашенко. - 2-е изд., стер. - М.: Омега-Л, 2015. - 207 с.

31. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: Справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 320 с.
32. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; Пер. с англ. О.И. Медведь. - М.: Вильямс, 2015. - 672 с.
33. Парахина, В.Н. Стратегический менеджмент.: Учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. - М.: КноРус, 2015. - 496 с.
34. Пирс, П Д. Стратегический менеджмент / Д. Пирс П, Р. Робинсон; Пер. с англ. Е. Милютин. - СПб.: Питер, 2013. - 560 с.
35. Пономарева, Г.М. Оценка работы персонала: психологический аспект [Текст] / Г. М. Пономарева// Журнал руководителя управления образованием. - 2015.-№4. - С.Ш/1-Ш/6.
36. Попов, С.Г. Основы менеджмента: Учебное пособие / С.Г. Попов. - М.: Ось-89, 2013. - 176 с.
37. Репина, Е.А. Основы менеджмента: Учебное пособие / Е.А. Репина, М.А. Чернышев, Т.Ю. Анопченко. - М.: НИЦ ИНФРА-М, Академцентр, 2013. - 240 с.
38. Романов, Е.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Е.В. Романов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 160 с.
39. Руднев, Е.А. Качество труда учителя и его оценка [Текст] / Е. А. Руднев // Народное образование. - 2016.-№4. - С.131-137.
40. Руднев, Е.А. Кадровая политика: оценка, отбор, найм педагогического персонала [Текст] / Е. А. Руднев// Народное образование. - 2015.-№6. - С.135-141.
41. Рыбина, О.В. Рейтинговая оценка деятельности педагогов образовательного учреждения / О. В. Рыбина // Управление качеством образования. - 2016.-№1. - С.38-67.
42. Сауткин, В.Ф. Оценочная деятельность в образовательной сфере [Текст] / В. Ф. Сауткин// Народное образование. - 2016.-№4. - С.124-130.

43. Тарасевич, В.М. Ценовая политика предприятия: учебник; рекомендовано МО РФ / В.М. Тарасевич. - 3-е изд. - СПб.: Питер, 2014. - 320 с.
44. Тебекин, А.В. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / А.В. Тебекин. - М.: Юрайт, 2015. - 320 с.
45. Тебекин, А. В. Методы принятия управленческих решений: учебник для бакалавров; рекомендовано МО и науки РФ / А. В. Тебекин. - М.: Юрайт, 2013. - 572 с. - (Серия: Бакалавр. Базовый курс)
46. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд; Пер. с англ. А.Р. Ганиева, Э.В. Кондукова. - М.: Вильямс, 2013. - 928 с.
47. Топоровский, В.П. Проблемы совершенствования аналитикооценочной деятельности педагогических работников [Текст] / В. П. Топоровский // Человек и образование. - 2016.-№1. - С.52-56.
48. Шестопал, Ю.Т. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.Т. Шестопал, В.Д. Дорофеев, В.А. Дресвянников. - М.: КноРус, 2013. - 320 с.
49. Шилков, В.И. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.И. Шилков. - М.: Форум, 2013. - 304 с.