

Е.В.Рябинина

**ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
МЕНЕДЖМЕНТ**

РАБОЧАЯ ТЕТРАДЬ

**ДЛЯ СТУДЕНТОВ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ ВЫСШЕГО
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

Допущено Научно-методическим советом по педагогике, методикам обучения
и воспитания Учебно-методического объединения по профессионально-
педагогическому образованию в качестве учебного пособия для студентов
высших учебных заведений

**СИМАРС
Челябинск
2013**

УДК 371 (021)

ББК 74.04я73

Р 98

Р 98 Рябина, Е.В. Педагогический менеджмент: Рабочая тетрадь для студ. высш. учеб. заведений [Текст] / Е.В. Рябина. – Челябинск, СИМАРС, 2013. - 62 с.- ISBN 978-5-903968-14-5.

Учебное пособие в форме рабочей тетради разработано на кафедре «Экономика, управление и право» Профессионально-педагогического института ФГБОУ ВПО «Челябинский государственный педагогический университет» для студентов образовательных организаций высшего профессионального образования.

Рабочая тетрадь предназначена для совместной с преподавателем и самостоятельной работы студентов очного и заочного отделений.

ISBN 978-5-903968-14-5.

Рецензенты:

Саламатов А.А. - доктор педагогических наук, профессор

Рябчук П.Г. - кандидат экономических наук, доцент

© Рябина Е.В., 2013

© Издательство СИМАРС,
Челябинск, 2013

СОДЕРЖАНИЕ

Обращение к студенту	4
Введение	5
Тема 1. Основные понятия курса	7
Тема 2. Управление качеством профессионального образования	11
Тема 3. Контроль в образовательной организации	13
Тема 4. Управление методической работой	14
Тема 5. Управление воспитательной работой	16
Тема 6. Организация научно-исследовательской работы	18
Тема 7. Кадровая политика в образовательной организации	19
Тема 8. Управленческая культура	27
Тема 9. Руководство образовательной организацией. Характеристика руководителя	28
Тема 10. Лидерство и командообразование	30
Тема 11. Управление педагогическим коллективом	36
Тема 12. Конфликты в образовательной организации и управление ими	39
Тема 13. Деловые коммуникации	44
Тема 14. Целеполагание и принятие решений в образовательном процессе	46
Тема 15. Профессиональное становление личности	50
Библиографический список	54
Тезаурус	57

Обращение к студенту

Перед Вами – рабочая тетрадь по дисциплине «Педагогический менеджмент», включающая тексты, задания и тесты. Главное назначение данной тетради – предоставить обучающемуся возможность подумать, проанализировать и/или проверить понимание тех или иных вопросов управления в образовательном процессе, попытаться самостоятельно решить наиболее интересные проблемы и задачи. Это может потребовать сбора дополнительной информации и ознакомления с новыми методами и подходами.

Результатом такого подхода должно быть углубление знаний и повышение уверенности в том, что Вы в достаточной мере владеете инструментарием педагогического менеджмента.

Для записей по ходу работы в рабочих тетрадях предусмотрены незаполненные места, которые Вы можете использовать, отвечая на вопросы, решая задания. Выполнение заданий потребует ознакомления с различными текстами, часть из которых необходимо законспектировать, а часть изложить в виде тезисов, схем или таблиц.

Обращаем ваше внимание на то, что это очень важная часть самостоятельной работы, способствующая более высокому усвоению материалов и развитию аналитических навыков работы.

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время социально-экономические изменения в России, направлены на модернизацию системы профессионального образования, в том числе на повышение качества образования. Проблема повышения качества является одной, из наиболее актуальных в профессиональном образовании. Важнейшим вопросом в этом направлении является повышение уровня способности студентов педагогических вузов к управленческой деятельности.

Общие теоретические основы научного управления образованием заложены в трудах Н.Ф. Бунакова, Н.А. Коффа, Н.И. Пирогова, К.Д. Ушинского и современных педагогов, которые разработали основы для школоведческих исследований.

По мнению большинства исследователей, эти тенденции привели к тому, что сегодня сформировалась новая парадигма управления социальными системами, основанная на следующих положениях. Современная ситуация в теории и практике мирового менеджмента характеризуется синтезом и развитием принятых ранее взглядов основных «школ управления» (при доминировании «школы человеческих отношений»).

Разработано новое представление об управлении на основе взаимодействия трех основных подходов: системного, процессного и ситуационного (при явном доминировании последнего).

Использование в управлении теории систем позволило сформировать новый взгляд на организацию как на «органическое целое», имеющее свою логику и законы, и выделить ряд универсальных переменных любой системы, контроль за которыми составляет основу эффективного управления.

Ситуационный подход к управлению составляет доминанту современной теории и практики управления. Главный его тезис - вся организация внутри предприятия есть не что иное, как ответ (адаптация) на различные по своей природе воздействия извне.

Признание социальной ответственности руководителя как перед обществом в целом, так и перед индивидом, работающим в организации.

Выделение управленческой деятельности педагога в отдельный вид обуславливает подготовку будущего менеджера образования к такой деятельности. Курс «Педагогический менеджмент» является интеграцией двух наук – педагогики и менеджмента. Он связан с такими дисциплинами как введение в педагогическую специальность, педагогические технологии, общая и профессиональная педагогика, общая и профессиональная психология, психология управления, организация методической работы, организация воспитательной работы, менеджмент, экономическая теория и другие [6].

Рабочая тетрадь по дисциплине «Педагогический менеджмент» разработана для совместной с преподавателем работы студентов очного отделения и самостоятельной работы студентов заочного отделения. Ее основная цель способствовать глубокому освоению курса студентами. Здесь представлены тесты и задания, выполнение которых является критерием оценки на зачете.

Курс нацелен на формирование управленческих компетенций (знаний, навыков, умений); на развитие у студентов профессионально-значимых качеств личности: инициативности, коммуникативности, ответственности, решительности, трудолюбия и т.д.; на воспитание организационной культуры, что является важным фактором в условиях современного образования; на овладение основами управления в образовательном учреждении, формирование управленческого мышления.

Учебный курс состоит из 15 тем, что соответствует программе курса «Педагогический менеджмент».

Некоторые задания представляют собой тестовые вопросы, которые могут быть включены в итоговый тестовый контроль по дисциплине. Ответы на такие задания подразумевают либо выбор правильного ответа, либо исключения лишнего ответа, в ряде случаев необходимо отразить содержательные связи между различными понятиями. Для успешного заполнения данной рабочей тетради внимательно ознакомьтесь с текстом задания, изучите предложенные тексты. Данная тетрадь может быть использована как основной критерий оценки знаний студентов на зачете.

Курс «Педагогический менеджмент» изучается в течение 1 семестра.

По окончании курса предусмотрен зачет.

Тема 1. Основные понятия курса

Самое трудное искусство – это искусство управлять.

К.Вебер.

Задание: вставьте пропущенные слова в определения; дайте определение педагогического менеджмента.

Менеджмент (англ. management) — это управление, _____ производства; совокупность _____ и форм управления, разрабатываемых и применяемых с целью _____ производства и увеличения прибыли (Д.Д. Вачугов).

Управленческий труд представляет собой совокупность действий, с помощью которых менеджер обеспечивает _____. Он относится к категории труда _____, осуществляемого в виде нервно-психических усилий, и существует в трех формах: _____.

Педагогический менеджмент – _____

В структуре организационно-управленческой деятельности педагогов профессионального обучения заложены следующие компоненты:

- _____ - обозначение познавательных целей, прогнозирование результатов, определение средств и методов обучения;
- _____ - анализ, целеполагание и планирование, организация и мотивация, контроль и регулирование.

Виды педагогического менеджмента

Стратегический педагогический менеджмент - это комплекс принципов, методов, организационных форм и технологических приемов стратегического управления образованием, направленный на повышение эффективности образования при достижении миссии образовательной системы.

Он включает: _____

Оперативный педагогический менеджмент – это комплекс принципов, методов, организационных форм и технологических приемов оперативного управления педагогическим подразделением (обучающим), направленных на повышение эффективности достижения целей образовательной организации.

Он предполагает _____

Тактический педагогический менеджмент – это комплекс принципов, методов, организационных форм и технологических приемов управления обучающего в соответствии со складывающейся ситуацией, направленных на повышение эффективности достижение целей занятия.

Основывается на _____

Операционный педагогический менеджмент – это комплекс технологических приемов управления обучающего (способ выполнения операций управления) в соответствии со складывающейся ситуацией, направленных на повышение эффективности достижения управленческого действия на занятии.

Включает в себя: _____

Операционно-тактический педагогический менеджмент – это сфера управленческой деятельности педагога первичного звена (первого уровня управления): преподавателя, мастера производственного обучения в процессе управления конкретной педагогической ситуацией при решении педагогической задачи.

Предполагает: _____

Цели педагогического менеджмента: (*найдите лишнее*)

- 1) эффективное и планомерное использование сил, средств и времени всех работников образовательной организации и обучаемых;
- 2) определение соответствия деятельности менеджеров образовательного процесса в образовательной организации конкретным целям и реальным планам социально-экономического и духовного развития общества;
- 3) обмен и продажа товаров и услуг в образовательной среде с целью получения прибыли;
- 4) полнота, сопоставимость, непротиворечивость, взаимосвязанность, конкретность и реальность определенных целей, и их соподчиненность главной цели;

Задание: внимательно прочтите определения и соотнесите их с понятиями

Функции педагогического менеджмента (М.А. Гончаров).

Функция планирования	Включает доведение принятого решения до исполнителя, а также материально-техническое обеспечение возможности выполнения данного решения с согласованием данного решения с установками и потребностями личности исполнителя
Функция организации	Это процесс побуждения сотрудника к эффективно трудовой деятельности для достижения целей организации.
Функция мотивации	Это процесс получения и переработки информации о ходе и результатах образовательного процесса и принятия на ее основе управленческого решения, включающего в себя наблюдение, изучение, анализ, диагностику и оценку эффективности деятельности исполнителей.
Функция контроля	Это процесс реализуемый через определение основных видов деятельности и мероприятий с указанием конкретных исполнителей, сроков исполнения, с учетом имеющегося в распоряжении данного субъекта фактического бюджета времени.

Принципы педагогического менеджмента – основные правила поведения субъекта менеджмента при взаимодействии его с управляемыми субъектами (объектами) [М.А.Гончаров].

1. **Принцип конкретного целеполагания** отражает _____

2. **Принцип кооперации и разделения труда** отражает _____

3. **Принцип функционального подхода** предполагает _____

4. **Принцип комплексности** отражает _____

5. **Принцип системного самосовершенствования** включает _____

Методы эффективного управления

Методы управления - это способы осуществления управленческих воздействий на персонал для достижения целей управления производством. Выделяют административные, экономические, социологические и психологические методы, которые различаются способами воздействия на людей.

Методы педагогического управления — это способы осуществления управленческих воздействий на педагогов и обучающихся для достижения целей управления образовательным процессом.

Задание: заполните таблицу, написав характеристику основных методов управления.

Административные методы	
Организационные воздействия	
Распорядительные воздействия	
Дисциплинарная ответственность и взыскания	
Материальная ответственность и взыскания	
Административная ответственность и взыскания	
Экономические методы	
Коммерческий расчет	
Балансовый метод	
кредитование	
ценообразование	
прибыль	
Оплата труда	
Премия	
Социально-психологические	
моральное поощрение	
мотивация сотрудников	
социальное планирование	
Убеждение и внушение	
Личный пример	
регулирование межличностных и межгрупповых отношений	
создание и поддержание морального климата в коллективе.	

Вопросы для самоконтроля

1. В чем заключается основное отличие педагогического менеджмента?
2. Перечислите основные виды педагогического менеджмента.
3. От чего зависит мотивация субъектов образовательного процесса?
4. Опишите эффективность различных методов управления в образовательной организации.

Тема 2. Управление качеством профессионального образования

*Безумен тот, кто, не умея управлять собой,
хочет управлять другими.*

Публилий Сир.

Задание: дайте определение понятию качество, качество профессионального образования, качество специалиста

Качество _____

Качество профессионального образования _____

Качество специалиста _____

Задание: заполните таблицу, соотнесите понятие с его характеристикой

Функции управления качеством	характеристика
<i>Информационно-аналитическая</i>	обеспечивает непрерывность и целостность управления и направлена на реализацию целей и планов управления качеством.
<i>Мотивационно-целевая</i>	направлена на проведение контроля и диагностирования состояния качества деятельности по промежуточным и конечным результатам.
<i>Планирования</i>	ориентирована на исправление отклонений в подсистемах качества, внесение необходимых оперативных изменений в их функционирование.
<i>Организационно-исполнительская</i>	направлена на составление программ реализации целей управления качеством.
<i>Контрольно-диагностическая</i>	предполагает постановку целей в управлении качеством профессионального образования и разработку мероприятий по мотивации и стимулированию обеспечения и повышения качества субъектами управления.
<i>Регулятивно-коррекционная</i>	получение и анализ информации об исходном состоянии качества профессионального образования в подсистемах управления им.

Задание: охарактеризуйте следующие методы оценки качества профессионального образования

Экспертная оценка _____

Мониторинг _____

Рейтинговая система оценки качества

Методы маркетинга

Задание: напишите свои предложения по улучшению качества профессионального образования

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Вопросы для самоконтроля

1. Чем характеризуется качество образовательного процесса?
2. Обоснуйте необходимость управления качеством профессионального образования?
3. Какой из методов оценки качества образования является, по вашему мнению, наиболее эффективным?

Тема 3. Контроль в образовательной организации

Порядок снаружи начинается с порядка внутри.

Богдан Любушкин

Задание: ответьте на вопросы, приведенные ниже. Выбранный вариант ответа подчеркните.

1. Контроль - это ...

а) процесс получения и переработки информации о ходе и результатах образовательного процесса и принятия на ее основе управленческого решения.

б) побуждение исполнителей к продуктивной работе, включающее диагностику и оценку эффективности деятельности.

в) пристальное наблюдение за деятельностью всех субъектов образовательного процесса, с целью оценки их эффективности.

2. Анализ образовательного процесса - ...

а) метод обработки информации с целью выявления неэффективных сторон образовательного процесса.

б) мыслительный процесс, включающий оценку деятельности всех субъектов образовательной организации.

в) способ получения знаний о причинах той или иной результативности совместной деятельности преподавателя и учащихся.

3. Основными видами контроля в образовательной организации являются:

а) месячный, квартальный, годовой.

б) предварительный, текущий, итоговый.

в) начальный, промежуточный, конечный.

4. Контроль учебно-воспитательного процесса бывает:

а) тематический и фронтальный,

б) обобщающий, предметный, персональный,

в) верны все варианты.

5. Зачеркните лишние принципы.

А) Принцип стратегической направленности контроля.

Б) Принцип престижности образовательного учреждения.

В) Принцип нормативов.

Г) Принцип выборочного контроля.

Д) Принцип существенных отклонений.

Е) Принцип действия.

Ж) Принцип своевременности контроля.

З) Принцип простоты контроля.

И) Принцип экономичности контроля.

6. Методы контроля результатов учебной деятельности (найдите лишнее)

А) тест умственного развития (ШТУР).

Б) оценка сформированности мотива обучения,

В) уровень развития самостоятельности,

- Г) уровень самооценки,
- Д) способности применять имеющиеся знания на практике,

7. Методы контроля состояния процессов (нужное подчеркнуть)

- а) наблюдение и анализ процесса,
- б) планирование и принятие решений,
- в) психологическое тестирование,
- г) социологические исследования (анкетирование, беседы, интервьюирование и др.),
- д) изучение документации.

Вопросы для самоконтроля

1. Для чего необходим контроль в образовательной организации?
2. Назовите наиболее эффективные методы контроля состояния процессов?
3. Чем отличаются методы контроля учебной деятельности от методов контроля состояния процессов?

Тема 4. Методическая работа в образовательной организации.

Конечно, обдумывай «что», но еще больше обдумывай «как»!
Иоганн Вольфганг Гете

Задание: вставьте пропущенные слова в определения.

К методической работе относят практически все виды деятельности коллектива образовательной организации, ее структур, каждого преподавателя, которые направлены на _____ и воспитанности выпускаемых специалистов, _____ и его контроля, повышение квалификации преподавателей и их включение в научно-исследовательские работы педагогической направленности.

Методическая работа в образовательной организации – это планируемая деятельность _____, направленная на совершенствование существующих, а также разработку и внедрение новых _____ организации учебного процесса.

Методическая работа представляет собой комплекс мероприятий, направленных на обеспечение образовательного процесса _____, повышение _____ преподавателей, совершенствование аудиторной и самостоятельной работы студентов, улучшение всех форм, видов и методов _____ с учетом состояния и перспектив развития промышленных предприятий, организаций, учреждений, для которых университет готовит специалистов.

Основная цель методической работы _____

Задание: внимательно прочтите определения и соотнесите их с понятиями

Виды методической работы

Учебно-методическая работа	перспективное развитие процесса обучения, совершенствование содержания и методики преподавания, поиск новых принципов, закономерностей, методов, форм и средств организации и технологии учебного процесса и проводится с целью выработки стратегических направлений совершенствования образовательного процесса
Научно-методическая работа	решает задачи оценки качества подготовки специалистов, проведения образовательного процесса в целом по университету и в его структурных подразделениях, уровня выполненной научно-, организационно- и учебно-методической работы и выработки единых педагогических требований, без которых нельзя рассчитывать на достижение высоких показателей образовательного процесса.
Организационно-методическая работа	охватывает мероприятия по управлению методической работой и обеспечивает планирование, реализацию и контроль результативности принятой в университете стратегии совершенствования учебного процесса и его методического обеспечения
Экспертно-методическая работа	направлена на совершенствование методики преподавания дисциплин, непосредственное методическое обеспечение учебного процесса, внедрение в него рекомендаций, выработанных в результате выполнения НМР, повышение педагогической квалификации преподавательского состава

Задание: опишите основные виды деятельности руководителя образовательной организации по управлению методической работой (на примере ВУЗа)

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____

Вопросы для самоконтроля

1. Охарактеризуйте научно-методическую работу в образовательной организации?
2. Опишите процесс управления методической работой в ВУЗе?
3. Назовите основную документацию, необходимую для управления методической работой?

Тема 5. Воспитательная работа в образовательной организации.

*Образование метода мышления, помыслов и нравов –
вот что заслуживает имени воспитания,
а никак не преподавание, обучение.
И. Гердер.*

Воспитательная работа — это органическая часть учебно-воспитательного процесса образовательной организации, направленная на реализацию задач формирования и развития культуры личности будущих специалистов.

Целью воспитательной работы является: формирование и развитие творческой личности будущего конкурентоспособного специалиста в области образования, обладающего высокой общей культурой российского интеллектуала с высшим уровнем профессиональной квалификации, социально активного гражданина и добропорядочного семьянина.

Основными **задачами воспитательной работы** образовательной организации являются:

- удовлетворение потребностей личности в интеллектуальном, культурном, нравственном и физическом развитии путем получения университетского образования — высшего уровня воспитанности и образованности;
- формирование у студентов гражданской позиции, уважения к закону, социальной активности и ответственности, потребности к труду и жизни в условиях современной цивилизации и демократического общества;
- освоение и принятие для себя высших нравственных, культурных и научных приоритетов, основанных на общечеловеческих ценностях, достижениях мировой и национальной культуры, традициях Российской Федерации.
- развитие отношения к достижениям мировой, национальной культуры, образования, интеллекта и науки как к самостоятельным ценностным феноменам;
- формирование у студентов профессиональной педагогической позиции и этики, осознания общественной миссии своей профессии, ответственности педагога за результаты и последствия своей деятельности, профессионально значимых качеств личности и профессиональной корпоративности;
- формирование у студентов значимых качеств и свойств личности семьянина и гражданина.

Задание: составьте конспект воспитательного мероприятия в профессиональной образовательной организации.

Направления воспитательных мероприятий:

1. Здоровый образ жизни. .
2. Толерантность
3. Эстетическое воспитание
4. Профессионально-трудовое воспитание
5. Патриотическое воспитание
6. Экологическое воспитание
7. Морально-нравственное воспитание

Тема 6. Организация научно-исследовательской работы

*Необъятную сферу наук я себе представляю как широкое поле,
одни части которого темны, а другие освещены.
Наши труды имеют своей целью или расширить границы освещенных мест,
или приумножить на поле источники света.
Одно свойственно творческому гению, другое — проницательному уму,
вносящему улучшения.
Дидро Д.*

Задание: напишите определение научно-исследовательской работы; заполните таблицы.

Научно-исследовательская работа _____

Основные задачи научно-исследовательской работы

1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	

Основные направления научно-исследовательской работы

Руководство	
Планирование	
Организация	
Внедрение	
Контроль	

Вопросы для самоконтроля

1. Опишите процесс управления научной работой в учреждениях ВПО?
2. Чем отличается научно-методическая работа от научно-исследовательской?
3. Какую роль играет научный руководитель для написания научно-исследовательских работ?

Тема 7. Кадровая политика образовательной организации.

*Изумительно суетное, поистине непостоянное
и вечно колеблющееся существо – человек.*

М.Монтень.

Кадры — это главный и решающий фактор производства, первая производительная сила общества. Они создают и приводят в движение средства производства, постоянно их совершенствуют. От квалификации работников, их профессиональной подготовки, деловых качеств в значительной мере зависит эффективность производства (Маслов Е.В.).

Задание: дайте определение кадровой политики организации.

Кадровая политика организации – _____

Цель кадровой политики — обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с потребностями самой организации, требованиями законодательства, состоянием рынка труда.

Кадровая политика должна включать следующие компоненты:

1. **Планирование ресурсов:** планирование трудовых ресурсов в действующей организации логично начать с оценки их наличия. Руководство должно определить, сколько человек занято выполнением каждой операции, требующей для реализации конкретной цели.
2. **Набор персонала** – процесс изучения психологических и профессиональных качеств кандидата с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей.
3. **Отбор** – обычно производится путем определения наиболее подходящих кандидатов из резерва, созданного в ходе набора.
4. **Определение заработной платы и льгот** – разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения персонала; важный элемент системы управления персоналом.

5. Профорентация и адаптация – введение нанятых работников в организацию и ее подразделения, развитие у работников понимания того, что ожидает от них организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку;

6. Обучение – разработка программ обучения персонала в целях эффективного выполнения работы и его продвижения;

7. Переподготовка – получение новой специальности из числа лиц, имевших рабочую профессию для удовлетворения потребности предприятия и рынка труда в данной специальности.

8. Оценка трудовой деятельности – разработка методик оценки трудовой деятельности и доведение ее до работника. Определение степени эффективности труда – такова важнейшая цель оценки результатов деятельности работника.

9. Повышение, понижение, перевод, увольнение – разработка методов перемещения работников на должности с большей или с меньшей ответственностью, развития их профессионального опыта путем перемещения на другие должности или участки работы.

Задание: проверьте свой уровень мотивации достижения с помощью нижеприведенной шкалы.

Шкала оценки потребности в достижении

Мотивация достижения (успеха, цели) – стремление к улучшению результатов, неудовлетворенность достигнутым, настойчивость в достижении своих целей, стремление добиться своего во что бы то ни стало – является одним из ядерных свойств личности, оказывающих влияние на всю человеческую жизнь.

Измерить уровень мотивации достижения, мотивированности на успех можно с помощью разработанной шкалы – небольшого теста-опросника. Шкала эта состоит из 22 суждений, по поводу которых возможны два варианта ответов – "да" или "нет". Ответы, совпадающие с ключевыми (по коду), суммируются (по 1 баллу за каждый такой ответ).

В отличие от многих ранее описанных тестов-опросников шкала потребности в достижениях имеет децильные (стеновые) нормы, поэтому конкретный результат можно оценить с помощью следующей таблицы:

	Уровень мотивации достижения									
	низкий			средний				Высокий		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Сумма баллов	2-9	10	11	12	13	14	15	16	17	18-19

Код: ответы “да” на вопросы 2, 6, 7, 8,10, 14, 16, 18, 19, 21, 22;
ответы “нет” на вопросы 1, 3, 4, 5, 9, 11, 12, 13, 15, 17, 20.

ШКАЛА ОЦЕНКИ ПОТРЕБНОСТИ В ДОСТИЖЕНИИ

Суждения	Да	Нет
Думаю, что успех в жизни, скорее, зависит от случая, чем от расчета.		
Если я лишусь любимого занятия, жизнь для меня потеряет всякий смысл.		
Для меня в любом деле важнее не его исполнение, а конечный результат.		
Считаю, что люди больше страдают от неудач на работе, чем от плохих взаимоотношений с близкими.		
По моему мнению, большинство людей живут далекими целями, а не близкими		
В жизни у меня было больше успехов, чем неудач.		
Эмоциональные люди мне нравятся больше, чем деятельные.		
Даже в обычной работе я стараюсь усовершенствовать некоторые ее элементы.		
Поглощенный мыслями об успехе, я могу забыть о мерах предосторожности.		
Мои близкие считают меня ленивым.		
Думаю, что в моих неудачах повинны, скорее, обстоятельства, чем я сам.		
Терпения во мне больше, чем способностей.		
Мои родители слишком строго контролировали меня.		
Лень, а не сомнение в успехе вынуждает меня часто отказываться от своих намерений.		
Думаю, что я уверенный в себе человек.		
Ради успеха я могу рискнуть, даже если шансы невелики.		
Я усердный человек.		
Когда все идет гладко, моя энергия усиливается.		
Если бы я был журналистом, я писал бы, скорее, об оригинальных изобретениях людей, чем о происшествиях.		
Мои близкие обычно не разделяют моих планов.		
Уровень моих требований к жизни ниже, чем у моих товарищей.		
Мне кажется, что настойчивости во мне больше, чем способностей.		

ОПРОСНИК ГОЛЛАНДА

Данная модификация теста Голланда, основанная на соотнесении типов профессии с индивидуальными особенностями человека, призвана помочь выбрать профессию с учетом, в первую очередь **личностных особенностей**.

Инструкция: Вам необходимо как бы "примерить" на себя шесть утверждений, касающихся различных типов профессий, найти им место в таблице и отметить.

	Абсолютно верно	Скорее верно	Неверно	Не знаю
1				
2				
3				
4				
5				
6				

Утверждение 1. Ты - практик, склонный заниматься конкретными делами. Предпочитаешь работу, приносящую конкретные, осязаемые результаты для себя и для других. Тебя не пугает физический труд. Тебя интересует работа с техникой, требующая практического склада ума, хорошо развитых двигательных навыков.

Утверждение 2. Ты, скорее, теоретик, чем практик. Тебе нравится заниматься изучением, исследованием какой-либо проблемы, получением новых знаний. Ты предпочитаешь работу, приносящую радость познания, а иногда и радость открытия, работу, требующую абстрактного склада ума, способностей к анализу и систематизации информации, широкого кругозора.

Утверждение 3. Ты - "коммуникатор", любящий работать с людьми и для людей, поэтому тебя, вероятно, заинтересует работа, связанная с обучением, воспитанием, обслуживанием клиентов, оказанием помощи нуждающимся и т.п. Тебе интересна эмоционально насыщенная, живая работа, предполагающая интенсивное взаимодействие с людьми и умение общаться.

Утверждение 4. Тебе нравится работать с документами, текстами, цифрами, в том числе с использованием компьютерных средств. Работа спокойная, без особого риска, с четким кругом обязанностей. Она может быть связана с обработкой информации, с расчетами, вычислениями, требующими точности, аккуратности, усидчивости. Тебе хотелось бы избежать частого общения, необходимости управлять другими людьми и отвечать за их действия.

Утверждение 5. Ты - организатор, ориентированный на активную преобразовательную деятельность. Ты предпочитаешь работу, дающую относительную свободу, самостоятельность, обеспечивающую положение в обществе, превосходство над другими, материальное благополучие; работу азартную и рискованную, требующую инициативности, предприимчивости, воли, умения брать ответственность на себя.

Утверждение 6. Ты, вероятно, "свободный художник". Тебе подходят виды деятельности, дающие возможность творческого самовыражения, где нет жесткого режима, формальностей; работу, дающую простор фантазии, воображению, требующую развитого эстетического вкуса, специальных способностей (художественных, литературных, музыкальных).

2 этап.

Инструкция: Предположим, что после соответствующего обучения ты сможешь выполнять любую работу. Из предложенных ниже пар профессий надо выбрать одну, которая тебе больше подходит (исходя из твоих способностей и возможностей). Рядом с названием профессии в скобках стоит код. В бланке ответов, напротив кода выбранной

профессии, поставь знак "+". Подсчитай количество плюсов в каждой строке. Например, из пары "инженер" - "социолог" тебе интереснее профессия социолога. Код этой профессии - 2. Значит, в бланке ответов в графе "код профессий" надо поставить "+" рядом с цифрой

Код профессии	Выбор (фиксировать плюсом)	Сумма плюсов
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		

Инженер (1) - Социолог (2)

Кондитер (1) - Священнослужитель(3)

Повар (1) - Статистик (4)

Фотограф (1) - Торговый администратор (5)

Механик (1) - Дизайнер (6)

Философ (2) - Врач (3)

Эколог (2) - Бухгалтер (4)

Программист (2) - Адвокат (5)

Кинолог (2) - Литературный переводчик (6)

Страховой агент (3) - Архивист (4)

Тренер (3) - Телерепортер (5)

Следователь (3) - Искусствовед (6)

Нотариус (4) - Брокер (5)

Оператор ЭВМ (4) - Манекенщица (6)

Фотокорреспондент (5) - Реставратор (6)

Озеленитель (1) - Биолог-исследователь (2)

Водитель (1) - Бортпроводник (3)

Метролог (1) - Картограф (4)

Радиомонтажник(1) - Художник по дереву (6)

Геолог (2) - Переводчик-гид (3)

Журналист (5) - Режиссер (6)

Библиограф (2) - Аудитор (4)

Фармацевт (2) - Юрисконсульт (3)

Генетик (2) - Архитектор (6)

Продавец (3) - Оператор почтовой связи (4)

Социальный работник (3) - Предприниматель (5)

Преподаватель вуза (3) - Музыкант-исполнитель (6)

Экономист (4) - Менеджер (5)

Корректор (4) - Дирижер (6)

Инспектор таможни (5) - Художник-модельер (6)

Телефонист (1) - Орнитолог (2)

Агроном (1) - Топограф (4)

Лесник (1) - Директор (5)

Мастер по пошиву одежды (1) - Хореограф (6)

Историк (2) - Инспектор ГАИ (4)

Антрополог (2) - Экскурсовод (3)

Вирусолог (2) - Актер (6)

Официант (3) - Товаровед (5)

Главный бухгалтер (4) - Инспектор уголовного розыска (5)

Парикмахер-модельер (6) - Психолог (3)

Пчеловод (1) - Коммерсант (5)

Судья (3) - Стенографист (4)

Подсчитай количество плюсов в бланке ответов. Максимальное количество плюсов указывает на принадлежность к одному из шести профессиональных типов.

1. Реалистический тип

Профессионалы данного типа склонны заниматься конкретными вещами и их использованием, отдают предпочтение занятиям, требующим применения физической силы, ловкости. Ориентированы в основном на практический труд, быстрый результат деятельности. Способности к общению с людьми, формулировке и изложению мыслей развиты слабее.

Чаще люди этого типа выбирают профессии механика, электрика, инженера, агронома, садовода, кондитера, повара и другие профессии, которые предполагают решение конкретных задач, наличие подвижности, настойчивости, связь с техникой. Общение не является ведущим в структуре деятельности.

2. Интеллектуальный тип

Профессионалы данного типа отличаются аналитичностью, рационализмом, независимостью, оригинальностью, не склонны ориентироваться на социальные нормы.

Обладают достаточно развитыми математическими способностями, хорошей формулировкой и изложением мыслей, склонностью к решению логических, абстрактных задач.

Люди этого типа предпочитают профессии научно-исследовательского направления: ботаник, физик, философ, программист и другие, в деятельности которых необходимы творческие способности и нестандартное мышление. Общение не является ведущим видом деятельности.

ков, такие как: бухгалтер, патентовед, нотариус, топограф, корректор и другие, направленные на обработку информации, предоставленной в виде условных знаков, цифр, формул, текстов.

Сфера общения в таких видах деятельности ограничена и не является ведущей, что вполне устраивает данный тип личности. Коммуникативные и организаторские способности развиты слабо, но зато прекрасно развиты исполнительские качества.

3. Социальный тип

Профессионалы данного типа гуманны, чувствительны, активны, ориентированы на социальные нормы, способны к сопереживанию, умению понять эмоциональное состояние другого человека.

Обладают хорошими вербальными (словесными) способностями, с удовольствием общаются с людьми. Математические способности развиты слабее.

Люди этого типа ориентированы на труд, главным содержанием которого является взаимодействие с другими людьми, возможность решать задачи, предполагающие анализ

поведения и обучения людей. Возможные сферы деятельности: обучение, лечение, обслуживание и другие, требующие постоянного контакта и общения с людьми, способностей к убеждению.

4. Артистический тип

Профессионалы данного типа оригинальны, независимы в принятии решений, редко ориентируются на социальные нормы и одобрение, обладают необычным взглядом на жизнь, гибкостью и скоростью мышления, высокой эмоциональной чувствительностью. Отношения с людьми строят, опираясь на свои ощущения, эмоции, воображение, интуицию. Обладают хорошей реакцией и обостренным восприятием. Любят и умеют общаться.

Профессиональная предрасположенность в наибольшей степени связана с актерско-сценической, музыкальной, изобразительной деятельностью.

5. Предприимчивый тип

Профессионалы данного типа находчивы, практичны, быстро ориентируются в сложной обстановке, склонны к самостоятельному принятию решений, социальной активности, лидерству; имеют тягу к приключениям (возможно, авантурным). Обладают достаточно развитыми коммуникативными способностями.

Не предрасположены к занятиям, требующим усидчивости, большой и длительной концентрации внимания. Предпочитают деятельность, требующую энергии, организаторских способностей. Профессии: предприниматель, менеджер, продюсер и другие, связанные с руководством, управлением и влиянием на разных людей в разных ситуациях.

6. Конвенциональный тип

Профессионалы данного типа практичны, конкретны, не любят отступать от задуманного, энергичны, ориентированы на социальные нормы.

Предпочитают четко определенную деятельность, выбирают из окружающей среды цели и задачи, поставленные перед ними обычаями и обществом. В основном выбирают профессии, связанные с канцелярскими и расчетными работами, со зданием и оформлением документов, установлением количественных соотношений между числами, системами условных знаков.

Вопросы для самоконтроля

1. Классифицируйте персонал организациях СПО, НПО, ВПО?
2. Назовите основные критерии отбора персонала в организациях НПО?
3. Опишите значимость процесса адаптации в начале трудового стажа?

Тема 8. Управленческая культура.

Слово "культура" (от лат. cultura) буквально означает возделывание, обрабатывание. Однако определений культуры имеется немало, в том числе и такое: воспитание, образование.

Задание: дайте определение следующим понятиям

Управленческая культура _____

Управленческая культура руководителя _____

Культура образовательной организации _____

Задание: перечислите основные компоненты управленческой культуры руководителя.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Задание: заполните таблицу. В первой колонке укажите факторы, а во второй – область и сила их влияния.

Факторы, влияющие на культуру организации

Фактор	Область влияния

Задание: перечислите и опишите типы организационной культуры

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

Задание: напишите несколько предложений по совершенствованию управленческой культуры вашего факультета, университета.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Вопросы для самоконтроля

1. Дайте определение понятию «культура»?
2. Что такое культура речи?
3. Каким должен быть руководитель образовательной организации?

Тема 9. Руководство образовательной организацией. Характеристика руководителя.

*Человек может быть только тем, что он есть,
и представлять себе все только в меру своего понимания.*

М. Монтень.

Задание: заполните таблицу, соотнесите особенности личности и их проявление в управлении коллективом (организацией).

Психологическая характеристика руководителя

Индивидуально-психологические особенности	
Свойства	Проявление в управлении
Темперамент	
Характер	
Направленность личности	
Способности	
Личностные качества руководителя	
Профессиональные качества	
Общечеловеческие качества	
Психофизиологические свойства	

Задание: дайте определение понятию «Имидж руководителя»

Имидж руководителя _____

Задание: дайте определение понятию компетентность руководителя, заполните таблицу.

Компетентность руководителя _____

Компетентность руководителя	Характеристика компетентности

Задание: напишите основные критерии результативности управленческого труда, обоснуйте свой выбор.

критерий результативности	характеристика

Вопросы для самоконтроля

1. Назовите наиболее важные личностные качества для руководителя НПО?
2. Какие психофизиологические свойства руководителя вы знаете?
3. Опишите взаимосвязь методов управления и профессиональных качеств руководителя?

Тема 10. Лидерство и командообразование.

Методика "Лидер"

Эта методика предназначена для того, чтобы оценить способность человека быть лидером. В данной методике испытуемый отвечает на 50 вопросов, и по его ответам на эти вопросы делается вывод о том, обладает ли он персональными психологическими качествами, необходимыми лидеру. Из двух предложенных вариантов ответа на каждый вопрос необходимо выбрать и отметить только один.

Текст опросника

1. Часто ли вы бываете в центре внимания окружающих? а) да, б) нет.
2. Считаете ли вы, что многие из окружающих вас людей занимают более высокое положение по службе, чем вы? а) да, б) нет.
3. Находясь на собрании людей, равных вам по служебному положению, испытываете ли вы желание не высказывать своего мнения, даже когда это необходимо? а) да, б) нет.
4. Когда вы были ребенком, нравилось ли вам быть лидером среди сверстников? а) да, б) нет.
5. Испытываете ли вы удовольствие, когда вам удается убедить кого-то в чем-то? а) да, б) нет.
6. Случается ли, что вас называют нерешительным человеком? а) да, б) нет.
7. Согласны ли вы с утверждением: «Все самое полезное в мире есть результат деятельности небольшого числа выдающихся людей»? а) да, б) нет.
8. Испытываете ли вы настоятельную необходимость в советчике, который мог бы направить вашу профессиональную активность? а) да, б) нет.
9. Теряли ли вы иногда хладнокровие в разговоре с людьми? а) да, б) нет.
10. Доставляет ли вам удовольствие видеть, что окружающие побаиваются вас? а) да, б) нет.
11. Стараетесь ли вы занимать за столом (на собрании, в компании и т.п.) такое место, которое позволяло бы вам быть в центре внимания и контролировать ситуацию? а) да, б) нет.
12. Считаете ли вы, что производите на людей внушительное (импозантное) впечатление? а) да, б) нет.

13. Считаете ли вы себя мечтателем? а) да, б) нет.
14. Теряетесь ли вы, если люди, окружающие вас, выражают несогласие с вами? а) да, б) нет.
15. Случалось ли вам по личной инициативе заниматься организацией рабочих, спортивных и других команд и коллективов? а) да, б) нет.
16. Если то, что вы наметили, не дало ожидаемых результатов, то вы:
- а) будете рады, если ответственность за это дело возложат на кого-нибудь другого;
- б) возьмете на себя ответственность, и сами доведете дело до конца.
17. Какое из этих двух мнений вам ближе:
- а) настоящий руководитель должен уметь сам делать то дело, которым он руководит, и лично участвовать в нем;
- б) настоящий руководитель должен только уметь руководить другими и не обязательно делать дело сам.
18. С кем вы предпочитаете работать?
- а) с покорными людьми,
- б) с независимыми и самостоятельными людьми.
19. Стараетесь ли вы избегать острых дискуссий? а) да, б) нет.
20. Когда вы были ребенком, часто ли вы сталкивались с властностью вашего отца? а) да, б) нет.
21. Умеете ли вы в дискуссии на профессиональную тему привлечь на свою сторону тех, кто раньше был с вами не согласен? а) да, б) нет.
22. Представьте себе такую сцену: во время прогулки с друзьями по лесу вы потеряли дорогу. Приближается вечер, и нужно принимать решение. Как вы поступите?
- а) дадите возможность принять решение наиболее компетентному из вас;
- б) просто не будете ничего делать, рассчитывая на других.
23. Есть такая пословица: «Лучше быть первым в деревне, чем последним в городе». Справедлива ли она? а) да, б) нет.
24. Считаете ли вы себя человеком, оказывающим влияние на других?
- а) да, б) нет.
25. Может ли неудача в проявлении инициативы заставить вас больше никогда этого не делать? а) да, б) нет.

26. Кто, с вашей точки зрения, истинный лидер?

а) самый компетентный человек;

б) тот, у кого самый сильный характер.

27. Всегда ли вы стараетесь понять и по достоинству оценить людей?

а) да, б) нет.

28. Уважаете ли вы дисциплину? а) да, б) нет.

29. Какой из следующих двух руководителей для вас предпочтительнее?

а) тот, который все решает сам;

б) тот, который всегда советуется и прислушивается к мнениям других.

30. Какой из следующих стилей руководства, по вашему мнению, наилучший для работы учреждения того типа, в котором вы работаете?

а) коллегиальный, б) авторитарный.

31. Часто ли у вас создается впечатление, что другие злоупотребляют вами?

а) да, б) нет.

32. Какой из следующих двух «портретов» больше напоминает вас?

а) человек с громким голосом, выразительными жестами, за словом в карман не полезет;

б) человек со спокойным, тихим голосом, сдержанный, задумчивый.

33. Как вы поведете себя на собрании и совещании, если считаете ваше мнение единственно правильным, но остальные с ним не согласны?

а) промолчу, б) буду отстаивать свое мнение.

34. Подчиняете ли вы свои интересы и поведение других людей делу, которым занимаетесь?

а) да, б) нет.

35. Возникает ли у вас чувство тревоги, если на вас возложена ответственность за какое-либо важное дело? а) да, б) нет.

36. Что бы вы предпочли?

а) работать под руководством хорошего человека;

б) работать самостоятельно, без руководителя.

37. Как вы относитесь к утверждению: «Для того чтобы семейная жизнь была хорошей, необходимо, чтобы решение в семье принимал один из супругов»?

а) согласен, б) не согласен.

38. Случалось ли вам покупать что-либо под влиянием мнения других людей, а, не исходя из собственной потребности? а) да, б) нет.

39. Считаете ли вы свои организаторские способности хорошими?

а) да, б) нет.

40. Как вы ведете себя, столкнувшись с трудностями?

а) у меня опускаются руки;

б) у меня появляется сильное желание их преодолеть.

41. Делаете ли вы упреки людям, если они этого заслуживают? а) да, б) нет.

42. Считаете ли вы, что ваша нервная система способна выдержать жизненные нагрузки? а) да, б) нет.

43. Как вы поступите, если вам предложат произвести реорганизацию вашего учреждения?

а) введу нужные изменения немедленно;

б) не буду торопиться и сначала все тщательно обдумаю.

44. Сумеете ли вы прервать слишком болтливого собеседника, если это необходимо? а) да, б) нет.

45. Согласны ли вы с утверждением: «Для того чтобы быть счастливым, надо жить незаметно»? а) да, б) нет.

46. Считаете ли вы, что каждый человек должен сделать что-либо выдающееся? а) да, б) нет.

47. Кем вы предпочли бы стать?

а) художником, поэтом, композитором, ученым;

б) выдающимся руководителем, политическим деятелем.

48. Какую музыку вам приятнее слушать?

а) могучую и торжественную,

б) тихую и лирическую.

49. Испытываете ли вы волнение, ожидая встречи с важными и известными людьми? а) да, б) нет.

50. Часто ли вы встречали людей с более сильной волей, чем ваша? а) да, б) нет.

Оценка результатов и выводы

В соответствии со следующим ключом определяется сумма баллов, полученных испытуемым.

Ключ: 1а, 2а, 3б,4а, 5а, 6б,7а, 8б,9б,10а, 11а, 12а, 13б,14б,15а, 16б,17а, 18б,19б,20а, 21а, 22а, 23а, 24а, 25б,26а, 27б,28а, 29б,30б, 31а, 32а, 33б,34а, 35б,36б,37а, 38б,39а, 40б,41а, 42а, 43а, 44а, 45б, 46а,47б,48а, 49б,50б.

За каждый ответ, совпадающий с ключевым, испытуемый получает 1 балл, в другом случае — 0 баллов.

Если сумма баллов оказалась **до 25 баллов**, то качества лидера выражены слабо.

Если сумма баллов в пределах **от 26 до 35**, то качества лидера выражены средне.

Если сумма баллов оказалась равной **от 36 до 40**, то лидерские качества выражены сильно.

И, наконец, если сумма баллов **больше, чем 40**, то данный человек, как лидер, склонен к диктату.

Шкала оценки потребности в достижении

Мотивация достижения (успеха, удачи) – стремление к улучшению результатов, неудовлетворенность достигнутым, настойчивость в достижении своих целей, стремление добиться своего во что бы то ни стало – является одним из ядерных свойств личности, оказывающих влияние на всю человеческую жизнь.

Измерить уровень мотивации достижения, мотивированности на успех можно с помощью разработанной шкалы – небольшого теста-опросника. Шкала эта состоит из 22 суждений, по поводу которых возможны два варианта ответов – "да" или "нет". Ответы, совпадающие с ключевыми (по коду), суммируются (по 1 баллу за каждый такой ответ).

В отличие от многих ранее описанных тестов-опросников шкала потребности в достижениях имеет децильные (стеновые) нормы, поэтому конкретный результат можно оценить с помощью следующей таблицы:

	Уровень мотивации достижения									
	низкий			средний				Высокий		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Сумма баллов	2-9	10	11	12	13	14	15	16	17	18-19

Код: ответы “да” на вопросы 2, 6, 7, 8, 14, 16, 18, 19, 21, 22;

ответы “нет” на вопросы 1, 3, 4, 5, 9, 11, 12, 13, 15, 17, 20.

№	Суждения	Да	Нет
1.	Думаю, что успех в жизни, скорее, зависит от случая, чем от расчета.		
2.	Если я лишусь любимого занятия, жизнь для меня потеряет всякий смысл.		
3.	Для меня в любом деле важнее не его исполнение, а конечный результат.		
4.	Считаю, что люди больше страдают от неудач на работе, чем от плохих взаимоотношений с близкими		
5.	По моему мнению, большинство людей живут далекими целями, а не близкими.		
6.	В жизни у меня было больше успехов, чем неудач.		
7.	Эмоциональные люди мне нравятся больше, чем деятельные.		
8.	Даже в обычной работе я стараюсь усовершенствовать некоторые ее элементы.		
9.	Поглощенный мыслями об успехе, я могу забыть о мерах предосторожности.		
10.	Мои близкие считают меня ленивым.		
11.	Думаю, что в моих неудачах повинны, скорее, обстоятельства, чем я сам.		
12.	Терпения во мне больше, чем способностей.		
13.	Мои родители слишком строго контролировали меня.		
14.	Лень, а не сомнение в успехе вынуждает меня часто отказываться от своих намерений.		
15.	Думаю, что я уверенный в себе человек.		
16.	Ради успеха я могу рискнуть, даже если шансы невелики.		
17.	Я усердный человек.		
18.	Когда все идет гладко, моя энергия усиливается.		
19.	Если бы я был журналистом, я писал бы, скорее, об оригинальных изобретениях людей, чем о происшествиях.		
20.	Мои близкие обычно не разделяют моих планов.		
21.	Уровень моих требований к жизни ниже, чем у моих товарищей.		
22.	Мне кажется, что настойчивости во мне больше, чем способностей.		

Вопросы для самоконтроля

1. Какие способы командообразования вам известны?
2. Какими качествами должен обладать лидер? Всегда ли руководитель является лидером?
3. Назовите основные составляющие процесса командообразования?

Тема 11. Управление педагогическим коллективом.

Задание: охарактеризуйте коллектив (ваша группа, коллектив на работе) по нижеприведенному плану.

1. Количество людей в коллективе, половозрастной состав, список коллектива с анкетными данными, социальный паспорт коллектива.
2. История формирования коллектива.
3. Деятельность, объединяющая коллектив.
4. Характеристика взаимоотношений, возникающих во время деятельности (общение, взаимопомощь, уровень развития).
5. Психологический климат в коллективе.
6. Межличностные отношения в коллективе: сплоченность группы; уровень развития коллектива; наличие лидеров и «отверженных».
7. Характеристика эмоционально-волевой сферы группы.
8. Жизнь коллектива вне основной деятельности.
9. Управление коллективом.
10. Конфликты среди участников группы, их причины.

Стиль управления – это определенная система предпочитаемых руководителем способов, методов и форм управленческой деятельности.

Задание: Как вы знаете, существует три стиля руководства коллективом – это авторитарный, демократический и либеральный. Какой из этих стилей подошел бы для руководства вашим коллективом, какой не подошел?

Стиль	Особенности применения стиля
авторитарный	
демократический	
либеральный	

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ИНДЕКСА ГРУППОВОЙ СПЛОЧЕННОСТИ СИШОРА

Групповая сплоченность - чрезвычайно важный параметр, показывающий степень интеграции группы, ее сплоченность в единое целое, - можно определить с помощью методики Сишора, состоящей из 5 вопросов с несколькими вариантами ответов на каждый. Ответы кодируются в баллах согласно приведенным в скобках значениям (максимальная сумма +19 баллов, минимальная -5). В ходе опроса баллы указывать не нужно.

Инструкция: Вам следует ответить на предложенные вопросы, выбрав наиболее подходящий вариант ответа.

Бланк

I. Как бы вы оценили свою принадлежность к группе?

1. Чувствую себя ее членом, частью коллектива (5)
2. Участвую в большинстве видов деятельности (4)
3. Участвую в одних видах деятельности и не участвую в других (3)
4. Не чувствую, что являюсь членом группы (2)
5. Живу и существую отдельно от нее (1)
6. Не знаю, затрудняюсь ответить (1)

II. Перешли бы вы в другую группу, если бы представилась такая возможность (без изменения прочих условий)?

1. Да, очень хотел бы перейти (1)

2. Скорее перешел бы, чем остался (2)
3. Не вижу никакой разницы (3)
4. Скорее всего остался бы в своей группе (4)
5. Очень хотел бы остаться в своей группе (5)
6. Не знаю, трудно сказать (1)

III. Каковы взаимоотношения между членами вашей группы?

1. Лучше, чем в большинстве коллективов (3)
2. Примерно такие же, как и в большинстве коллективов (2)
3. Хуже, чем в большинстве классов (1)
4. Не знаю, трудно сказать (1)

IV. Каковы у вас взаимоотношения с руководством?

1. Лучше, чем в большинстве коллективов (3)
2. Примерно такие же, как и в большинстве коллективов (2)
3. Хуже, чем в большинстве коллективов (1)
4. Не знаю. (1)

V. Каково отношение к делу (учебе и т.п.) в вашем коллективе?

1. Лучше, чем в большинстве коллективов (3)
2. Примерно такие же, как и в большинстве коллективов (2)
3. Хуже, чем в большинстве коллективов (1)
4. Не знаю (1)

Обработка данных

Уровень групповой сплоченности можно оценить в соответствии со следующим ключом:

- 15, 1 баллов и выше - высокая;
- 11, 6 - 15 балла - выше средней;
- 7 - 11,5 - средняя;
- 4 - 6,9 - ниже средней;
- 4 и ниже - низкая.

Вопросы для самоконтроля

1. Назовите основные методы эффективного управления коллективом?
2. Чем стиль руководства отличается от метода управления?
3. Назовите основные критерии, влияющие на процесс управления коллективом?

Тема 12. Конфликты в образовательной организации и управление ими

Задание: дайте определение понятию конфликт, педагогический конфликт; дайте характеристику основным видам деятельности по управлению конфликтами.

Конфликт _____

Педагогический конфликт _____

Профилактика	
Прогнозирование	
Стимулирование	
Регулирование	
Разрешение	

Задание: прочитайте внимательно задачи, выберите тот вариант ответа, который максимально подходит вам. Обоснуйте свой выбор.

Задача № 1

Вам предоставлена возможность выбрать себе заместителя. Имеется несколько кандидатур. Претенденты отличаются следующими качествами.

А. Первый стремится прежде всего к тому, чтобы наладить доброжелательные товарищеские отношения в коллективе, создать атмосферу взаимного доверия и дружеского расположения, предпочитает избегать конфликты, что не всеми понимается правильно.

Б. Второй часто предпочитает в интересах дела идти на обострение отношений "незвизрая на лица", отличается повышенным чувством ответственности за порученное дело.

В. Третий предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении своих должностных обязанностей, требователен.

Г. Четвертый отличается напористостью, личной заинтересованностью в работе, сосредоточен на достижении своей цели, всегда стремится довести дело до конца, не придает большого значения возможным осложнениям во взаимоотношениях с ребятами.

Задача № 2

Вам предлагается выбрать себе заместителя. Кандидаты отличаются друг от друга следующими особенностями взаимоотношений.

А. Первый быстро соглашается с мнением или распоряжением руководителя, стремится четко, безоговорочно и в установленные сроки выполнить все его задания.

Б. Второй может быстро соглашаться с мнением руководителя, заинтересованно и ответственно выполнять все его распоряжения и задания, но только в том случае, если руководитель авторитетен для него.

В. Третий умелый организатор, но бывает неуживчив, труден в контакте.

Г. Четвертый всегда стремится к самостоятельности и независимости в работе, не любит, когда ему мешают.

Задача № 3

Когда вам случается общаться с коллегами в неформальной обстановке, к чему вы более склонны?

А. Вести разговоры, близкие вам профессиональным интересам.

Б. Задавать тон беседе, уточнять мнения по спорным вопросам, отстаивать свою точку зрения, стремиться в чем-то убедить других.

В. Разделять общую тему разговоров, не навязывать своего мнения, поддерживать общую точку зрения, стремиться не выделяться своей активностью, а только выслушивать собеседников.

Г. Стремиться не говорить о учебе, быть посредником в общении, быть непринужденным и внимательным к другим.

Задача № 4

Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких коллег о том, как лучше обращаться с подчиненными. Одна из точек зрения вам понравилась больше всего. Какая?

А. Первый: "Чтобы сотрудник хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности".

Б. Второй: "Все это мелочи. Главное в оценке людей - это их личностные качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено".

В. Третий: "Я считаю, что успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его".

Г. Четвертый: "Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ и высокие оценки".

Задача № 5

Для выполнения ответственного задания вам необходимо поделить коллектив на несколько групп. По какому пути вы пойдете?

- А. Возьмусь за дело сам, изучу все списки и личные дела сотрудников.
- Б. Предложу решить этот вопрос заместителю.
- В. Во избежание конфликтов предложу высказать свои пожелания всем сотрудникам.
- Г. Сначала определю, кто будет возглавлять группы, затем поручу этим сотрудникам написать свои предложения по составу групп.

Задание: ответьте на вопросы, предложенные ниже (максимально честно), проанализируйте свои ответы в соответствии с ключом. Какая стратегия характерна для Вас? Опишите ее.

ТЕСТ К. ТОМАСА ВЫБОР СТРАТЕГИЙ В КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЯХ

- I. а) Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
б) Прежде чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, в чем оба согласны.
- II. а) Я стараюсь найти компромиссное решение.
б) Я пытаюсь уладить конфликт с учетом всех интересов другого человека и моих собственных.
- III. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
б) Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.
- IV. а) Я стараюсь найти компромиссное решение.
б) Я стараюсь не обращать внимания на чувства другого человека.
- V. а) Улаживая спорную ситуацию, я постоянно ищу поддержку у другого.
б) Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
- VI. а) Я стараюсь избегать неприятностей, б) Я стараюсь добиться своего.
- VII. а) Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, с тем чтобы со временем решить его окончательно.
б) Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого.
- VIII. а) Я обычно настойчиво стремлюсь добиться своего.
б) Я прежде всего стараюсь определить, какие интересы затронуты . и какие вопросы являются спорными.
- IX. а) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникших разногласий.
б) Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.
- X. а) Я твердо стремлюсь добиться своего.
б) Я пытаюсь найти компромиссное решение.
- XI. а) Я стремлюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
б) Я стараюсь успокоить другого, главным образом сохранить наши отношения.
- XII. а) Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.
б) Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он идет мне навстречу.
- XIII. а) Я предлагаю среднюю позицию.

- б) Я настаиваю, чтобы все было сделано по-моему.
- XIV. а) Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.
б) Я пытаюсь аргументировано обосновать свою позицию и преимущество своей точки зрения.
- XV. а) Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения, б) Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряжения
- XVI. а) Я стараюсь не задеть чувств другого. б) Я обычно пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.
- XVII. а) Я обычно настойчиво стремлюсь добиться своего.
б) Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
- XVIII. а) Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
б) Я дам другому возможность остаться при своем мнении, если он пойдет мне навстречу.
- XIX. а) Прежде всего я пытаюсь определить, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
б) Я стараюсь отложить спорные вопросы, с тем чтобы со временем решить их окончательно.
- XX. а) Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.
б) Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.
- XXI. а) Ведя переговоры, стараюсь быть внимательным в обращении к другому.
б) Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
- XXII. а) Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей и другого.
б) Я отстаиваю свою позицию.
- XXIII. а) Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.
б) Иногда предоставляю другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
- XXIV. а) Если позиция кажется ему очень важной, я стараюсь идти ему навстречу.
б) Я стараюсь убедить другого пойти на компромисс.
- XXV. а) Я пытаюсь убедить другого в своей правоте.
б) Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к интересам другого.
- XXVI. а) Я обычно предлагаю среднюю позицию.
б) Я почти всегда стремлюсь удовлетворить интересы каждого из нас.
- XXVII. а) Я зачастую стремлюсь избежать споров.
б) Если это сделает другого человека счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
- XXVIII. а) Я обычно настойчиво стремлюсь добиться своего.
б) Улаживая ситуацию, я обычно стремлюсь найти поддержку у другого.
- XXIX. а) Я предлагаю среднюю позицию.
б) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за возникающих разногласий.
- XXX. а) Я стараюсь не задеть чувств другого.
б) Я всегда занимаю такую позицию в споре, чтобы мы совместно могли достигнуть успеха.

КЛЮЧ ДЛЯ ОПРОСНИКА К. ТОМАСА

№ п/п	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление
I				а	б
II		б	а		
III	а				б
IV			а		б
V		а		б	
VI	б			а	
VII			б	а	
VIII	а	б			
IX	б			а	
X	а		б		
XI		а		б	
XII			б	а	
XIII	б		а		
XIV	б	а			
XV				б	а
XVI	б				а
XVII	а			б	
XVIII			б		а
XIX		а		б	
XX		а	б		
XXI		б		а	
XXII	б		а		
XXIII		а		б	
XXIV			б		а
XXV	а				б
XXVI		б	а		
XXVII				а	б
XXVIII	а	б			
XXIX			а	б	
XXX		б			а

Вопросы для самоконтроля

1. Какие тактики ведения конфликтов вам известны?
2. Назовите основные виды деятельности по управлению конфликтами в образовательной организации?
3. Какие виды конфликтов существуют в образовательном процессе?
4. Роль внутриличностного конфликта в возникновении конфликтных ситуаций?

Тема 13. Деловые коммуникации

*Поговорите с человеком о нем, и он будет слушать вас часами.
Бенджамин Дизраэли*

Задание: дайте определение «деловое общение»

Деловое общение _____

Барьер коммуникативный - это любые помехи, препятствия различного рода либо вмешательства в процесс коммуникации на любом этапе передачи информации, искажающие смысл сообщения.

Задание: заполните таблицу «Коммуникационные барьеры»

Название барьера	Характеристика

Задание: перечислите основные формы делового общения.

Задание: напишите текст подготовки к деловому телефонному разговору, ответив на следующие вопросы (вы звоните в организацию с целью..., приняли ли вас на работу? Почему не выплачивают стипендию уже 2 месяца?...):

1. Какую **главную** цель я ставлю перед собой в этом телефонном разговоре? как я начну разговор?

2. **Готов ли** к обсуждению предлагаемой темы собеседника? _____

3. **Уверен ли** я в благополучном для меня исходе разговора? _____

4. **Что** я хочу уяснить для себя? _____

5. **Какие вопросы** я буду задавать:

а) _____

б) _____

в) _____

6. **Какие вопросы** может задать мой собеседник:

а) _____

б) _____

7. Какой **исход** устроит или не устроит меня, его, обоих? _____

8. Какие **приемы** воздействия на собеседника я буду использовать в разговоре?

9. **Как** я буду вести себя, если он:

а) решительно возразит, перейдет на **повышенный тон**;

б) **не отреагирует** на мои доводы;

в) проявит **недоверие** к моим словам, информации.

Вопросы для самоконтроля

1. Дайте определение деловой коммуникации?
2. Назовите основные компоненты процесса коммуникации?
3. Перечислите способы преодоления коммуникативных барьеров?
4. Какие основные виды беседы вам известны?

Тема 14. Целеполагание и принятие решений в образовательном процессе.

*Смысл жизни в красоте и силе стремления к целям,
и нужно, чтобы каждый момент бытия имел свою высокую цель.
Максим Горький*

Процесс **целеполагания, поиска лучших решений** поставленных задач и воплощения их в жизнь, стимулирует и побуждает к повышению уровня коммуникативных и когнитивных компетенций, личностной эффективности и развитию профессиональных навыков.

Задание: *Подумай сейчас о своей цели. Подумал? А теперь ответь на следующие вопросы:*

1. Что в этом ценного? Что еще ценного в этом? _____
2. Чем это для тебя ценно? Чем еще? _____
3. Что ты будешь делать для ее достижения? _____
4. Когда ты намереваешься это сделать? _____
5. Какие возможны препятствия на пути? _____
6. Кому следует знать об этом? _____
7. Какая поддержка тебе нужна? _____
8. Зачем тебе это нужно? _____
9. Чего тебе не хватает для достижения цели? _____
10. Чего еще не хватает? _____
11. Что еще? _____
12. Что для тебя в достижении самое трудное? _____
13. Что бы ты посоветовал другому, окажись он на твоём месте? _____
14. На каком этапе достижения ты находишься сейчас? _____
15. Какие этапы (ступени) нужно еще пройти? _____
16. Что мешает их пройти? _____
17. Что ты будешь делать? _____

Задание: дайте определение понятию управленческое решение

Решение - один из необходимых моментов волевого действия и способ его выполнения. Волевое действие предполагает предварительное осознание цели и средств действия, мысленное совершение действия, предшествующее фактическому действию, мысленное обсуждение оснований, говорящих за или против его выполнения (БСЭ).

Управленческое решение _____

Задание: заполните таблицу «Классификация решений».

Название решения	Содержание
Интуитивное	
На основе суждений	
Рациональное	
Классификация	Виды решений
По форме принятия	
по объекту управления	
По длительности действия, масштабу и характеру целей	
По содержанию	
По степени полноты имеющейся информации	
По условиям принятия	
По характеру информации	
По юридическому оформлению	
По способу фиксации	

Педагогическое управленческое решение _____

Алгоритм принятия решения педагогом

А. Информационная подготовка решения

1. *Выявление и анализ проблемной ситуации.* Анализируется исходная информация о состоянии объекта управления и внешней среды, выявляются проблемы, которые структурируют и ранжируют, определяются стратегические направления решения выявленных проблем.

2. *Формирование целей.* Определяются цели решения базовых, кардинальных проблем. Цели должны иметь конкретные формулировки и количественные характеристики.

3. *Выявление полного перечня альтернатив.* На этом этапе определяется совокупность альтернатив вариантов (способов, средств) достижения поставленных целей.

4. *Выбор допустимых альтернатив.* Альтернативы, выявленные на предыдущем этапе, пропускаются через «фильтр» различных ограничений (ресурсных, юридических, социальных, морально-этических и др.).

5. *Предварительный выбор лучшей альтернативы.*

Б. Принятие решения

6. *Оценка альтернатив со стороны ЛПП* (лица принимающего решения). Производится выбор наилучшего способа достижения целей.

7. *Экспериментальная проверка альтернатив.* Осуществляется экспериментальная проверка двух-трех наиболее предпочтительных альтернатив.

8. *Выбор решения.* С учетом данных экспериментальной проверки и любой другой дополнительной информации ЛПП принимает окончательное решение.

В. Реализация решения

9. *Определение этапов, сроков и исполнителей принятого решения.* Здесь результатом работ является получение ответов по принятому решению на следующие вопросы: что делать, где делать, кому делать, когда делать, как делать, с кем делать, в какой последовательности?

10. *Обеспечение работ по выполнению решения.* Осуществляются доведение заданий до исполнителей, обеспечение исполнителей всем необходимым, выбор рациональных методов работы, подбор и обучение кадров, разъяснение исполнителям целей решения и их конкретной роли в его реализации, определение методов стимулирования эффективного выполнения решения, т.е. создание для исполнителей соответствующих условий для эффективной работы.

11. *Выполнение решения.* Осуществляются оперативный контроль за реализацией решения, устранение отклонений от реализации решения, внесение в случае необходимости корректив в реализуемое решение, анализ результатов реализованного решения.

Задание: прочтите внимательно задачи, выберите одну из ситуаций. Вам необходимо заполнить таблицу «Алгоритм принятия решения», по плану, приведенному выше.

Задача № 1

Вы руководитель отдела. В вашем коллективе один из сотрудников постоянно подвергается унижениям личного достоинства и психологическому насилию со стороны коллег по работе.

Задача № 2

Вы директор техникума. В вашем коллективе у сотрудников стали пропадать вещи (мелкие). Сотрудники коллективно обвиняют одного из ваших подчиненных. Между ними нарастает явное противоборство.

Задача № 3

Между двумя сотрудниками вашей организации назрел конфликт, причиной тому являются результаты недавнего конкурса «сотрудник года». Одна из сотрудниц не согласна с решениями жюри.

№	Этап принятия решения	Содержание вашей работы по ситуации
1.	Выявление и анализ проблемной ситуации.	
2.	Формирование целей	
3.	Выявление полного перечня альтернатив.	
4.	Выбор допустимых альтернатив.	
5.	Предварительный выбор лучшей альтернативы.	
6.	Оценка альтернатив со стороны ЛПР	
7.	Экспериментальная проверка альтернатив.	
8.	Выбор решения.	
9.	Определение этапов, сроков и исполнителей принятого решения	
10.	Обеспечение работ по выполнению решения	
11.	Выполнение решения.	

Вопросы для самоконтроля

1. В чем отличие управленческого решения от педагогического управленческого решения?
2. Опишите основные этапы принятия управленческих решений в процессе образования?
3. Какие психологические факторы влияют на принятие решений руководителем?
4. Опишите значимость процесса целеполагания?

Тема 15. Профессиональное становление личности

*Своим делом человек должен заниматься так,
словно помощи ему искать негде.
Д. Галифакс*

Профессионализация – это специфическая форма трудовой активности личности в течение профессионального этапа жизненного пути, отражающая процесс ее социализации и уровень развития.

Задание: охарактеризуйте каждый из периодов, данный Климовым Е.А.

Рассматривая профессиональное развитие человека, Е.А. Климов выделяет в нем три хронологических периода:

1) период допрофессионального развития:

2) период выбора профессии:

3) период собственно профессионального развития:

Под **профессиональной деформацией** понимают всякое изменение, вызванное профессией, наступающее в организме и приобретающее стойкий характер.

Задание: приведите пример на каждый вид профессиональной деформации.

Когнитивная	
Мотивационная	
Эмоциональная	

Психическое выгорание представляет собой синдром, включающий эмоциональное истощение, деперсонализацию (цинизм) и редукцию профессиональных достижений.

Под **эмоциональным истощением** понимается чувство эмоциональной опустошенности и усталости, вызванное собственной работой.

Деперсонализация предполагает циничное отношение к труду и объектам своего труда. В частности, в социальной сфере деперсонализация предполагает бесчувственное, негуманное отношение к клиентам, приходящим для лечения, консультации, получения образования и других социальных услуг.

Редукция профессиональных достижений представляет собой возникновение у работников чувства некомпетентности в своей профессиональной сфере, осознание неуспеха в ней.

Задание: заполните таблицу, написав стадии профессионализации личности и их характеристики

Название	Характеристика

Задание: дайте определение кризисам профессионального становления.

Кризисы профессионального становления _____

Задание: укажите причины возникновения профессиональных кризисов.

Н.С. Пряжников и Е.Ю. Пряжникова, выделяют кризисы и определяют их причины следующим образом:

Кризис учебно-профессиональной ориентации	
Кризис профессионального обучения	
Кризис профессиональных ожиданий	
Кризис профессионального роста	
Кризис профессиональной карьеры	
Кризис социально-профессиональной самоактуализации	
Кризис угасания профессиональной деятельности	
Кризис социально-психологической адекватности	

Вопросы для самоконтроля

1. Какие основные этапы профессионального становления личности вам известны?
2. В чем сущность понятия «эмоциональное выгорание»?
3. Как кризисы профессионального становления соотносятся с возрастными этапами?

Предложения по заполнению рабочей тетради

Библиографический список

1. Артюхов, М.В. Управление образовательными системами: менеджмент, маркетинг, человеческие ресурсы / М.В. Артюхов. – Новокузнецк, 2004.
2. Баныкина, С. В., Степанов Е. И. Конфликты в современной школе. Изучение и управление/ С. В. Баныкина, Е. И. Степанов.- М.: Либроком.- 2012. - 184 с.
3. Белая, Г.В. Теоретические основы университетского менеджмента / Г.В. Белая. – М., 2001.
4. Богданов, Е. Н., Зазыкин В. Г. Психология личности в конфликте/ Е. Н. Богданов, В. Г. Зазыкин. - СПб.: Питер, 2004. - 224 с.
5. Вудкок, М., Френсис, Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя – практика / М. Вудкок, Д. Френсис. - М., 1998. – 320 с.
6. Гаськов В.М. Управление системой профессионального образования. - М., 2001.
7. Гончаров, М.А. Основы менеджмента в образовании / М.А. Гончаров. – М., 2006.
8. Гришина, Н.В. Психология конфликта/ Н.В. Гришина. - С.-Пб., 2000.
9. Гришина, Н.В. Я и другие. Общение в трудовом коллективе / Н.В. Гришина. - Л., 1990.
10. Жеравлев, В.И. Основы педагогической конфликтологии / В.И. Жеравлев.- М., 1995.
11. Конаржевский, Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление/ Ю.А. Конаржевский. – М., 2000.
12. Конфликты в коллективе и пути их преодоления. - Л., 1991.
13. Коротков, Э. М. Управление качеством образования / Э.М. Коротков. – Москва, 2006.
14. Львов, Л.В. Педагогический менеджмент / Л.В. Львов. – Челябинск, 2008.
15. Менеджмент в управлении школой: краткий словарь терминов и понятий / Авт.-составитель М.А. Абдуллина. – Уфа, 2004.
16. Менеджмент качества в вузе / Под. ред. Ю.П. Прохолкова. – М., 2005.
17. Национальная Доктрина образования (2000 г)
18. Образовательный менеджмент в профессиональном лицее.- М., 1999.
19. Оглобина, Г.И. Введение в науку управления образованием / Г.И. Оглобина. – М., 2004.
20. Омарова В.К., Рачинская Н.П., Баринова О.Н., Шевченко Л.В. Педагогический менеджмент и управление современной школой / В.К. Омарова, Н.П. Рачинская, О.Н. Баринова, Л.В. Шевченко.– Павлодар, ПГПИ, 2011.
21. Панфилова, А. П. Социально-психологический климат в педагогическом коллективе/ А. П. Панфилова.- М.: Академия, 2011.- 240 с.

22. Педагогика: педагогические теории, системы, технологии: Учеб. для студ. высш. и сред. пед. учеб. заведений./С.А. Смирнов, И.Б. Котова и др./ Под ред. С.А. Смирнова. - М: «Академия», 2000.
23. Педагогика профессионального образования/ Под ред. В. Слостенина. - М.: Академия, 2008. - 368 с.
24. Педагогический менеджмент в системе современного образования / Под ред. О.В. Гукаленко. – Тирасполь, 2003.
25. Психологический словарь / Под ред. В. П. Зинченко, Б. Г Мещерякова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Педагогика-Пресс, 2009. – 440 с
26. Симонов, В.П. Педагогический менеджмент / В.П. Симонов. – М.,1999.
27. Симонов, В.П. Управление в социальных (педагогических) системах/ В.П. Симонов. – М.,2005.
28. Скотт, Д.Г. Способы разрешения конфликтов/ Д.Г. Скотт.- СПб.: ВИС, 1994. - 429с.
29. Станкин, М.И. Профессиональные способности педагога. - Флинта, 1998.
30. Управление высшим учебным заведением/ Под ред.С. Резника. - М.: Инфра-М, 2010. - 768 с.
31. Управление организацией. Энциклопедический словарь.- М.,2001.
32. Управленческие технологии в профессиональном лицее.- М.,2001.
33. Федеральная программа развития образования/Народное образование. -1999.-№9.
34. Федоров, В. А., Колегова Е. Д.Педагогические технологии управления качеством профессионального образования/В. А. Федоров, Е. Д. Колегова. - М.: Академия, 2008.- 208 с.
35. Хридина, Н.Н. Понятийно-терминологический словарь управление образованием как социальной системой / Н.Н. Хридина.- Екатеринбург, 2003.
36. Чередниченко, И. П., Тельных Н. В. Психология управления / И.П. Чередниченко, Н.В. Тельных. — Ростов-на-Дону: Феникс, 2004. — 608 с.
37. Шамова, Т.И., Третьяков П.И., Капустин Н. П. Управление образовательными системами.- М.,2008. – 384 с.
38. Энциклопедия профессионального образования: В 3-х томах.- М.,1999.
39. Эффективное управление школой в современных условиях. - 2005. - 272 с.

Журналы

Журнал «Менеджмент в России и за рубежом»

Журнал «Новый менеджмент»

Журнал "Top-Manager"

Журнал «Профессиональное образование»

Журнал «Ректор ВУЗа»
Российский журнал менеджмента
Журнал «Управление школой»

Журнал «Управление начальной школой»
Журнал «Университетское управление»

Журнал «Управление образовательным учреждением в вопросах и ответах»

Информация доступная через сеть Интернет

<http://www.top-personal.ru/>

<http://1september.ru/>

<http://partnerstvo.ru/lib/up/node/13>

<http://psyfactor.org/lybr31.htm>

<http://www.e-profobr.ru/>

ТЕЗАУРУС

Авторитарность – социально-психологическая характеристика стиля руководства и лидерства, особенностями которого являются: жесткая централизация руководителем (лидером) своих управленческих функций, сосредоточение в его руках всей полноты власти, подавление инициативы подчиненных («ведомых»), недопущение их к решению важнейших вопросов совместной деятельности, преимущественное использование приказов и распоряжений, различных форм наказания для осуществления на них соответствующего воздействия.

Адаптация (от лат. *adaptare* – приспособлять) – в широком смысле – приспособление к окружающим условиям.

Барьер коммуникативный - это любые помехи, препятствия разл. рода либо вмешательства в процесс коммуникации на любом этапе передачи информации, искажающие смысл сообщения [Психология общения. Энциклопедический словарь Под общ. ред. А.А. Бодалева. - М. Изд-во «Когито-Центр», 2011 г.].

Воспитательная работа — это органическая часть учебно-воспитательного процесса образовательного учреждения, направленная на реализацию задач формирования и развития культуры личности будущих специалистов.

Деперсонализация предполагает циничное отношение к труду и объектам своего труда. В частности, в социальной сфере деперсонализация предполагает бесчувственное, негуманное отношение к клиентам, приходящим для лечения, консультации, получения образования и других социальных услуг.

Деятельность – активное взаимодействие с окружающей действительностью, в ходе которого живое существо выступает как субъект, целенаправленно воздействующий на объект и удовлетворяющий т. о. свои потребности.

Достижения мотив (мотивация) – внутренне относительно устойчивое стремление человека к успехам в различных видах деятельности. Является одним из важнейших среди совокупности факторов, определяющих мотивацию достижения – поведение человека, направленное на достижение успехов в жизни.

Защита психологическая – система регуляторных механизмов, которые направлены на устранение или сведение к минимуму негативных, травмирующих личность переживаний, сопряженных с внутренними или внешними конфликтами, состояниями тревоги и дискомфорта.

Кадры — это главный и решающий фактор производства, первая производительная сила общества. Они создают и приводят в движение средства производства, постоянно их совершенствуют. От квалификации работников, их профессиональной подготовки, деловых качеств в значительной мере зависит эффективность производства (Маслов Е.В.).

Командообразование или **тимбилдинг** (англ. *Team building* — построение команды) — термин, обычно используемый в контексте бизнеса и применяемый к широкому диапазону действий для создания и повышения эффективности работы команды. Идея командных методов работы заимствована из мира спорта и стала активно внедряться в практику менеджмента в 60 - 70 годы XX века. В настоящее время тимбилдинг представляет собой одну из перспективных моделей корпоративного менеджмента, обеспечивающих полноценное развитие компании, и является одним из наиболее эффективных инструментов

управления персоналом. Командное строительство направлено на создание групп равноправных специалистов различной специализации, сообща несущих ответственность за результаты своей деятельности и на равной основе осуществляющих разделение труда в команде.

Коммуникативный процесс - это обмен информацией между двумя или более людьми, основная цель которого - обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена, т.е. сообщений.

Коммуникации (от англ. *communicate* – сообщать, передавать) – Общение.

Компетентность - наличие знаний и опыта, необходимых для эффективной деятельности в заданной предметной области. Компетентность (лат. *competens* - подходящий, соответствующий, надлежащий, способный, знающий) - качество человека, обладающего всесторонними знаниями в какой-либо области и мнение которого поэтому является веским, авторитетным; Компетентность - способность к осуществлению реального, жизненного действия и квалификационная характеристика индивида, взятая в момент его включения в деятельность; поскольку у любого действия существуют два аспекта - ресурсный и продуктивный, то именно развитие компетентностей определяет превращение ресурса в продукт; Компетентность - потенциальная готовность решать задачи со знанием дела; включает в себя содержательный (знание) и процессуальный (умение) компоненты и предполагает знание существа проблемы и умение ее решать; постоянное обновление знаний, владение новой информацией для успешного применения этих знаний в конкретных условиях, т.е. обладание оперативным и мобильным знанием; Компетентность - это обладание определённой компетенцией, т.е. знаниями и опытом собственной деятельности, позволяющими выносить суждения и принимать решения. [Гарфинкель Г. Концепция и экспериментальные исследования «доверия» как условия стабильных согласованных действий / Пер. с англ. А. М. Корбута. — Социологическое обозрение, 2009. — Т. 8. — № 1. — С. 3-25.]

Компетенция (от лат. *competere* — соответствовать, подходить) — способность применять знания, умения, успешно действовать на основе практического опыта при решении задач общего рода, также в определенной широкой области.

Лидер (от англ. *leader* — ведущий, первый, идущий впереди) — лицо в какой-либо группе (организации), пользующееся большим, признанным авторитетом, обладающее влиянием, которое проявляется как управляющие действия. Член группы, за которым она признает право принимать ответственные решения в значимых для нее ситуациях, то есть наиболее авторитетная личность, играющая центральную роль в организации совместной деятельности и регулировании взаимоотношений в группе. Лидер // Энциклопедический словарь Брокгауза и Ефрона: В 86 томах (82 т. и 4 доп.). — СПб., 1890—1907.

Личность рассматривается как особое качество человека, приобретаемое им в социокультурной среде в процессе совместной деятельности и общения. В гуманистических философских и психологических концепциях Л. – это человек как ценность, ради которой осуществляется развитие общества.

Методы педагогического управления — это способы осуществления управленческих воздействий на педагогов и обучающихся для достижения целей управления образовательным процессом.

Методы управления - это способы осуществления управленческих воздействий на персонал для достижения целей управления производством. Выделяют административные,

экономические, социологические и психологические методы, которые различаются способами воздействия на людей.

Мотив - (от лат. *moveo* – двигаю) – материальный или идеальный предмет, который побуждает и направляет на себя деятельность или поступок и ради которого они осуществляются. Источником побудительной силы М. выступают потребности (*А. Н. Леонтьев*). Деятельность всегда имеет М. («немотивированная» деятельность – та, М. которой скрыт от самого субъекта или от наблюдателя). Более того, деятельность может иметь фазу несколько М. (т. е. быть полимотивированной), тогда она направлена на удовлетворение одновременно нескольких потребностей. Осознанный или неосознанный выбор М. в данной ситуации – это выбор направленности деятельности, определяемый актуальными потребностями, а также возможностями и ограничениями, заложенными в ситуации.

Навык – приобретенное в результате обучения и повторения умение решать задачу, оперируя внешними средствами с заданной точностью и скоростью.

Настойчивость – качество личности, заключающееся в умении добиваться поставленной цели, преодолевая при этом внешние и внутренние препятствия. Не следует на основании внешнего сходства смешивать Н. с упрямством. И то и другое характеризуется упорным стремлением достичь желаемого, однако в отличие от Н. при упрямстве единственным мотивом поведения является самоутверждение, стремление настоять на своем.

Научная организация труда (нот) – процесс совершенствования организации труда на основе достижений науки и передового опыта. Начало научной разработке и применению новых методов организации труда и производства положил американский инженер Ф. У. Тейлор.

Невербальное общение — это коммуникационное взаимодействие между индивидами без использования слов (передача информации или влияние друг на друга через образы, интонации, жесты, мимику, пантомимику, изменение мизансцены общения), то есть без речевых и языковых средств, представленных в прямой или какой-либо знаковой форме.

Общение – взаимодействие двух или более людей, состоящее в обмене между ними информацией познавательного или аффективно-оценочного характера. Обычно О. включено в практическое взаимодействие людей (совместный труд, учение, коллективная игра и т. п.), обеспечивает планирование, осуществление и контролирование их деятельности.

Оперативный педагогический менеджмент – это комплекс принципов, методов, организационных форм и технологических приемов оперативного управления педагогическим подразделением (обучающим), направленных на повышение эффективности достижения целей образовательного учреждения.

Операционно-тактический педагогический менеджмент – это сфера управленческой деятельности педагога первичного звена (первого уровня управления): преподавателя, мастера производственного обучения в процессе управления конкретной педагогической ситуацией при решении педагогической задачи.

Операционный педагогический менеджмент – это комплекс технологических приемов управления обучающего (способ выполнения операций управления) в соответствии со складывающейся ситуацией, направленных на повышение эффективности достижения управленческого действия на занятии.

Педагогическое управленческое решение - это выбор альтернативы, осуществляемый менеджером образования в рамках его компетенций, направленный на достижение образовательных целей.

Поведение – извне наблюдаемая двигательная активность живых существ, включающая моменты неподвижности, исполнительное звено высшего уровня взаимодействия целостного организма с окружающей природой.

Потребности - форма связи живых организмов с внешним миром, источник их активности. П. как внутренние сущностные силы организма побуждают его к осуществлению качественно определенных форм активности (деятельности), необходимых для сохранения и развития индивида и рода.

Применение знаний – процесс использования полученной информации в различных видах деятельности человека (игровой, учебной, трудовой). П. з. является составной частью процесса организованного усвоения знаний под руководством педагога (учителя, инструктора).

Принципы педагогического менеджмента – основные правила поведения субъекта менеджмента при взаимодействии его с управляемыми субъектами (объектами) [М.А.Гончаров].

Профессионализация – это специфическая форма трудовой активности личности в течение профессионального этапа жизненного пути, отражающая процесс ее социализации и уровень развития.

Профессиональная деформация - изменение, вызванное профессией, наступающее в организме и приобретающее стойкий характер.

Профессиональная ориентация – система мероприятий по ознакомлению молодежи с миром профессий. П. о. способствует выбору профессии в соответствии с индивидуальными способностями и склонностями, а также возможностями, которые предоставляет человеку общество.

Профессиональная пригодность – совокупность психологических и психофизических особенностей человека, необходимых и достаточных для достижения им при наличии специальных знаний, умений и навыков общественно приемлемой эффективности труда; в понятие «П. п.» входит также удовлетворение, переживаемое человеком в процессе самого труда и при оценке его результатов.

Психическое выгорание представляет собой синдром, включающий эмоциональное истощение, деперсонализацию (цинизм) и редукцию профессиональных достижений.

Редукция профессиональных достижений представляет собой возникновение у работников чувства некомпетентности в своей профессиональной сфере, осознание неуспеха в ней.

Решение - один из необходимых моментов волевого действия... и способ его выполнения. Волевое действие предполагает предварительное осознание цели и средств действия,

мысленное совершение действия, предшествующее фактическому действию, мысленное обсуждение оснований, говорящих за или против его выполнения (БСЭ)

Стиль управления – это определенная система предпочитаемых руководителем способов, методов и форм управленческой деятельности.

Стратегический педагогический менеджмент - это комплекс принципов, методов, организационных форм и технологических приемов стратегического управления образованием, направленный на повышение эффективности образования при достижении миссии образовательной системы.

Тактический педагогический менеджмент – это комплекс принципов, методов, организационных форм и технологических приемов управления обучающего в соответствии со складывающейся ситуацией, направленных на повышение эффективности достижение целей занятия.

Функция – многозначный термин, который означает такое отношение между элементами, в котором изменение в одном влечет изменение в другом [Философский словарь. - СПб. 2011. - С. 263].

Эмоциональное истощение - чувство эмоциональной опустошенности и усталости, вызванное собственной работой.

УЧЕБНО-ДИДАКТИЧЕСКОЕ ИЗДАНИЕ

РЯБИНИНА

ЕКАТЕРИНА ВЛАДИМИРОВНА

Рябинина, Е.В. Педагогический менеджмент: Рабочая тетрадь для студ. высш. учеб. заведений [Текст] / Е.В. Рябинина. – Челябинск, СИМАРС, 2013. - 62 с.- ISBN 978-5-903968-14-5

Рецензенты:

Саламатов Артем Аркадьевич

доктор педагогических наук, профессор, директор ИДПО ФГБОУ ВПО «ЧГПУ»

Рябчук Павел Георгиевич

кандидат экономических наук, доцент ФГБОУ ВПО «ЧГПУ»

Издательство СИМАРС,

simars174@mail.ru

Компьютерная верстка,
макет, техническое редактирование
Е.В. Рябинина

Подписано в печать 00.00.20 . Формат 60 x 80 1/ 8
Бумага офсетная. Усл. печ. л. 7,5. Тираж 000 экз. Заказ № .

Отпечатано с готового оригинал-макета
в тип. «Фотохудожник», г. Челябинск, ул. Свободы, 155/1
Цена договорная