



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
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

Магистерская диссертация
44. 04. 04 Профессиональное обучение
по направлению Менеджмент профессионального образования;
управление персоналом

«Обеспечение эффективного управления образовательной организации
профессионального образования»

Выполнила:

магистрант группы ЗФ-209/174-2-1
Габайдуллина Регина Маратовна

Научный руководитель:

д. п. н., профессор
Уварина Наталья Викторовна

Проверка на объем заимствований:

68 % авторского текста

Работа рекомендована к защите
рекомендована/не рекомендована

« 1 » 12 2017г

зав. кафедрой подготовки педагогов, профессионального обучения и
предметных методик

(название кафедры)

Н.Ю. Корнеева к.п.н., доцент Н.Ю. Корнеева

Челябинск 2017

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ПОДГОТОВКИ ПЕДАГОГОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО
ОБУЧЕНИЯ И ПРЕДМЕТНЫХ МЕТОДИК

ЗАДАНИЕ НА МАГИСТЕРСКУЮ ДИССЕРТАЦИЮ

Габайдуллиной Регины Маратовны

Группы ЗФ-209/174-2-1

Тема работы: **«Обеспечение эффективного управления образовательной организации профессионального образования».**

Руководитель выпускной квалификационной работы:

Уварина Н. В. , д. п. н, профессор, заместитель директора Профессионально-педагогического института по научной работе.

Исходные данные к работе Государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение «Челябинский техникум промышленности и городского хозяйства имени Я.П. Осадчего».

Отчет по преддипломной практике, первичные документы, нормативная и законодательная документация, специальная литература, периодические издания, Интернет.

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН РАБОТЫ

Разделы работы описание основных вопросов, подлежащих разработке, исследованию	Срок выполнения
ВВЕДЕНИЕ Оговаривается значение и актуальность темы работы, объект и предмет исследования, проблема, цель и задачи работы, пути их решения. Указываются используемые источники литературы, включая законодательные и нормативные акты; методы исследования.	01. 10. 2016
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОБЛЕМЫ ИССЛЕДОВАНИЯ Выводы по 1 главе	01. 11. 2016

ГЛАВА 2. Практическая работа по проблеме исследования Выводы по 2 главе	11. 02. 2017
ЗАКЛЮЧЕНИЕ [объем в пределах 3 стр.] Заключение содержит кратко и четко сформулированные выводы и рекомендации. Необходимо соблюдать логическую последовательность и обоснованность выводов, а также уметь их отстаивать на предстоящей защите дипломной работы	01. 03. 2017
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ [сначала располагаются нормативно – законодательные акты, остальные источники в алфавитном порядке]. Законы и нормативные акты, справочно-статистические материалы, монографии, учебники, сборники брошюры, статьи из периодической печати, иностранная литература.	01. 03. 2017
ПРИЛОЖЕНИЯ [вспомогательный материал, использование которого может улучшить восприятие]	10. 03. 2017
ПРЕЗЕНТАЦИЯ [НАГЛЯДНЫЕ МАТЕРИАЛЫ] предоставляется в виде слайдов рекомендаций Microsoft Power Point, 10-12 слайдов, раскрывающих содержание дипломной работы, либо схемы, таблицы, графики, диаграммы – в виде раздаточного материала	10. 03. 2017
ПРЕДВАРИТЕЛЬНАЯ ЗАЩИТА	17.11. 2017
СДАЧА МАГИСТЕРСКОЙ ДИССЕРТАЦИИ НА КАФЕДРУ	29. 11. 2017

Зав. кафедрой _____ /Корнеева Н. Ю. /
Магистрант _____ /Габайдуллина Р. М. /
Дата принятия задания к исполнению _____ 01. 12. 2016 _____

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ПОДГОТОВКИ ПЕДАГОГОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО
ОБУЧЕНИЯ И ПРЕДМЕТНЫХ МЕТОДИК**

**АННОТАЦИЯ
НА МАГИСТЕРСКУЮ ДИССЕРТАЦИЮ
Габайдуллиной Регины Маратовны**

Тема работы: «Обеспечение эффективного управления образовательной организацией профессионального образования»

Выбор темы магистерской диссертации не был случайным, изучение и разрешение проблем управления обеспечением эффективности управления в профессиональных образовательных организациях представляет большой интерес для нас как будущих менеджеров профессионального образования.

Проблема обеспечения эффективного управления в профессиональных образовательных организациях всегда была актуальна для любого общества.

Однако в России на всех этапах обеспечения эффективного управления в профессиональных образовательных организациях оказывали не просто заметное, а, как правило, решающее влияние на историю развития профессионального образования.

Данная работа состоит из введения, двух глав, заключения, глоссария, списка используемой литературы, приложений.

Магистрант _____ /Габайдуллина Р. М. /

Оглавление:

Введение	6
Глава 1. Теоретические аспекты обеспечения эффективного управления образовательной организацией профессионального образования	14
1.1. Состояние проблемы эффективного управления образовательной организацией профессионального образования в существующей теории и практике.....	14
1.2. Критерии эффективного управления образовательной организацией профессионального образования.....	26
1.3. Модель эффективного управления образовательной организацией профессионального образования.....	33
Вывод по первой главе.....	55
Глава 2. Опытно - экспериментальная работа по реализации рекомендаций по повышению эффективности управления в образовательной организации профессионального образования	57
2. 1. Анализ эффективности управления в образовательной организации профессионального образования.....	57
2.2. Рекомендации по повышению эффективности управления в образовательной организации профессионального образования.....	69
2.3. Итоги опытно-экспериментальной работы по реализации рекомендаций по повышению эффективности управления в образовательной организации профессионального образования.....	75
Вывод по второй главе.....	79
Заключение	82
Глоссарий	87
Список литературы	91
Приложения	99

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Ведущим фактором социального прогресса человечества является уровень его духовного развития, состояние культуры, науки, просвещения. Материальное благосостояние общества, уровень его экономического развития, социальная стабильность в значительной степени определяются уровнем духовности и нравственности его членов. Проблемы образования молодежи, деятельности педагогов и подготовки будущих специалистов требуют особого внимания.

Проводившиеся до настоящего времени в России реформы образования основаны на идее его тотального и единовременного преобразования. Подобный способ реформирования зачастую оказывается тупиковым. По мнению большинства социологов, психологов и педагогов, действительное развитие образования должно представлять собой эволюционный процесс, предполагающий проведение лонгитюдных экспериментов на базе реально действующих образовательных систем. Эксперименты должны предполагать построение целостного образца новой системы образования, предназначенной для культивирования и распространения в России с учетом комплекса социокультурных условий.

В связи с этим необходимо детальное прогнозирование изменений в разных сферах производства, распределения, науки, культуры, здравоохранения, социальной сферы, как всей России, так и отдельных ее регионов. Эти особенности должны быть учтены в сфере образования. Уже сейчас общепризнанно, что переход к рыночным отношениям несет в себе для образования как угрозы, так и новые возможности развития. Каким окажется образование, во многом зависит от политики властных органов всех уровней, органов управления образованием, от движений капиталов, от рынка труда.

Чтобы образование превратилось в средство формирования практики общественно-регионального развития, следует предусмотреть следующее.

Во-первых, на основе образования должно осуществляться преодоление искаженных форм хозяйственно-экономической жизни региона и сложившихся корпоративно-политических структур власти в данном регионе.

Во-вторых, в содержании и в устройстве образования в целом должна получать отражение идеальная действительность формирования и проблемно-целевого развития данного региона.

В-третьих, предметом освоения для всех обучающихся должна стать не только информация о новых достижениях наук, но и общие методы получения этих достижений.

С другой стороны, наблюдается низкая удовлетворенность качеством профессионального образования и осознание необходимости коренных преобразований в образовательных организациях, что обуславливает массовый характер инновационных процессов. Однако, массовость породила стихийность, случайность, бессистемность инноваций, их недостаточную социальную и научную обоснованность. Невозможность изменить каждое конкретную образовательную организацию без комплексного критического анализа всех сторон и аспектов его деятельности, а также прогноза возможных последствий инноваций приводит к увлечению новыми формами образования без принципиального изменения его сути. Нужен системный подход, обеспечивающий целостность и всесторонность преобразований образовательных систем.

Это - определение признаков моделей образовательных организаций; разработка технологий образования; обновление системы образования с учетом мотивов деятельности обучающихся; подготовка кадров с учетом специфики инновационных образовательных учреждений; переход к многообразному} непрерывному образования и т. п.

Это объясняется тем, что изменения важны для выполнения социального заказа - подготовки активной личности. Сегодня нужен профессионально мобильный специалист, который может себя комфортно

чувствовать в любых условиях. Задачу подготовки именно такой личности ставят перед собой образовательные учреждения, предлагая широкий выбор профилей обучения.

Нами были проанализированы работы философов, социологов, психологов и педагогов с целью определения идей, путей и технологий обеспечения эффективности функционирования и развития образовательного учреждения.

Теоретические основы управления различными функционирующими и развивающимися системами раскрыты в работах М. Альберта, С. О. Донеля, Г. Кунца, М. Мескона, Ф. Хеспори, А. Файоля и другие.

Вопросы управления образовательными учреждениями раскрываются в работах Ю. В. Васильева, Л. Н. Горбуновой, И. Д. Демаковой, М. Е. Дуранова, В. С. Лазарева, А. В. Лоренса, В. П. Симонова, П. И. Третьякова, О. Г. Хомерики и другие.

Общие вопросы организации процесса обучения исследованы В. И. Андреевым, Ю. К. Бабанским, Г. И. Щукиной, и другими отечественными педагогами.

Вопросам системно-методического обеспечения эффективности учебного процесса посвящены работы В. П. Беспалько, В. В. Буленкина, Г. П. Зайцева, Ю. М. Иванова, Ю. А. Кустова, Г. В. Никитина, В. Н. Романенко и другие.

Инновации в процессе образования нашли отражение в работах В. А. Беликова, В. П. Карташева, В. В. Караковского, А. Я. Найна, М. Н. Скаткина, В. А. Слостенина и другие.

Изучаются различные аспекты обеспечения эффективности функционирования и развития учебных заведений.

Однако, на наш взгляд, оказываются недостаточно рассмотренными вопросы управления образовательными организациями, не выделяются организационно-педагогические условия обеспечения эффективной деятельности учебных заведений. Анализ, обеспечения эффективности

управления образовательных учреждений в педагогической теории и практике позволяет нам выделить данный вопрос в самостоятельную проблем.

Постановка данного вопроса вызвана тем, что большинство теоретических работ не затрагивает таких аспектов управления, как непрерывность, преемственность, самоуправление и соуправление в рамках образовательного процесса, а также самоопределение личности учащегося и преподавателя в учебно-познавательной и педагогической деятельности.

Анализ теории и практики управления деятельностью образовательных организаций показывает, что с помощью моделирования могут быть эффективно решены следующие задачи:

- обеспечение содержательного и методического единства образовательного процесса и его преемственности на всех этапах образования и во всех компонентах образовательного пространства;

- демократизация, интеграция, дифференциация образовательного процесса и содействие его переходу в самоуправление и соуправление;

- содействие самоутверждению и самоуважению личности преподавателя и студентов.

Актуальность проблемы исследования обусловлена также выявленными нами **противоречиями** между социальным заказом общества, входящего в систему рыночных отношений, и отставанием образования и управления им от новых реальностей жизни. Это противоречия между:

- стереотипами педагогической деятельности и новыми требованиями к развитию личности обучающегося и преподавателя;

- имеющимся содержанием образования и непрерывно возрастающим объемом знаний и умений, необходимых человеку для активной деятельности:

- существующими организационно-педагогическими условиями образовательной деятельности и требуемыми условиями, необходимыми и достаточными для выполнения социального заказа.

Недостаточность разработанности этой **проблемы** в теоретическом, практическом и технологическом планах, а также социальный заказ обусловили актуальность и формулировку **темы нашего исследования: «Обеспечение эффективного управления образовательной организации профессионального образования».**

Объект исследования: процесс управления в образовательной организации профессионального образования.

Предмет исследования: модель эффективного управления образовательной организации профессионального образования.

Цель исследования: теоретически обосновать и разработать рекомендации по повышению эффективности управления образовательной организацией профессионального образования.

Гипотеза исследования: эффективность управления образовательной организацией профессионального образования повысится, если:

- разработать модель эффективного управления образовательной организацией профессионального образования;
- разработать критерии эффективного управления образовательной организацией профессионального образования.

Задачи исследования:

1. Изучить состояние проблемы эффективного управления образовательной организации профессионального образования в существующей теории и практике.
2. Выявить критерии эффективного управления образовательной организацией профессионального образования.
3. Разработать модель эффективного управления образовательной организацией профессионального образования.
4. Осуществить анализ эффективности управления в образовательной организации профессионального образования.
5. Разработать рекомендации по повышению эффективности управления в образовательной организации профессионального образования.

б. Провести опытно-экспериментальную работу по реализации рекомендаций по повышению эффективности управления в образовательной организации профессионального образования

Теоретико-методолгической основой исследования являются общенаучные принципы и положения теории управления образовательными процессами и учреждениями, разрабатываемые В. И. Загвязинским, В. П. Карташовым, В. С. Лазаревым, М. М. Поташником, М. Н. Скаткиным, В. А. Сластениным, П. И. Третьяковым и другими.

В своем исследовании мы опирались на теоретические положения личностно-ориентированного (В. А. Беликов, В. Я. Ляудис, И. С. Якиманская и др.), системного (В. П. Беспалько, Г. Н. Сериков и др.), деятельностного (А. Н. Леонтьев, Н. А. Менчинская, П. Я. Гальперин, Н. Ф. Талызина и др.) подходов к решению проблем управления образовательными учреждениями.

Положения выносимые на защиту:

1. Выявленные критерии эффективного управления образовательной организации профессионального образования необходимы для эффективного управления образовательной организацией профессионального образования

2. Разработанная модель эффективного управления образовательной организацией профессионального образования показывает механизм перевода управленческой деятельности на инновационный уровень развития данной организации. В основе модели лежит управленческий цикл, представленный управленческими функциями [педагогический анализ, планирование, организация, руководство, контроль].

3. Рекомендации по повышению эффективности управления в образовательной организации профессионального образования будут способствовать улучшению организации данного процесса.

Научная новизна заключается в том, что выявлены теоретические основы эффективного управления образовательной организацией профессионального образования; разработана модель эффективного управления образовательной организацией профессионального образования

Теоретическая значимость: разработка теоретических проблем управления качеством образовательной деятельности в учреждении среднего профессионального образования вносит определенный вклад в управление данными образовательными организациями; разработанная в исследовании модель управления образовательной организации профессионального образования, расширяет и дополняет основные положения теории педагогического менеджмента;

Практическая значимость исследования разработана и апробирована модель управленческой деятельности, повышающей качество образования в образовательной организации профессионального образования.

Результаты данного исследования могут быть использованы в других профессиональных образовательных организациях.

Этапы исследования:

Первый этап (сентябрь - декабрь 2016г.) — теоретический анализ философской, педагогической, психологической, научно-методической литературы по исследуемой проблеме, изучение современных подходов к управлению качеством подготовки специалистов в теории и на практике, анализ исходного уровня управления образовательной деятельностью в учреждении среднего профессионального образования .

Второй этап (январь-июнь 2017г) - проведение Анализа эффективности управления в образовательной организации профессионального образования, разработка рекомендаций по повышению эффективности управления в образовательной организации профессионального образования.

Третий этап (июль-ноябрь 2017) — подведение итогов о опытно-экспериментальной работы по реализации рекомендаций по повышению эффективности управления в образовательной организации профессионального образования.

Для проверки гипотезы и решения поставленных задач нами применялся комплекс **методов исследования:** теоретический анализ

педагогической, психологической, управленческой литературы, нормативных документов; изучение и анализ педагогической документации; опросные методики, тестирование; выявление совокупности условий, способствующих внедрению инноваций в управленческую деятельность образовательной организации среднего профессионального образования; моделирование системы управления инновационным образовательным учреждением; внедрение в практику разработанной инновационной модели системы управления ОО СПО; систематизация и обобщение результатов исследования.

База исследования:

Государственное бюджетное образовательное учреждение среднего профессионального образования (среднее специальное учебное заведение) «Челябинский техникум промышленности и городского хозяйства имени Я. П. Осадчего».

Структура исследования. Данная квалификационная работа состоит из введения, двух глав и списка литературы. Текст изложен на 92 страницах, содержит 9 таблиц. Библиографический список содержит 57 источника литературы.

Глава 1. Теоретические аспекты обеспечения эффективного управления образовательной организацией профессионального образования

1. 1. Состояние проблемы эффективного управления образовательной организацией профессионального образования в существующей теории и практике

Управление было признано самостоятельной областью в XX веке. Причем, понятие управления используется в разных науках и имеет различные аспекты. Но при этом все исследователи считают управление важнейшим видом деятельности. Питер Ф. Друкер считает, что управление - это «особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную, целенаправленную и производительную группу» [13, с. 36].

В теории существуют разные подходы к выделению признаков управления и разные управленческие школы. Наша цель заключается в том, чтобы проанализировать эти подходы и определить их значимость для решения проблем управления образовательным учреждением. Основными в этом плане являются работы основоположников теории управления В. Г. Афанасьева, В. И. Бовыкина, М. Вебера, А. М. Гвишиани, С. Д. Ильенковой, Ф. Тейлора, Л. Урвика, А. Файоля, Г. Эмерсона, а также отечественных управленцев и других.

В результате этих исследований сложились школы управления: - школа научного управления; - классическая или административная школа; - школа человеческих отношений; школа поведенческих наук; количественная школа.

Представители каждой школы внесли свой вклад в развитие теории и практики управления. В 1911 году Ф. У. Тейлор опубликовал книгу «Принципы научного управления», которая дала повод утверждать о признании управления как самостоятельной науки и предмета специальных исследований.

Научная школа управления в основе своего подхода к решению управленческих проблем определяет два главных принципа:

- принцип вертикального разделения труда, когда за руководителем закрепляются функции планирования и организации, а за работником - функция исполнения поставленной задачи;

- принцип измерения труда, когда наблюдения, замеры, анализ результатов труда может усовершенствовать процесс трудовой деятельности.

Ф. У. Тейлор сформулировал на основе научного подхода к решению управленческих проблем обязанности руководителя: - выработка единого фундамента; - тщательный отбор работников, их последующее обучение; - сотрудничество с работниками и обязательное поощрение их; - равномерное распределение труда и ответственности между администрацией и заместителями.

Эти положения, на наш взгляд, в полной мере учитываются и в теории управления школой и образовательными процессами. На современном этапе развития теории и практики управления принципы научного управления являются значимыми.

Административная школа управления [А. Файоль и др.] предложила «универсальные» принципы управления - власть и ответственность, дисциплина, единоначалие, единство дирекции, подчиненность личных интересов общественным, справедливое вознаграждение персонала, централизация, скалярная цепь подчинения в иерархии, порядок, справедливость, стабильность работы для персонала, инициатива, корпоративный дух [13, с. 49-50]. На наш взгляд, эти принципы также не утратили своей актуальности. И многие проблемы управления различными системами, в том числе и школой, возникают из-за пренебрежения ими.

Важный вклад административной школы в теорию управления состоял в том, что управление рассматривается как универсальный процесс, состоящий из определенных функций - планирование, организация, распоряжение, координация и контроль.

Основные положения классической школы управления, сформулированные М. Вебером и другими, включают такое понятие, как

«сложные организационные системы». Именно в отношении этих систем определяются формальные правила управления, без выполнения которых невозможно эффективное управление. Например, если подчиненный действовал в строгом соответствии с правилами и инструкциями, то и руководитель не может поступать произвольно. Полномочия управляющего определяются его должностными функциями, а не личными качествами и пристрастиями [5, 10, 15 и др.].

Классическая школа управления позволяет осуществлять решение проблем на основе жесткой регламентации. В аспекте нашей проблемы исследования регламентация выражается в разработке учебных планов, образовательных программ, выработке инструкций и рекомендаций, а также в следовании им. Однако классическая школа управления не решает проблему мотивации деятельности всех участников образовательного процесса.

Рассмотрение вопросов теории управления образовательными учреждениями позволило охарактеризовать содержание управления, модели функционального состава управления [Ю. А. Конаржевский, В. С. Лазарев, Л. В. Поздняк, М. М. Поташник, В. П. Симонов, Т. К. Чекмарёва, Т. И. Шамова и другие]. Ретроспективный анализ научных подходов и классических теорий управления, современной научно-методической литературы способствовал выделению традиционного и нового в процессе управления СПО, возможных инноваций в управленческих функциях менеджера дошкольным учреждением [педагогический анализ, планирование, организация, руководство, контроль]. Так, в функции «педагогический анализ» относительными новшествами могут являться самоанализ управленческой деятельности менеджера, проведение маркетинговых исследований, создание информационной службы и т. д., в функции «планирование» – создание единой плановой системы в детском саду, построенной на взаимосвязи стратегического, тактического, текущего планирования и т. д. В функции «организация» для большинства

руководителей новшеством будет профессиональная диагностика педагогических кадров, научный подход к подбору, обучению педагогического и обслуживающего персонала и т. д. Данная систематизация нововведений стала основой информационного банка инноваций для руководителей дошкольных учреждений.

Выявление общих понятий теории управления [В. Н. Кузькин и др.] и экономики [П. И. Ваганов, Г. В. Гетманова, А. В. Матвеев и др.] в области инноваций позволили уточнить термин «управленческие инновации» и теоретически обосновать понятие «инновационная управленческая деятельность руководителя» СПО. Осуществление инновационной деятельности в образовательной организации требует формирования профессиональной готовности руководителей в области инновационного менеджмента. Содержание управленческих инноваций связано с внесением элементов нового в управленческий цикл, в организационную структуру и методы управления менеджера дошкольным учреждением, что приводит к развитию системы управления СПО. Разработка и освоение управленческих инноваций руководителем дошкольного сада, внедрение их в практику повышает уровень профессионального управленческого мастерства менеджера СПО, качество управления, активизирует педагогов на нововведения в педагогическом процессе, а значит, способствует развитию образовательной организации среднего профессионального образования. При этом управленческая деятельность приобретает характер инновационной. Сформулированное определение инновационной управленческой деятельности носит общий характер, и приемлемо для характеристики деятельности руководителя образовательного учреждения другого вида.

Анализ исследований [Е. В. Давыткина, Л. М. Денякина, И. В. Тимофеева и др.] показал, что в состав управленческой деятельности менеджера включены управленческие функции, профессиональная управленческая подготовленность и др. Эти компоненты стали основой при

характеристике структуры инновационной управленческой деятельности в нашем исследовании.

Для отечественной педагогики традиционные исследования инновационной деятельности с точки зрения теории и практики внедрения достижений педагогической науки и распространения передового педагогического опыта [А. А. Арламов, Ю. К. Бабанский, А. Н. Бойко, Г. В. Воробьев, А. М. Гельмонт, В. И. Гусев, В. И. Журавлев, П. И. Карташов, В. Ю. Кухарев, З. Е. Михайлова, М. М. Поташник, М. Н. Скаткин, Я. С. Турбовской и др.].

В последнее время в педагогической инноватике внедрение и распространение передового опыта стали рассматриваться как виды инновационных процессов. Значительное место отводится изучению жизненного цикла инновационных процессов, классификации нововведений, источникам идей инновационной педагогики, актуализируется проблема нормативно-правового обеспечения инноваций.

В работах А. А. Арламова, М. С. Бургина, В. И. Журавлева, В. И. Загвязинского, А. Николса, Н. Р. Юфусбековой раскрываются общие особенности педагогических инновационных явлений: существование новшеств как идеальных продуктов деятельности новаторов, относительная растянутость существования педагогического феномена нововведений, целостный характер целей инноваций, существенная зависимость инновационных процессов от социально-педагогической ситуации, сложность определения результатов инноваций.

Проблема создания и внедрения нововведений требует исследования вопросов, не изучавшихся или разработанных в незначительной степени в нашей педагогике: о зависимости распространения новшеств от особенностей среды, закономерностях восприятия новшеств руководителями, педагогами, технологии инновационной подготовки, снятии психологических барьеров и др.

К настоящему времени выполнен ряд диссертационных работ, посвященных педагогической инноватике. Так, в работах В. П. Кваши и П. В. Коноплиной рассматриваются проблемы управления инновационными процессами в образовании. В исследовании М. В. Кларина обобщаются и анализируются инновационные модели учебного процесса в современной зарубежной педагогике. Основы теории инновационных процессов в сфере воспитания изложены в диссертации С. Д. Полякова.

В работах зарубежных авторов рассматриваются отдельные теоретические и практические аспекты инновационных процессов как процессов изменения в системе образования на основе различных педагогических новшеств. В исследованиях американских и английских педагогов [Х. Барнет, Дж. Бассет, Д. Гамильтон, Н. Гросс, Р. Карлсон, М. Майлз, А. Хаберман, Р. Хейвлок, Д. Чен, Р. Эдем и др.] анализируются вопросы управления инновационными процессами, организации изменений в образовании, условия, необходимые для «жизнедеятельности» инноваций, планирование инноваций, способы их рекламирования.

Достаточно глубоко разработан социально-психологический аспект распространения нововведений в американской инноватике [Э. Роджерс и др.]: типология участников инновационного процесса, их отношение к новшеству, готовность к восприятию и др.

В методологическом плане проблему инновационной деятельности правомерно рассматривать в параметрах творчества и инноваций. В этой связи представляет большой интерес феномен учителей-новаторов конца 80-х - начала 90-х гг., а также педагогов - создателей альтернативных и авторских школ [начало 90-х гг.].

Демократизация всех сторон экономической и общественной жизни существенно повлияла на социокультурные позиции педагогов. В нашей стране началось «массовое внедрение» уже существующих новых педагогических систем, отдельных методик, учебных курсов, предметов, дисциплин. Появились последователи и ученики различных ветвей школы

развивающего обучения [В. В. Давыдова, Л. В. Занкова, В. Ф. Шаталова и др.]. Инновационные группы столкнулись с проблемами, порождаемыми любым нововведением в образовательной сфере [совмещение инновационных программ с уже существующими учебными планами и программами, сосуществование сторонников различных педагогических концепций, раскол педагогического сообщества, несоответствие новых типов образовательных учреждений требованиям родителей, потребность в новых учебниках и программах, в новом типе педагога-новаторе и др.].

Другой аспект проблемы инновационной деятельности заключается в адаптации новшества к современным условиям. При этом нередко имеет место механический перенос, что приводит в результате игнорирования специфики системы образования, ее истории и традиций к потере смысла новшества.

Особую актуальность приобретает и проблема изменения новшества в период, когда становится ясно, что нововведение теряет свою роль в развитии образовательного учреждения. Тогда возникает необходимость изменить нововведение, предусмотреть новые варианты его развития, что в свою очередь зависит от сформированности творческого мышления педагога.

Очевидно, что инновационное движение все более теряет свою однородность, в связи с этим возникает необходимость осознания его сущности. Центральной, если не главной, проблемой становится воспроизводство инновационности и создание условий, обеспечивающих ее успешное развитие.

Вместе с тем в настоящее время как в теории, так и в практике не получили должного научного обоснования проблемы управления инновационными процессами в образовательных учреждениях, в том числе в дошкольных.

Педагогические инновационные процессы стали для ученых предметом специального изучения примерно с конца 50-х годов на Западе и в последние десятилетия - в нашей стране.

Поиски решения педагогических проблем инноватики связаны с анализом имеющихся результатов исследования сущности, структуры, классификации и особенностей протекания инновационных процессов в сфере образования.

Развитие педагогической инноватики в нашей стране связано с возникновением противоречия между появившейся потребностью в ускоренном развитии образовательных учреждений и неумением руководителей, педагогов ее реализовать.

Проблема организации деятельности образовательной организации среднего профессионального образования стала предметом исследований В. Г. Алямовской, К. Ю. Белой, Н. И. Карповой, Н. Е. Корниенко, Н. Д. Маханевой и других. В работах А. К. Бондаренко, Е. Ю. Демуровой, М. И. Журавлевой, Т. С. Комаровой, Л. А. Островской, Л. В. Поздняк, М. Р. Рахимовой, Л. Г. Семушиной, К. Д. Сергеевой, Р. Я. Спружа, О. И. Соловьевой, А. Н. Троян и других определены сущность и способы управления дошкольным учреждением.

Однако научные поиски эффективной организации работы дошкольных образовательных учреждений ведутся в разрозненных направлениях: одни авторы рассматривают проблемы организации работы образовательной организации среднего профессионального образования; другие – условия создания нормативно-правовой и финансово-хозяйственной деятельности; третьи – качество методического обеспечения педагогического профессионального обучения образовательной работы в образовательной организации, что затрудняет решение основных вопросов управления педагогическим процессом [К. Ю. Белая, Л. М. Денякина, О. Л. Князева, М. Д. Маханева, Р. Б. Стеркина и другие].

Изучение фактического состояния управления инновационным педагогическим процессом в образовательной организации профессионального образования показало, что большинство руководителей, педагогов не владеют механизмом его управления.

Анализ практики показывает, что реализация новой управленческой парадигмы не может в полной мере произойти спонтанно под влиянием стихийных управленческих действий в организации педагогического процесса. Новые подходы к его управлению в образовательной организации профессионального образования связаны с неизбежной ломкой профессиональных стереотипов и дидактических канонов в работе руководителей и педагогов, с формированием у них иного типа педагогического мышления, серьезной перестройкой потребностно-мотивационной сферы.

Анализ философской, психолого-педагогической литературы и опыт практической деятельности дошкольных учреждений показал, что теоретические основы управления дают возможность многопланового, расширенного к пониманию управления педагогическим процессом в образовательной организации профессионального образования как самостоятельной подсистемы, находящейся в развитии. Это позволяет создать алгоритм и разработать модель управления педагогическим процессом в образовательной организации, соответствующую современным требованиям, предъявляемым к управлению учреждениями образования и качественно улучшит педагог профессионального обучения образовательную работу с обучающимися образовательной организации СПО.

При изучении генезиса инновационных процессов в образовательном пространстве анализируются инновационные модели учебного процесса в современной зарубежной педагогике. Основы теории инновационных процессов в сфере воспитания изложены в диссертации С. Д. Полякова.

В работах зарубежных авторов рассматриваются отдельные теоретические и практические аспекты инновационных процессов как процессов изменения в системе образования на основе различных педагогических новшеств. В исследованиях американских и английских педагогов [Х. Барнет, Дж. Бассет, Д. Гамильтон, Н. Гросс, Р. Карлсон, М.

Майлз, А. Хаберман, Р. Хейвлок, Д. Чен, Р. Эдем и др.] анализируются вопросы управления инновационными процессами, организации изменений в образовании, условия, необходимые для «жизнедеятельности» инноваций, планирование инноваций, способы их рекламирования.

Достаточно глубоко разработан социально-психологический аспект распространения нововведений в американской инноватике [Э. Роджерс и др.]: типология участников инновационного процесса, их отношение к новшеству, готовность к восприятию и др.

В методологическом плане проблему инновационной деятельности правомерно рассматривать в параметрах творчества и инноваций. В этой связи представляет большой интерес феномен учителей-новаторов конца 80-х - начала 90-х гг. , а также педагогов - создателей альтернативных и авторских школ [начало 90-х гг.].

Демократизация всех сторон экономической и общественной жизни существенно повлияла на социокультурные позиции педагогов. В нашей стране началось «массовое внедрение» уже существующих новых педагогических систем, отдельных методик, учебных курсов, предметов, дисциплин. Появились последователи и ученики различных ветвей школы развивающего обучения [В. В. Давыдова, Л. В. Занкова, В. Ф. Шаталова и др.]. Инновационные группы столкнулись с проблемами, порождаемыми любым нововведением в образовательной сфере [совмещение инновационных программ с уже существующими учебными планами и программами, сосуществование сторонников различных педагогических концепций, раскол педагогического сообщества, несоответствие новых типов образовательных учреждений требованиям родителей, потребность в новых учебниках и программах, в новом типе педагога – новаторе и др.].

Другой аспект проблемы инновационной деятельности заключается в адаптации новшества к современным условиям. При этом нередко имеет место механический перенос, что приводит в результате игнорирования

специфики системы образования, ее истории и традиций к потере смысла новшества.

Особую актуальность приобретает и проблема изменения новшества в период, когда становится ясно, что нововведение теряет свою роль в развитии образовательного учреждения. Тогда возникает необходимость изменить нововведение, предусмотреть новые варианты его развития, что в свою очередь зависит от сформированности творческого мышления педагога.

Очевидно, что инновационное движение все более теряет свою однородность, в связи с этим возникает необходимость осознания его сущности. Центральной, если не главной, проблемой становится воспроизводство инновационности и создание условий, обеспечивающих ее успешное развитие.

Вместе с тем в настоящее время как в теории, так и в практике не получили должного научного обоснования проблемы управления инновационными процессами в образовательных учреждениях, в том числе в дошкольных.

Исследователи инновационных процессов [А. Г. Кругликов, Н. И. Лапин, А. И. Пригожий, Б. В. Сазонов, Н. Л. Степанов и др.] выделяют два подхода к изучению структуры инновационных процессов: предметно-феноменологический или предметно-технологический на микроуровне индивидуального новшества, а также макроуровень взаимодействия отдельных нововведений.

Новизна один из основных критериев оценки педагогических исследований, это основной результат творческого процесса, это свойство и самостоятельная ценность любого нововведения.

Новизна любого средства относительна как в личностном, так и во временном [историческом] плане. То, что ново для одного учителя, может быть не новым для другого. Новизна всегда носит конкретно-исторический характер. Рождаясь в конкретное время, прогрессивно решая задачи конкретно-исторического этапа, новшество может быстро стать достоянием

многих, нормой, общепринятой массовой практикой, или устареть, стать тормозом развития в более позднее время.

М. М. Поташник отмечает, что инновационный процесс имеет сложное строение, он полиструктурен [многообразен по своей структуре]. Становясь широко применяемым и все более модным, понятие инновации и инновационной деятельности зачастую начинает употребляться неадекватно. По нашему мнению, инновационную деятельность, инновационные процессы и соответственно инновационные организации следует отличать от локального изобретательства, от ситуаций появления или внедрения отдельных новшеств.

Если в школьный учебный план ввели два часа на новый учебный курс, то это очень хорошо, но указанное явление не делает эту школу инновационной организацией. Инновационной деятельности присуще качество интегральности, целостности.

Инновационный механизм развития образования, по нашему мнению, включает в себя: создание творческой атмосферы в различных образовательных учреждениях, культивирование интереса к инициативам и новшествам; создание социокультурных и материальных [экономических] условий для принятия и действия разнообразных нововведений; инициирование поисковых образовательных систем и механизмов их всесторонней поддержки; интеграцию наиболее перспективных нововведений и продуктивных проектов в реально действующие образовательные системы и перевод накопленных инноваций в режим постоянно действующих поисковых и экспериментальных образовательных систем.

Одним из важнейших аспектов нашего исследования выступает человек субъект инноваций, который с учетом своих индивидуальных особенностей [возможностей и недостатков] согласует систему своих личностных качеств [чувств, мотивации, воли] с системой объективных условий и требований решаемой задачи.

Сценарий практической педагогической деятельности в инновационном режиме не может предусмотреть каждое из неповторимых обстоятельств, с которыми учитель сталкивается повседневно. В каждой новой непредвиденной ситуации учитель должен действовать самостоятельно, решать каждый раз новые практические задачи. Все это требует развития особых качеств личности педагога творческих способностей.

Подводя итог необходимо отметить, что к числу основных педагогических способностей можно отнести следующие: экспрессивные, дидактические, перцептивные, научно-педагогические, авторитарные, коммуникативные, личностные, организаторские, конструктивные, мажорные, гностические, психомоторные и способности к распределению и концентрации внимания. Понять, являются ли они творческими, можно, рассмотрев сами понятия творчество и творческие способности, относительно которых до сих пор среди психологов нет единого мнения.

1. 2. Критерии эффективного управления образовательной организацией профессионального образования

Критерий — это важнейший отличительный признак, который характеризует качественные стороны явления, его сущность. В практической деятельности образовательной организации используется не сам критерий, система показателей, построенная на его основе [2].

Итак, **критерий эффективности**, включает в себя систему показателей выражающих главную меру желаемого результата, которая учитывается при рассмотрении вариантов решения. Критерии и показатели эффективности управления вытекают из направлений деятельности руководителя образовательной организацией. Рассмотрим основные направления работы руководителя образовательной организации среднего профессионального образования и соответствующие им критерии и показатели эффективности управленческой деятельности. Ресурсы образовательной организации среднего профессионального образования.

Критерий 1. 1. Материально-технические ресурсы образовательной организации среднего профессионального образования.

Показатели эффективности: – состояние здания и его оснащенность; – количество обучающихся в соответствии с проектом; – наличие и состояние помещений для учебной деятельности; – наличие и функциональность прилегающего участка; – постройки для спорта и отдыха.

Критерий 1. 2. Кадровая и методическая обеспеченность образовательной организации среднего профессионального образования.

Показатели эффективности: – возрастные показатели педагогов; – благоприятные отношения между педагогами; – настроенность педагогов на развитие; – наличие полного учебно-методического комплекса.

Критерий 1. 3. Ресурсы сохранения и поддержания здоровья обучающихся.

Показатели эффективности: – оптимальное количество учебно-педагогического профессионального обучения нагрузки; – применение здоровьесберегающих технологий в образовательной организации среднего профессионального образования; – медицинский контроль; – профилактика заболеваемости. Качество управления образовательной организацией среднего профессионального образования.

Критерий 2. 1. Представления руководителя и его заместителей о целях и приоритетах образовательной организации среднего профессионального образования.

Показатели эффективности: – знание нормативно-правовых документов; – отражение в планах образовательной организации среднего профессионального образования гражданских и нравственных ценностей; – четкость, конкретность и диагностичность цели деятельности. – обоснованность приоритетов образовательной организации среднего профессионального образования.

Критерий 2. 2. Деятельность администрации по психологической и методической поддержке профессионального развития педагогов.

Показатели эффективности: – дифференцированный подход к сотрудникам образовательной организации среднего профессионального образования; – умение вовлечь педагогов, к профессиональному самосовершенствованию; – организация активных форм профессионального развития педагогов; – возможность стимулирования и мотивирования профессионального роста педагогов.

Критерий 2. 3. Оценивание руководителем своей деятельности и своевременное исправление допущенных недочетов.

Показатели эффективности: – умение видеть свою работу со стороны; – терпимое отношение к критике; – демократический стиль управления; – конструктивная реакция на ошибки. Качество учебно-педагог профессионального обучающей работы образовательной организации среднего профессионального образования.

Критерий 3. 1. Состояние учебного плана и рабочих программ.

Показатели эффективности: – обоснованность учебно-педагог профессионального обучающего плана образовательной организации среднего профессионального образования; – баланс предметных областей и учебной нагрузки по видам деятельности; – адекватный уровень сложности; – ориентация на развитие не только интеллектуальной, но и эмоционально-нравственной сферы обучающихся.

Критерий 3. 2. Отражение в учебном плане и программе основных компетентностей выпускника образовательной организации среднего профессионального образования, представленных в ФГОС СПО.

Показатели эффективности: – ориентация на развитие у обучающихся самостоятельности и коммуникативных навыков; – разносторонняя направленность обучения; – обучение сотрудничеству; – пропаганда здорового образа жизни.

Критерий 3. 3. Кадровое и методическое обеспечение учебного плана.

Показатели эффективности: – обеспеченность кадрами; – уровень квалификации педагогов; – рациональное распределение Должностных обязанностей; – возможность оказания дополнительных образовательных услуг; – развитое методическое обеспечение. Психологический климат в образовательной организации среднего профессионального образования.

Критерий 4. 1. Стиль отношений в образовательной организации среднего профессионального образования.

Показатель эффективности: – стилевые отношения между педагогами и воспитанниками [диалог, сотрудничество, взаимопонимание]; – восприятие ошибок; – настрой на поддержку, создание ситуаций успеха.

Критерий 4. 2. Поддержка инициатив и творчества педагогов, самостоятельности обучающихся.

Показатели эффективности: – стремление разобраться в инициативных предложениях коллег; – терпимость и поддержка их при неудачах; – желание применить лучшие находки коллег в практике.

Критерий 4. 3. Условия труда и отдыха педагогического коллектива.

Показатели эффективности: – удобный распорядок рабочего дня; – эстетика интерьера; – наличие времени и места для методической работы; – психологическая поддержка педагогов и обучающихся. Квалификация педагогов образовательной организации среднего профессионального образования.

Критерий 5. 1. Преобладающие ценности педагогического коллектива образовательной организации среднего профессионального образования.

Показатели эффективности: – личность обучающихся — объединяющая коллектив. – ценности сотрудничества и профессионально-педагогической этики; – учет интересов обучающихся.

Критерий 5. 2. Профессиональная компетентность педагогов.

Показатели эффективности: – владение учебно-методическим материалом и современными методами ведения занятий. – рефлексия причин успехов и неудач своей деятельности. – стабильность в достижении положительных результатов труда независимо от контингента обучающихся и других факторов; – организация их самостоятельной работы исследовательского типа.

Критерий 5. 3. Сотрудничество педагогов и ориентация их на совместные достижения.

Показатели эффективности: – отношение педагогов к сотрудничеству в коллективе; – обмен опытом работы; – ориентация на командную проектную работу; – распределение поручений согласно индивидуальным склонностям и интересам педагогов. Достижения обучающихся образовательной организации среднего профессионального образования.

Критерий 6. 1. Уровень освоения обучающимися программного материала.

Показатели эффективности: – количество обучающихся с высоким, средним и низким уровнем образовательных достижений; – обеспечение со стороны педагогов динамики развития обучающихся; – процент выполнения возрастных интеллектуальных норм обучающихся.

Критерий 6. 2. Положительная познавательная мотивация, стремление к самообразованию.

Показатели эффективности: – положительный настрой на занятия с преобладанием интереса и ответственности; – организованность, дисциплина; – владение основными познавательными умениями, навыками произвольности; – сформированность контрольно-оценочных действий.

Критерий 6. 3. Ценности подросткового коллектива, отношения обучающихся между собой, их поведение вне образовательной организации среднего профессионального образования.

Показатели эффективности: – ценности, преобладающие в детских коллективах; – отзывы окружающих о воспитанности обучающихся; – проявление ими заботливого отношения к другим людям.

Таким образом, мы можем подвести приблизительную оценку эффективности управленческой деятельности эффективной образовательной организации. Подобранные критерии помогут в адекватной оценке управленческой деятельности и дальнейшему совершенствованию работы эффективной образовательной организации.

Анализ работ по теории управления показывает, что исследователи Г. И. Шамова, В. С. Лазарев, П. И. Третьяков, М. М. Поташник, К. И. Золотарь, П. В. Худоминский и другие, определяя этапы педагогического управления, в основном исходят из функционального набора общей теории управления, приспособлявая его к педагогической практике.

Выделение функций управления может быть осуществлено с учетом специфики объекта управления.

Следовательно, выделение функций управления осуществляется с учетом признаков педагогических систем и определяется их особенностями.

Объектом управления педагогической системой можно назвать область социальной действительности отдельного человека, коллектива, взаимосвязи и процессы между ними и внутри них.

С понятием системы связаны различные стороны сложного целостного объекта: его структура, способы функционирования, направленность развития системы.

В сложных системах выделяют несколько типов структур: - содержательная; - процессуальная [методы, приемы, способы, формы]; - результативная [результаты обучения, воспитания].

Структурный анализ позволяет решить две задачи в исследовании педагогических систем:

1. Выявить закономерность взаимосвязи элементов системы, которые придают ей целостность и устойчивость.

2. Определить степень сложности системы, которая зависит от качества уровней.

Функционирование каждого элемента структуры системы образования направлено на решение педагог профессионального обученияных и образовательных задач. Педагогические системы имеют несколько функций, отражающих их деятельность и эффективность: обучающую, воспитывающую, развивающую, методическую [технологическую], исследовательскую [3].

В связи с этим применительно к педагогическим системам используется многомерный подход - применение различных плоскостей анализа, всякий раз на основе системного подхода к одному и тому же явлению, процессу.

Таким образом, с учетом положений системного подхода могут быть определены особенности управления образовательной системой, лежащие в рамках ее структуры - содержания, процесса и результатов.

Методологически важным для нашего исследования оказывается личностный подход в решении проблем образования и управления образовательными системами. Положения личностного подхода сформулированы в работах И. С. Якиманской [158], В. Я. Ляудис [65] и других. Личностный подход ориентирует в любых ситуациях на реальную личность, реальный уровень личностных качеств. Личностная ориентация управления означает для нас определение приоритетности личностных качеств руководителя и подчиненных.

Другим важным подходом является деятельностный подход в управлении [Г. Н. Сериков, Т. И. Шамова и др.]. Деятельностный подход в педагогике представляет такую стратегию, согласно которой в условиях педагогического эксперимента, а также в обычных условиях учитываются особенности того вида деятельности, на основе которой осуществляется обучение, воспитание и развитие. С учетом целей, содержания, формы

организации, методов, средств, условий меняется методика и технология учебно-педагог профессионального обучающего процесса.

Объединение требований этих подходов дает возможность ввести понятие личностно-деятельностного подхода. Этот подход в педагогической практике - методологический общепедагогический принцип [3].

Решение проблем управления деятельностью лица на основе этих подходов позволяет выделить и рассмотреть следующие особенности педагогического управления.

Системность педагогического процесса. Педагогический процесс -это система, представляющая собой взаимность и взаимообусловленность процессов воспитания и самовоспитания, обучения и учения, формирования и развития личности и коллективов.

Оптимальность педагогического процесса. В педагогическом процессе нет универсальных целей, средств, форм, методов и приемов воспитания и самовоспитания. Цель, средства, методы подбираются в зависимости от ситуации.

1. 3. Модель эффективного управления образовательной организацией профессионального образования

Решение поставленной в исследовании проблемы потребовало разработки и реализации в образовательном процессе управленческой модели эффективного управления образовательной организацией профессионального образования.

Понятие «модель» ввел в употребление немецкий философ и математик Г. Лейбниц в XVII веке, рассматривая ее как удобную форму знаний об окружающем мире, своего рода информационный эквивалент конструируемого в определенных практических целях объекта. Под моделью в широком смысле понимают мысленную или практически созданную структуру, воспроизводящую действительность в упрощенной схематизированной и наглядной форме. По определению В. А. Штоффа «под моделью понимается такая мысленно представляемая или материально

реализованная система, которая, отображая или воспроизводя объект исследования, способна замещать его, и изучение которой дает нам информацию об изучаемом объекте» [6, с. 28]. Модель позволяет определить взаимоотношения, возникающие внутри объекта изучения, научиться правильно ими управлять, апробируя различные варианты управления на модели этого объекта.

Процесс построения модели называется **моделированием**. Другими словами, моделирование - это процесс изучения строения и свойств оригинала с помощью модели. Философский энциклопедический словарь определяет его так: «**Моделирование** – метод исследования объектов познания на их моделях; построение и изучение моделей реально существующих предметов и явлений [органических и неорганических систем, инженерных устройств, разнообразных процессов – физических, химических, биологических, социальных] и конструируемых объектов для определения либо улучшения их характеристик, рационализации способов их построения, управления и т. п.» [21. с. 421].

В соответствии с определением, данным И. Т. Фроловым «Моделирование означает материальное или мысленное имитирование реально существующей системы путем специального конструирования аналогов [моделей], в которых воспроизводятся принципы организации и функционирования этой системы». [16, с. 20]. За рубежом этой проблемой занимались Г. Клаус, Л. Ганчев, С. Петров, И. Сегал, Г. Штрас, К. Вустнэк, А. Робинсон и др. В отечественной науке эта проблема разрабатывалась В. А. Штофом А. И. Уемовым; Л. Н. Карповым, Б. А. Глинским, И. Б. Новиком, Н. М. Мамедовым, В. К. Лукашевичем, и др.

В теории познания под моделированием понимается мысленный, или умственный, эксперимент некоторые мысленные операции над воображаемым объектом, замещающим реальный объект в целях его изучения и помогающим увидеть сущность предмета посредством наблюдения и изучения его существенных связей и отношений. В работах Б.

А. Глинского подчеркивается важная роль моделирования как метода научного познания и выделяется его исследовательская роль.

В педагогических исследованиях последнего времени ученые все чаще обращаются к методу построения моделей. Данный метод позволяет объединить в исследовании эмпирическое и теоретическое знание. В педагогической науке моделирование используется для решения таких задач, как: а] оптимизация структуры учебного материала; б] улучшение планирования учебного процесса; в] управление познавательной деятельностью; г] управление учебно-педагогическим процессом; д] диагностика, прогнозирование, проектирование обучения [5, с. 67].

Для разработки инновационной управленческой модели эффективного управления образовательной организацией профессионального образования необходимо выбрать вид модели.

В философской литературе приводятся несколько классификаций моделей. По способу реализации модели могут быть материальными и идеальными. Идеальные модели – представления в свою очередь делятся на описательные, прогнозирующие и модели представления реальных и воображаемых объектов. Другая классификация дается у Б. А. Глинским в его книге «Моделирование как метод научного исследования» [12, с. 30], где наряду с обычным делением моделей по способу их реализации, они делятся и по характеру воспроизведения сторон оригинала:

- субстанциональные,
- структурные,
- функциональные,
- смешанные,

Проанализировав существующие типы моделей, мы пришли к выводу, что целям нашего исследования наиболее отвечает модель структурно-функционального типа.

Структурно-функциональная модель – это идеальная графическая модель, представляющая собой совмещение функциональной и структурной моделей, где функциональная модель показывает взаимосвязи между функциями, независимо от материального носителя, а структурная модель дает представление о составе материальных носителей функций. То есть для рассматриваемого типа модели характерно единство структурных [цель, содержание процесса, результат] и функциональных компонентов [принципы, методы, функции, педагогические условия функционирования], обеспечивающих целостность педагогического процесса. Таким образом, модель отражает: системный состав элементов процесса; воспроизводящие элементы системы; характер связей между элементами системы; функции, выполняемые элементами и моделью в целом; условия функционирования педагогической системы. Разработка структурно-функциональной модели позволит нам более четко представить систему управленческой модели, определить приоритетные направления в развитии образовательной организации среднего профессионального образования в инновационной деятельности. Теоретическое осмысление проблемы исследования подтвердило нашу мысль о том, что при конструировании инновационной управленческой модели образовательной организации среднего профессионального образования главная задача состоит в том, чтобы, используя в единстве и целостности разнообразные методы, обеспечить гибкость системы, сделать ее способной быстро реагировать, приспосабливаться к постоянно изменяющимся условиям. Алгоритм управленческих действий на основе созданной модели управления педагогическим процессом объединяет коллектив педагогов профессионального обучения, родителей и обучающихся в едином образовательном пространстве, обеспечивающем соответствующее возрасту обучающихся развитие и эмоциональное благополучие. Стержнем предлагаемой модели являются управленческие действия руководителя, приводящие динамические, позитивные изменения в организацию

педагогического процесса на этапе внедрения педтехнологий в образовательной организации профессионального образования.

Таким образом, под моделью образовательной организации среднего профессионального образования мы будем понимать педагогически обоснованную систему, отражающую структурно-функциональные связи системы управления образовательной организацией среднего профессионального образования в наглядной форме, способные предоставить новые знания об объекте исследования. Построение управленческой модели основывается на гуманистической парадигме образования, наиболее актуальной в настоящее время. В результате теоретического анализа нами была разработана многофакторная модель эффективного управления образовательной организации профессионального образования [см. рис. 1].

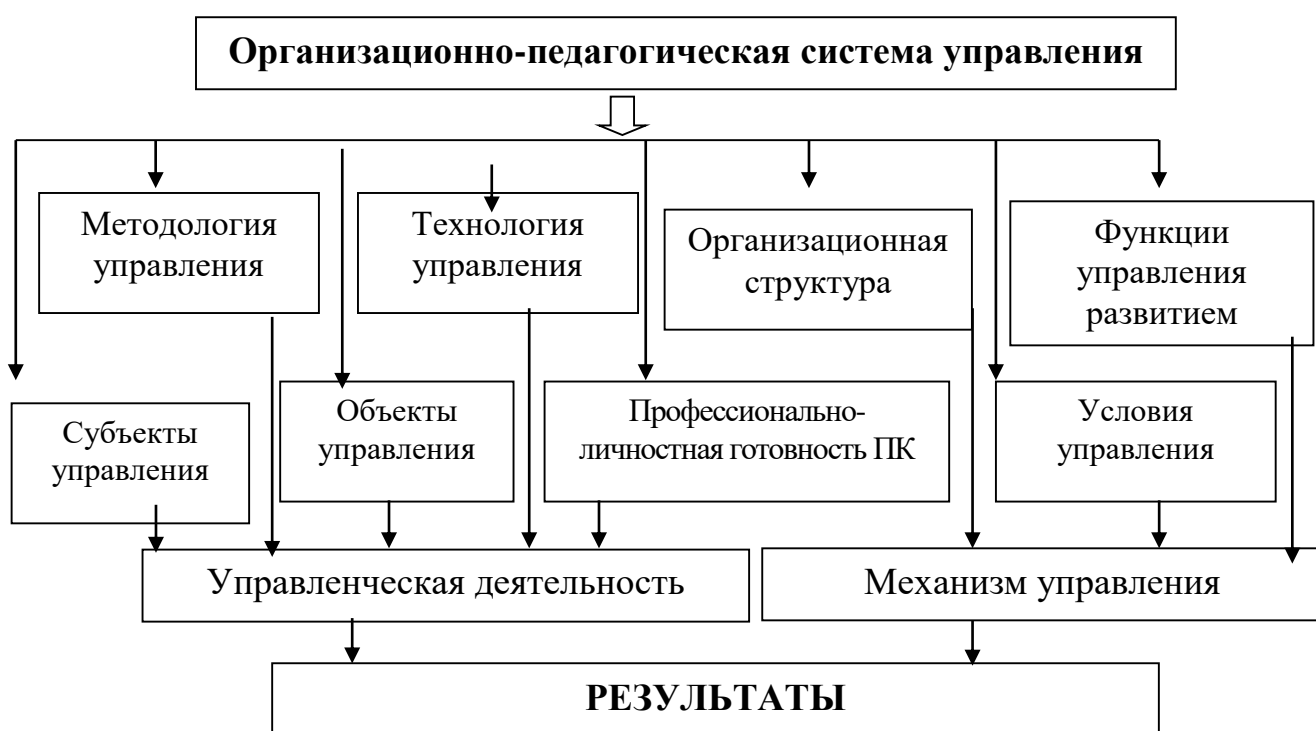


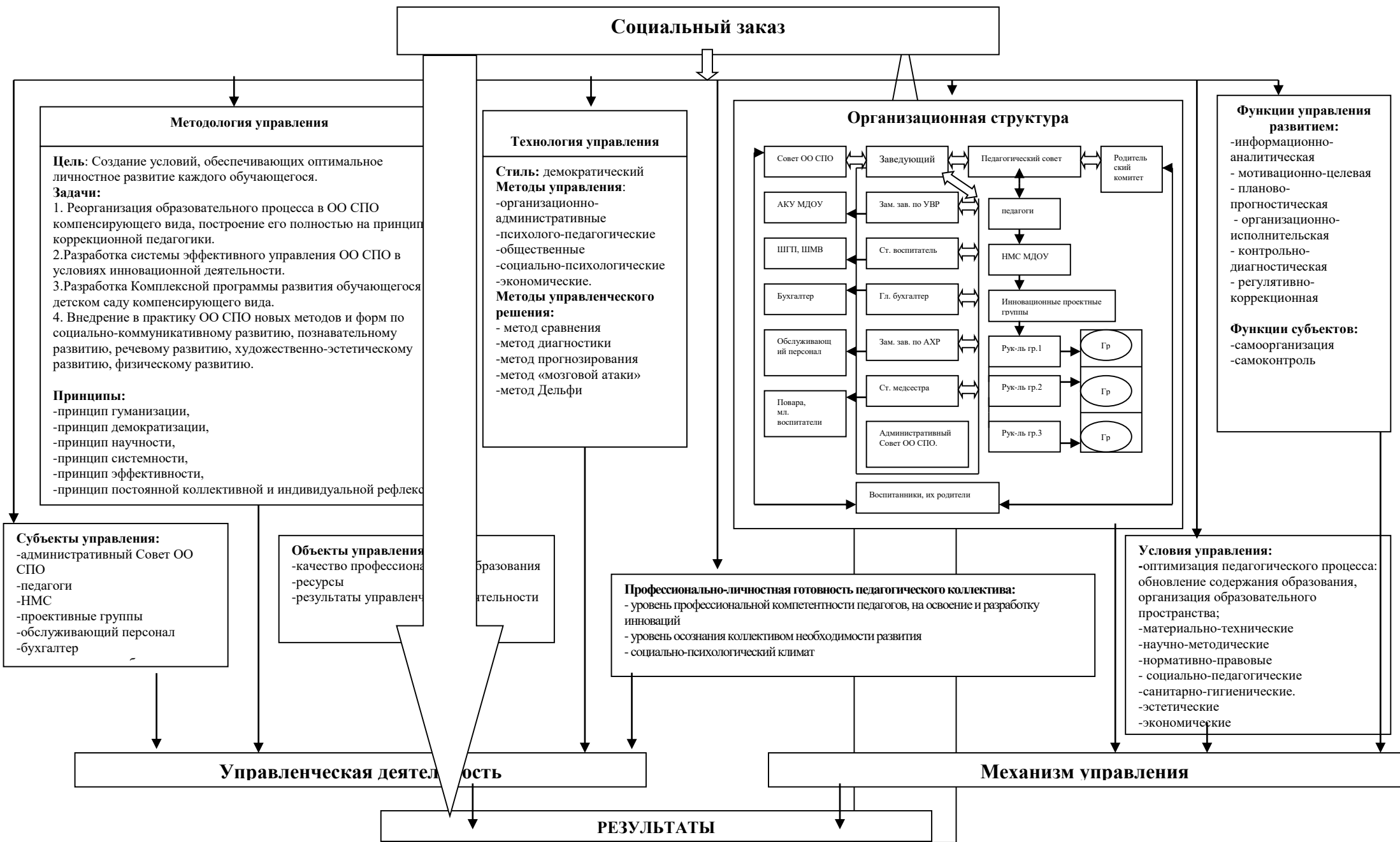
Рис. 1. Модель эффективного управления образовательной организации профессионального образования

Инновационная модель эффективного управления образовательной организации профессионального образования, разработанная нами, включает в

себя следующие блоки:

- 1 – методология [законы, принципы, цели, задачи];
- 2 – технология [методы, формы, стили, техники];
- 3 – организационная структура [матричная, функциональная, линейно-функциональная, линейная];
- 4 – субъекты [органы административного управления, директор, среднее звено менеджмента, технический персонал];
- 5 – объекты [качество образования, ценностные основания, ресурсы, результаты управленческой деятельности];
- 6 – функции [планирование, организация, руководство, контроль];
- 7 – условия [научно-методические, материально-технические, социально-педагогические, нормативно-правовые, санитарно-гигиенические, эстетические, пространственные, временные];
- 8 – профессионально-личностная готовность педагогического коллектива [уровень целенаправленности деятельности, уровень осознания коллективом необходимости развития, уровень профессиональной квалификации кадров, социально-психологический климат].

Модель эффективного управления образовательной организацией профессионального образования



В модель системы управления заложен блок целеполагания, без цели система теряет смысл.

Организация педагогического процесса рассматривается нами как сложная система, состоящая из определенных взаимосвязанных элементов. Такими элементами являются цели, задачи, средства, формы и методы, субъект, объект управления, принципы и функции, определяющие его деятельность.

В условиях внедрения инновационных педтехнологий мы отмечаем специфичность построения педагогического процесса, при котором сохраняются самобытность, нормальный ход развития обучающихся, особенность периода профессионального детства. Цели педагогического процесса и его содержание в структуре данной модели не остаются постоянными. Они изменяются в связи с переменами в обществе, формированием нового мышления и миропонимания, психолого-педагогической науки.

Цели, определяющие деятельность субъектов управления, адекватны целям и задачам педагогического процесса: развитие личности обучающегося, формирование у него потребности в познании мира и самого себя, поэтому основным условием в деятельности СПО является признание всеми членами коллектива уникальности личности обучающегося.

Задача формирования личности обучающегося наиболее успешно реализуется тогда, когда управленческие действия руководителя ОО СПО сочетаются со стремлением педагогов оказать обучающемуся педагогическую поддержку в его развитии и становлении, совершенствовать методы работы, претворять в жизнь собственную управленческую концепцию образовательного учреждения.

Реализация такой концепции в значительной мере зависит от совокупности принципов управления. «Под принципами управления понимаются основные положения, которыми руководствуется в своей

деятельности субъект управления, осуществляющий ее в определенных социально-экономических условиях».

Управленческая деятельность основывается на использовании принципов управления. Анализ специальной литературы и опыт организации педагогического процесса в ОО СПО позволил выделить следующие принципы управления: целеполагания, системности, гуманизации, демократизации, научности.

Принцип гуманизации в управлении, который означает индивидуальный, личностно ориентированный подход в управлении техникумом, опору на личностную мотивацию, уважение и доверие к человеку, формирование нового социально-экономического мышления, развитие творческого потенциала педагогических работников СПО.

Принцип демократизации в управлении реализуется в сотрудничестве на всех уровнях взаимодействия, на основе социальной справедливости, создания условий для творческой работы педагога, коллективного принятия решений.

Принцип научности обеспечивает связь науки с практикой, что является характерной особенностью в деятельности инновационных образовательных учреждений.

Принцип системности управления предполагает необходимость охвата целесообразным управлением всей совокупности [объектов, субъектов] целостной системы образования.

Все эти принципы являются руководством к действию в развивающейся образовательной организации профессионального образования, находятся в основе обновления его деятельности. В модели выделяем функции управления, которые отражают ход и последовательность управленческих действий, их завершенность.

Технология управления в модели отражает совокупность последовательных приемов и способов достижения целей деятельности.

Технологический блок, обеспечивающий управление СПО специфическими функциями, методами, стилями, формами и средствами.

Управление педагогическим процессом в ОО СПО на научной основе актуализирует проблему методов управления, которые обеспечивают координацию деятельности педагогического коллектива при достижении поставленных целей.

Анализ опыта работы в ОО СПО позволяет выделить следующие методы управления: организационно-административные, психолого-педагогические, общественного воздействия:

– организационно-административные методы управления реализуются при разработке и утверждении годовых планов, перспективной развития СПО, решений педагогического совета, при инструктировании исполнителей в форме указаний, распоряжений, приказов. С помощью этой группы методов управления в ОО СПО поддерживается внутренний распорядок, предусмотренный Уставом, осуществляется подбор и расстановка кадров, создаются условия для рациональной организации дел, требовательности и личной ответственности каждого сотрудника;

– психолого-педагогические методы направляют коллектив ОО СПО на творческое решение стоящих задач; на основе этих методов осуществляется проектирование социального развития коллектива, устанавливается благоприятный психологический климат, формируются положительные, социально значимые мотивы педагогической деятельности;

– метод общественного воздействия характеризуется участием педагогов в управлении ОО СПО на основе здоровой конкуренции, сотрудничества, организацией методической работы и демократических начал в управлении;

– экономические методы стимулируют коллектив на качество образовательных услуг, на повышение профессионального мастерства;

– социально-психологические методы направлены на познание законов психологической деятельности людей, на создание социального климата в коллективе.

Задача руководителя образовательной организации среднего профессионального образования – помочь каждому педагогу найти в себе силы и нереализованные возможности для повышения своего профессионального мастерства.

Названные методы управления отличаются друг от друга, но в комплексе представляют собой неразрывное и взаимодополняемое единство способов достижения поставленных целей и реализации функций управления.

Вместе с тем анализ опыта практической работы показывает, что ведущей линией руководителя в управлении ОО СПО является наличие у него собственной концепции, профессионального мышления, индивидуального стиля управленческой деятельности.

Применение демократического стиля руководства. Стиль работы руководителя, его деловые и личностные качества оказывают существенное воздействие на режим и порядок работы ОО СПО, на эффективность и результативность его деятельности. Поэтому управление в этом учреждении должно опираться на личностное начало, так как конечные результаты управленческой деятельности достигаются не самим руководителем, а всеми членами коллектива.

«Стиль руководства также создает и воспроизводит в коллективе особую атмосферу и порождает свой этикет, определенный тип поведения и взаимоотношений» - отмечают В. Лазарев, Т. Афанасьева.

В менеджменте одним из важных механизмов является принятие управленческого решения. Принятие решений служит основой механизма управления. К методам выявления альтернативных управленческих решений в модели отражены следующие методы: метод сравнения, метод

диагностики, метод прогнозирования, метод «мозговой атаки», метод Дельфи.

Инновационная деятельность требует изменений в традиционной системе управления, в управленческом сознании руководителя, повышения его профессиональной компетентности.

Теоретические основы управления ОО СПО в инновационном режиме, которые представлены в публикациях Л. В. Поздняка, М. М. Поташника, В. С. Лазарева, П. И. Третьякова, Т. П. Колодяжной, К. Ю. Белой и др. позволили выбрать структуру управления.

Структурный блок модели, включающий элементы различных организационных структур, выстроенных в определенной последовательности, и организационный механизм, который позволяет организовать эффективный процесс управления, объекты и субъекты управления.

На основе диагностики спроектировали организационную структуру управления. Организационная структура – система связей между субъектами деятельности, должна обеспечивать целостное влияние на развитие личности обучающегося и предполагает взаимодействие согласованность всех звеньев управляющей и управляемой подсистем, эффективное использование возможностей каждого сотрудника гармоничным соотношением вертикальных и горизонтальных связей. Обновленная организационная структура управления СПО представляет собой структуру управления комбинированного типа.

Основу структуры управления составляют четыре взаимосвязанных уровня всех участников педагогического процесса. Первый уровень: стратегическое управление осуществляет руководитель ОО СПО совместно с органами общественного управления [Совет ОО СПО, педагогический совет, родительский комитет]. Второй уровень, или тактическое управление осуществляют заместители менеджера : заместитель менеджера по УВР, старший педагог профессионального обучения, главный бухгалтер,

заместитель менеджера по АХЧ, ст. медсестра; представлен линейно-функциональной структурой. Третий уровень: оперативное управление осуществляют педагогический коллектив, научно-методический совет, заместитель менеджера, руководители проектов, проектные группы, субъекты управления; реализован в виде матричной структуры, которая позволяет упорядочить и резко сократить длину горизонтальных связей в процессе управления, свести к минимуму последствия многоуровневого подчинения, ускорить принятие решений и способствовать повышению ответственности за их результаты. Четвертый управленческий уровень – это управление деятельностью воспитанников и их родителей.

Для управления инновационной деятельностью были созданы новые инновационные структурные подразделения: экспертная, инициативная и диагностическая группа. Для организации деятельности этих структур разработана нормативно-правовая база: положения, приказы планы, текущая документация и формы отчетности.

Структура управленческой системы моделируется на основе сочетания линейных, функциональных и матричных структур управления, что позволяет создать высокоорганизованную связь управления.

Для управления дошкольным учреждением в инновационном режиме к управленческой деятельности привлечены педагогические работники, которые активно участвовали в разработке и принятии решений, то есть делегирование заведующим часть своих полномочий членам коллектива. Деятельность управленческой команды способствует модернизации организационной структуры управления, повышению эффективности управления на основе умения менеджера работать не с отдельными людьми, а с группой для повышения качество образовательного процесса.

Алгоритм управленческих действий на основе созданной модели управления педагогическим процессом объединяет коллектив педагогов профессионального обучения, родителей и обучающихся в едином образовательном пространстве.

Организационно-педагогическая система управления образовательной организации среднего профессионального образования, основывается на технологию взаимодействия всех субъектов инновационного процесса, является главным инструментом управления, позволяющим развивать инновации в ОО СПО.

Организационный механизм развития образовательной организации среднего профессионального образования основан на активном участии педагогов в управлении, распределения функций управления ОО СПО и позволяет сделать процесс непрерывным.

Выстроенная данным образом структура управляющей системы образовательной организации среднего профессионального образования показала себя эффективной как по отношению к управлению образовательным процессом, так и к управлению инновационными процессами в образовательной организации.

В модели выделяем функции управления, которые отражают ход и последовательность управленческих действий, их завершенность.

Проведенное сопоставление функций управления в отечественной и зарубежной науке с учетом современных условий позволяет определить следующий состав: информационно-аналитическую, контрольно-диагностическую, плано-прогностическую, регулятивно-коррекционную, мотивационно-целевую.

Особенностью данных функций управления является их взаимосвязь:

- информационно-аналитическая функция предполагает повышение эффективности управленческой деятельности в условиях демократизации на основе отбора информации, которая должна быть полной по своему объему и конкретной; в результате педагогического анализа информации о деятельности каждого звена образовательного учреждения формируются управленческие действия руководителя;

- мотивационно-целевая функция предполагает стремление к достижению желаемого результата [данная функция способствует тому,

чтобы все члены коллектива выполняли работу в соответствии с делегированными им обязанностями и планом, соотнося потребности в достижении собственных и коллективных целей];

- планово-прогностическая функция обеспечивает сочетание перспективного прогнозирования и текущего планирования ОО СПО;

- организационно-исполнительская функция относится к каждому циклу управления и предполагает реализацию лично-ориентированной модели к организации деятельности в ОО СПО; практическое распределение обязанностей, рациональную организацию труда;

- контрольно-диагностическая функция предполагает сочетание административного и общественного контроля внутри ОО СПО с самоанализом участников педколлектива [взаимопосещения при организации различных видов детской деятельности среди педагогов, День открытых дверей, анкетирование родителей и т. д.];

- регулятивно-коррекционная функция предполагает внесение корректив в управление ОО СПО с помощью оперативных линий.

Функции субъектов: самоорганизация, самоконтроль.

В управлении дошкольным учреждением единоначалие и коллегиальность выступают как противоположности единого процесса. Наиболее важные вопросы рассматриваются на коллегиальном уровне. Коллегиальность находит наибольшее выражение в процессе обсуждения и выработки решения, а единоначалие – в распоряжениях руководителя.

Очень важна профессионально-личностная готовность педагогического коллектива [уровень целенаправленности деятельности, уровень осознания коллективом необходимости развития, уровень профессиональной квалификации кадров и социально-психологический климат].

Обеспечение реализации инновационной модели системы управления образовательной организации среднего профессионального образования достигается при использовании следующих организационно-педагогических условий: наличие стратегии развития ОО СПО, применение

демократического стиля руководства и методов стимулирования исследовательской работы педагогов, ресурсное обеспечение инновационной деятельности, которое включает нормативно-правовое, информационное, научно-методическое, кадровое, материально-техническое, организационное обеспечение, социально-педагогические, санитарно-гигиенические, эстетические, экономические, оптимизация педагогического процесса: обновление содержания образования, организация образовательного пространства. Субъекты управления: административный Совет ОО СПО, педагоги, НМС, проективные группы, обслуживающий персонал, бухгалтер, медицинская служба. Объекты управления: качество профессионального образования, ресурсы, результаты управленческой деятельности. Таким образом, теоретическая модель организационно-педагогической системы может быть аналогом исследуемого нами предмета, то есть отображать проект системы взаимодействия компонентов [структурных, функциональных, содержательных], управленческих факторов при условии отображения информации о характере и динамике их взаимодействия на разных этапах развития. Итак, **управление образовательной организации среднего профессионального образования** – это часть осуществляемой в нем управленческой деятельности, в которой посредством планирования, организации, руководства и контроля процессов создания и освоения новшеств обеспечивается целенаправленность и организованность деятельности инженерно – педагогического коллектива по получению качественно новых результатов образования.

Организационно-педагогическая модель эффективного управления образовательной организации среднего профессионального образования – это комплексная характеристика, включающая сложную систематизированную целенаправленную практическую деятельность и принципиально новую управленческую технологию, обеспечивающую последовательное и непрерывное движение взаимосвязанных компонентов, этапов, состояний процесса управления и действий его участников.

Вывод по первой главе.

Разработанная *модель эффективного управления образовательной организации среднего профессионального образования* показывает механизм перевода управленческой деятельности на инновационный уровень. В основе модели лежит управленческий цикл, представленный управленческими функциями [педагогический анализ, планирование, организация, руководство, контроль]. Включение в них инноваций осуществляется на основе разработанного алгоритма действий, который осваивается руководителями ОО СПО в процессе специального обучения, направленного на формирование у них совокупности знаний о сущности инноваций и инновационном управлении; инновационных управленческих умений [аналитических, планово-проектировочных, организационных, контрольно-экспертных]; профессионально-личностных качеств руководителя-инноватора [креативности, управленческой рефлексии], определяющих профессиональную готовность руководителя в области инновационного менеджмента.

Вводимые новшества в предлагаемой нами модели являются комплексными. Проведённый анализ показал, что инновации в управлении не могут быть единичными, так как обновление содержания одной из функций влечет за собой потребность изменять другие функции. В тоже время нововведения носят относительный характер, не претендуя на абсолютную новизну. Являясь новым для одной образовательной организации среднего профессионального образования, новшество, внедряясь в практику, адаптируется к условиям данного ОО СПО, распространяется, через некоторое время теряет свою новизну, становится нормой, т. е. происходит «рутинизация» нововведения.

Алгоритм действий по внедрению инноваций в управленческий цикл предусматривает выявление проблемной управленческой ситуации в ОО СПО; анализ внутренней и внешней среды через маркетинговые исследования; поиск или самостоятельное создание новшества; принятие

решения об освоении конкретного управленческого нововведения; внедрение [освоение] управленческих инноваций. Осуществляется перевод сложившейся управленческой деятельности на инновационный уровень. Для оценки эффективности внедрения инноваций в управление ОО СПО были выработаны критерии: комплексность инноваций; субъектность управления; оптимальность результатов управления; рост инновационного потенциала педагогического коллектива; переход в развитии ОО СПО с одного качественного уровня на другой.

Таким образом, выделенные на основе анализа теоретической, научно-методической литературы особенности инноваций, сущностная характеристика нововведений в управлении ОО СПО, совокупность объективных и субъективных условий, включающих модель инновационной управленческой деятельности, определили содержание опытно-экспериментальной работы.

Глава 2. Опытнo - экспериментальная работа по реализации рекомендаций по повышению эффективности управления в образовательной организации профессионального образования

2. 1. Анализ эффективности управления в образовательной организации профессионального образования

Государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение «Челябинский техникум промышленности и городского хозяйства имени Я.П. Осадчего»

В сложное военное время руководство Трубопрокатного завода принимает решение о создании центров по подготовке рабочих кадров. Такими центрами были фабрично-заводская школа № 11 и ремесленное училище № 33. Приказ о слиянии ФЗУ № 11 РУ № 33 был издан 7 февраля 1945 года отделом народного образования Челябинской области за № 372. Этот день, 7 февраля 1945 года, считается днем рождения городского профессионально-технического училища № 10.

В 1962 году на основании приказа Челябинского ОУ ПТО № 92 от 26.04.1962г. Ремесленное училище № 33 переименовано в Городское профессионально-техническое училище № 10. В 1984 году на основании приказа Челябинского ОУ ПТО № 246 (приложение № 1.2) от 12.09.1984 «О реорганизации ПТУ в средний тип – средне-профессионально-техническое училище» ГПТУ № 10 было переименовано в СПТУ № 10. За годы существования училище неоднократно меняло адрес, улучшало условия обучения молодых рабочих... И наконец, в 1980 году из барачного помещения, которое располагалось на территории современного стадиона, училище переехало в новые благоустроенные корпуса по улице В.Т.Масленникова, 21.

Инициатором строительства, его душой и организатором был легендарный директор Челябинского Трубопрокатного завода, депутат Верховного Совета СССР, Герой социалистического труда, кавалер 4-х орденов В.И.Ленина, 3-х орденов Трудового Красного Знамени, ордена

Октябрьской Революции, почетный гражданин г. Челябинска, Яков Павлович Осадчий. Строительство новых учебно-производственных корпусов осуществлялось объединенными усилиями профессиональных строителей, заводчан, учащихся училища.

За годы существования образовательное учреждение неоднократно реорганизовывалось, изменялось его название, аббревиатура. Техникум прошел серию реорганизаций: был ремесленным училищем, городским профессионально-техническим училищем, средним городским профессионально-техническим училищем, средним профессионально-техническим училищем, профессиональным училищем, профессиональным лицеем.

Изменение аббревиатуры было не только сменой вывески. Все реорганизации сопровождались глубокими изменениями в организации образовательного процесса, в структуре набора, повышении квалификации инженерно-педагогических кадров, состоянии учебно-материального обеспечения. Знаменательным для педагогов и учащихся образовательного учреждения был 1996 год.

На основании приказа Министерства Образования Российской Федерации от 18.06.1996 и в соответствии с Постановлением Главы администрации Ленинского района г. Челябинска № 475-1 от 21.06.1996 Профессиональному училищу № 10 был присвоен статус лицея, что несомненно явилось признанием профессионального мастерства, высокого качества работы инженерно-педагогических кадров. В марте 2011 года на основании приказа Министерства образования и науки Челябинской области от 14.03.2011г. № 01-243 Государственное образовательное учреждение начального профессионального образования «Профессиональный лицей № 10» г. Челябинска переименовано в Государственное бюджетное образовательное учреждение среднего профессионального образования (среднее специальное учебное заведение) «Челябинский техникум промышленности и городского хозяйства» (ГБОУ СПО (ССУЗ) ЧТПиГХ). 25 января 2012 года

Распоряжением Правительства Челябинской области № 11-рп «О присвоении государственному бюджетному образовательному учреждению среднего профессионального образования (среднему специальному учебному заведению) «Челябинский техникум промышленности и городского хозяйства» имени Я.П. Осадчего» техникуму присвоено имя легендарного директора ЧТПЗ Я.П. Осадчего.

Реализуемые образовательные программы

Формы обучения: очная, заочная

Реализуемые уровни образования:

Среднее профессиональное образование по программе подготовки специалистов среднего звена (ППССЗ)

Среднее профессиональное образование по программе подготовки квалифицированных рабочих, служащих (ППКРС)

№	Наименование профессии/специальности
1.	09.01.03 Мастер по обработке цифровой информации
2.	19.01.17 Повар, кондитер
3.	15.01.05 Сварщик (ручной и частично механизированной сварки (наплавки))
4.	46.01.03 Делопроизводитель
5.	08.01.14 Монтажник санитарно-технических, вентиляционных систем и оборудования
6.	08.02.07 Монтаж и эксплуатация внутренних сантехнических устройств, кондиционирования воздуха и вентиляции
7.	08.02.08 Монтаж и эксплуатация оборудования и систем газоснабжения
8.	23.02.03 Техническое обслуживание и ремонт автомобильного транспорта

9.	19.02.10 Технология продукции общественного питания
10.	17544 Рабочий по комплексному обслуживанию и ремонту зданий
1.	19.02.10 Технология продукции общественного питания
2.	23.02.03 Техническое обслуживание и ремонт автомобильного транспорта
3.	08.02.07 Монтаж и эксплуатация внутренних сантехнических устройств, кондиционирования воздуха и вентиляции

На базе Государственного образовательного учреждения среднего профессионального образования (среднее специальное учебное заведение) «Челябинский техникум промышленности и городского хозяйства имени Я.П.Осадчего» успешно функционирует с февраля 2006 года как структурное подразделение Многопрофильный образовательный ресурсный центр.

Приоритетными направлениями деятельности Ресурсного центра являются профессиональное обучение, переобучение и повышение квалификации работников сферы ЖКХ. Электрогазосварщик, электромонтёр по ремонту и обслуживанию электрооборудования, слесарь-сантехник, слесарь-ремонтник, токарь – далеко не полный перечень профессий, по которым можно пройти теоретическое и производственное обучение.

Преимуществом обучения в Ресурсном центре является возможность приобретать и отрабатывать умения и навыки на современном оборудовании первоначально на базе лицея, а затем непосредственно на рабочих местах – ЖЭУ г.Челябинска. Аппарат высоконапорной водоструйной очистки, аппарат для заморозки труб «Мороз», аппарат для прогрева труб «Дракон 400», аппарат для электрогидроимпульсной очистки труб «Волна», пневмопистолет «Тайфун».

Высокая конкурентоспособность выпускников техникума обусловлена качеством образования, его практической направленностью, высоким уровнем мотивации студентов к обучению.

Кроме этого, техникум, выполняя социальный заказ, ведет дополнительную профессиональную подготовку: курсы повышения квалификации, курсы переподготовки специалистов, семинары, методические объединения, конференции, консультации и т.д.

Техникум активно развивает отношения социального партнерства с работодателями, вузами, организациями образования, культуры, спорта, социальной защиты населения. Базами практик являются 27 лучших организаций Челябинской области.

Численность педагогического коллектива техникума составляет 224 человека, из них 1 имеет звание кандидата педагогических наук, 2 – звание «Заслуженный педагог РФ», 5 педагогов имеют звание «Отличник народного просвещения», 8 учителей награждены грамотами Министерства образования РФ, 11 человек продолжают учебу в вузах.

Стаж педагогической работы учителей техникума:

- свыше 20 лет – 125 человек;
- от 10 до 20 лет – 73 человека;
- от 5 до 10 лет – 16 человек;
- от 2 до 5 лет – 6 человек;
- до 2-х лет – 4 человека.

В техникуме созданы условия для развития интеллектуального и творческого потенциала обучающихся. Развита система дополнительного образования: научное общество обучающихся, факультативы, спецкурсы, кружки эстетического, спортивного, прикладного направления, клубы по интересам.

Студенты техникума ежегодно принимают активное участие и становятся победителями в районных, городских и областных олимпиад и конкурсов.

Важным показателем динамики рабочей силы является текучесть кадров. Текучесть кадров – это процесс незапланированного неорганизованного перемещения рабочей силы, обусловленный неудовлетворённостью работника рабочим местом или неудовлетворённостью предприятия данным работником.

Существует несколько методов расчёта текучести, наиболее распространённый – отношение числа покинувших организацию сотрудников к среднему числу занятых в течение года. Высокий уровень текучести кадров указывает на серьезные недостатки в управлении персоналом и управлении предприятием в целом, это своего рода индикатор неблагополучия.

Уровень текучести кадров определяется коэффициентом текучести по формуле:

$$K_T = \frac{Ч_y}{Ч_c},$$

где K_T – коэффициент текучести кадров;

$Ч_y$ – численность работников, уволившихся с предприятия;

$Ч_c$ – среднесписочная численность работников предприятия.

Показатель текучести кадров отражает уровень созданных на предприятии условий для наиболее эффективного использования и развития трудового потенциала работников.

Текучесть кадров техникума .

Среднесписочная численность
педагогического коллектива
(январь 2015 года)
224

Численность педагогов,
уволившихся из техникума
(за 2015 год)
6

Текучесть кадров по техникуму составила за 2015 год 12,3 %.

Анализ показал, что коэффициент текучести значительно превышает норму (5 %), из этого следует, что в техникуме большая текучесть кадров. Необходимо выяснить причину этого явления и в будущем стремиться снизить этот показатель.

Анализ состояния организационной культуры техникума будет проводиться по двум основным направлениям:

- 1) Анализ группового самосознания коллектива (определение уровня корпоративности).
- 2) Качественная характеристика организационной культуры (определение знания сотрудниками техникума основных структурных элементов организационной культуры техникума (Приложение 1)).
- 3) Анализ психологического климата в педагогическом коллективе (определение уровня комфортности).

1) Анализ группового самосознания коллектива в целях определения уровня корпоративности проводился нами методом опроса по методике изучения сплоченности группы (методику см. Приложение 1). Уровень ЦОЕ (показатель ценностно-ориентированного единства) педагогического коллектива техникума – 20 % – чрезвычайно низок.

Следовательно, педагогический коллектив техникума характеризуется крайней разобщенностью. Здесь каждый работник руководствуется своими личными нормами поведения, а групповые нормы не сложились. Формальный лидер (директор техникума) не пользуется авторитетом.

Качествами, получившими наибольшее предпочтение, как показал опрос, являются отрицательные характеристики корпоративных ценностей техникума. Наибольшее количество выборов этих качеств приходится на возрастную категорию от 40 до 49 лет. В эту категорию входят учителя, которые дольше других проработали в техникуме, в нее также входит администрация. Возможно, это связано с опытом работы, возможно – с возрастом и с длительностью в общении у этих работников, более четкое представление о качествах, необходимых в данном месте работы.

Таким образом, в техникуме необходимо развивать сплоченность, обучать базовым ценностям педагогов, развивать и укреплять групповое самосознание коллектива.

- 2) Качественная характеристика организационной культуры техникума –

определение знания сотрудниками техникума основных структурных элементов организационной культуры техникума. Метод анализа – опрос – основной прием получения информации как о субъективном мире людей, их предпочтениях, мотивах, ожиданиях, мнениях, так и социальной обусловленности этого мира. Всего будет опрошено три четверти педагогического коллектива техникума (155 человек). Выборка респондентов для опроса – случайная. Опросник (Приложение 2) направлен на составление качественной характеристики организационной культуры техникума и состоит из 9 вопросов.

Анализ заполненных анкет дал следующие результаты (Приложение 3).

Миссию техникума четко и самое главное – верно – могут сформулировать лишь 15 % опрошенных педагогов (рис. 1 Прил. 3). Честно признаются, что не могут этого сделать – 69 %. 16 % респондентов не знают определения понятия «миссия организации». Это значит, что руководство техникума никак не популяризирует среди своих сотрудников миссию организации. Возникает вопрос: как родители и дети будут знать о предназначении техникума, о концепции ее развития, если его не могут сформулировать даже работающие здесь педагоги.

Цели функционирования техникума верно выказывает также очень малый процент респондентов – 12 % (рис. 2 Прил. 3). Опять же возникает вопрос, может ли эффективно работать организация, сотрудники которой действуют без определенных целей (только, видимо, за заработную плату или еще из каких-то личных убеждений). А ведь уже давно доказано, что только постановка четких целей и общее стремление к ним всех сотрудников организации ведет к ее процветанию.

Ценности техникума – также предмет затруднений в ответах. Правильно их сформулировали лишь 7 % (рис. 3 Прил. 3). Основная причина – в неразграничении понятий «цели организации» и «ценности организации».

С такими элементами организационной культуры организации, как «Поведение и коммуникации: нормы, стандарты, правила, кодексы, этика и

этикет, организационный климат, имидж» и «Культура труда», сотрудники-респонденты ознакомлены гораздо лучше. С Положением об оплате труда педагогов техникума знакомы 89 % опрошенных (рис. 4 Прил. 3), не знакомы, соответственно, 11 %. Никто из опрошенных не признался, что не знает о таком Положении. Эти данные свидетельствуют о том, что основным мотивом трудовой деятельности педагогов техникума является материальное стимулирование. Человек, прежде всего, желает знать, как будет оплачиваться его труд.

Со своими должностными инструкциями ознакомлены 100 % опрошенных (рис. 5 Прил. 3). Эти данные свидетельствуют о четкой слаженной и своевременной работе руководства техникума, которые знакомят нового сотрудника с его «фронтом работ» уже в процессе его профессиональной и социально-психологической адаптации.

В обсуждении Коллективного договора участвовали 92 % респондентов (рис. 6 Прил. 3). 7 % заявили, что не обсуждали Коллективный договор. 1 % – не знали, что такой договор существует. Эти показатели свидетельствуют о том, что образовательная организация как социальная организация в своей деятельности основывается на принципах социального партнерства, что является несомненным показателем соответствия данной организации современным требованиям управления.

Правила внутреннего распорядка соблюдают 95 % опрошенных (рис. 7 Прил. 3). Признались, что не соблюдают их – 5 %. Но знание о таких Правилах – стопроцентное. Эти данные свидетельствуют о потенциале персонала техникума в плане развития здесь высокоорганизованной организационной культуры.

Следующий вопрос был составлен с уловкой. Дело в том, что в техникуме нет упомянутых в вопросе Правил деловых корпоративных отношений. Это вопрос не столько на знание, сколько «на честность». Ведь респонденты, чтобы лучше выглядеть в глазах интервьюеров, могли отвечать на все наши вопросы положительно. Этот вопрос раскрывает не только

знание организационной культуры, но и внимательность и ответственность респондентов, их серьезное отношение к проводимому исследованию. 73 % опрошенных ответили на этот вопрос «правильно»: «Такого документа у нас в техникуме нет» (рис. 8 Прил. 3). 21 % ничего об этих Правилах не знают. И только 6 % опрошенных предположили наличие Правил деловых корпоративных отношений (так называемого «Кодекса корпоративных отношений») в техникуме .

Психологический климат к коллективу оценивают как «благоприятный» лишь 10 % опрошенных, как конфликтный – 82 %, остальные затруднились ответить (рис. 9 Прил. 3).

Таким образом, *качественная характеристика организационной культуры* техникума выявила проблемы в знании и понимании таких ее структурных элементов, как: миссия, цели и ценности техникума. По-видимому, это связано с непониманием или неправильным истолкованием теоретического смысла указанных категорий, а также – с неразграничением понятий «цели организации» и «ценности организации».

Психологический климат в коллективе сотрудниками считается конфликтным.

3) Психологический климат в коллективе – показатель уровня комфортности и эффективности существующей организационной культуры организации [О.В. Ромашов, Л.О. Ромашова «Социология и психология управления» М., 2016. С. 148].

С целью изучения психологического климата педагогического коллектива техникума нами был проведён опрос педагогов по установленному опроснику (Приложение 4).

Опрос показал, что:

- число членов группы, участвующих в опросе – 155 человек (75 %);
- у 132 человек оценка психологического климата коллектива (С) имеет отрицательную величину;

- у 15 – менее 25, следовательно, они считают климат в коллективе неустойчиво благоприятным;
- и только у 8 респондентов $C > 25$, то есть эти люди считают психологический климат благоприятным.

$\sum C$ – сумма оценок психологического климата коллектива со стороны всех респондентов равна:

$$\sum C = 249 + 57 - 131 = 175$$

Показатель среднегрупповой оценки психологического климата коллектива техникума : $C = 175 / 55 = 3,2$.

Теперь необходимо найти процент людей, оценивающих климат коллектива как неблагоприятный:

$$\frac{n(C)}{N} 100 \%,$$

где $n(C)$ – количество людей, оценивающих климат коллектива как неблагоприятный;

N – число членов группы, участвующих в опросе.

Для техникума процент людей, оценивающих климат коллектива как неблагоприятный, составит:

$$\frac{32}{55} \times 100 \% = 58 \%$$

Вышеизложенное позволяет сделать нам вывод о том, что в техникуме налицо ярко выраженный неблагоприятный психологический климат как в оценках респондентов, так и по показателю среднегрупповой оценки: более половины сотрудников техникума придерживаются этого мнения. Следовательно, необходимо различными методами улучшать психологический климат коллектива техникума, что будет способствовать эффективному функционированию организационной культуры.

Таким образом, основными проблемами организационной культуры техникума , исходя из анализа, можно считать:

- 1) высокий уровень текучести кадров;

- 2) низкий показатель корпоративности в коллективе – разобщённость членов педагогического коллектива;
- 3) незнание элементов организационной культуры техникума;
- 4) конфликтный, неблагоприятный психологический климат педагогического коллектива техникума.

В связи с выявленными проблемами возникает потребность в развитии в ГБПОУ «Челябинский техникум промышленности и городского хозяйства имени Я. П. Осадчего» организационной культуры.

Цель эксперимента по формированию в ГБПОУ «Челябинский техникум промышленности и городского хозяйства имени Я. П. Осадчего» организационной культуры: формирование и развитие организационной культуры в педагогическом коллективе техникума.

Задачи эксперимента по формированию в ГБПОУ «Челябинский техникум промышленности и городского хозяйства имени Я. П. Осадчего» организационной культуры.

- 1) повышение уровня корпоративности в коллективе: развитие сплоченности, обучение базовым ценностям педагогов, развитие и укрепление группового самосознания коллектива;
- 2) улучшение понимания миссии, целей и ценностей техникума с предварительным изучением теоретических аспектов этих категорий;
- 3) улучшение психологического климата коллектива техникума;
- 4) снижение текучести кадров.

2.2. Рекомендации по повышению эффективности управления в образовательной организации профессионального образования

1) Разработка программы развития и укрепления группового самосознания педагогического коллектива техникума будет проводиться по следующим направлениям:

- издание собственного корпоративного специализированного информационного листка (мини-газеты), который будет информировать сотрудников техникума, а также обучающихся и родителей о проводимых мероприятиях, объявлениях, событиях и проч.;
- публикации в существующих специализированных журналах о техникуме, науке и образовании;
- создание сайта техникума.

Руководство техникума должно реально поставить перед собой задачу: добиться широкого и активного участия педагогического коллектива в формировании организационной культуры своей техникума. С этой целью нами разработана и проведена в техникуме проблемно-ориентированная игра «Рыночная философия управления современным образовательной организации» (РФУСОУ). Игра проходила в течение двух дней по следующей программе (Приложение 5):

1-й день

Вступительное слово директора техникума.

Вводная проблемная лекция руководителя игры (Мальцева Н.).

Ролевая игра «Выбор руководителя стратегического центра».

Мозговая атака по проблеме «Миссия техникума».

Конференция «Разработка миссии техникума».

Социологический опрос «Заглянем в будущее».

Мозговая атака по проблеме «Базовые цели (принципы) техникума».

Конференция «Разработка базовых целей техникума».

Домашнее задание: анализ основных направлений развития техникума.

2-й день

Мозговая атака по проблеме «Разработка кодекса поведения сотрудников техникума».

Конференция «Кодекс поведения в техникуме».

Мозговая атака «Главные направления развития техникума».

Конференция «Пути развития техникума».

Подведение итогов. Заключительное слово организаторов игры и директора техникума. Награждение активных участников.

В игре участвовали 40 педагогов техникума.

Комиссия, созданная руководством техникума, обобщила полученные материалы и на их основе разработала единый ПРОЕКТ ФИЛОСОФИИ УПРАВЛЕНИЯ. Проект рассматривался на совещании у директора и был принят в качестве официальной концепции.

ФИЛОСОФИЯ УПРАВЛЕНИЯ ТЕХНИКУМА (ПРОЕКТ)

Миссия техникума заключается в целостной педагогической поддержке развития и самоопределения личности обучающихся.

Образовательная организация как социальный институт ориентируется на определённый «заказ», формируемый обществом, и включается в систему государственно-общественного управления. Поэтому в современных условиях она должна быть:

1. Активной и открытой, т.е. включённой в различные партнёрские отношения. Действия направлены: на исследование потребностей социальной среды, на использование внутренних и внешних ресурсов, на диагностику результата (компетентность ученика (выпускника) в социуме).

2. Способной к трансформации: в процессе деятельности происходят внутренние изменения (уровень образовательных услуг, инновации в образовании, расширение спектра дополнительных возможностей).

Миссия техникума заключается в предоставлении учащимся качественного образования (знания плюс компетентности: информационная, коммуникативная, умение решать проблемы), в создании условия для

осознанного выбора профессии, через создание партнерских отношений привести обучающихся к социальному успеху.

Концепция образовательной деятельности техникума

Образовательная организация рассматривает образование как процесс обучения, развития и воспитания, осуществляемый в интересах личности, удовлетворяющий образовательные потребности родителей, обучающихся и общества.

Главными ориентирами развития техникума является концепция развивающего обучения, основные положения которой:

- вне деятельности нет развития;
- только то обучение является развивающим, которое опирается на зону ближайшего развития обучающихся;
- знание учащимися их собственных возможностей и результатов учения есть обязательное условие их дальнейшего психического развития;
- гарантированное усвоение базисного ядра педагогической программы;
- основа образовательной программы техникума – личностно ориентированная педагогика, установление субъект-субъектных отношений;
- приобретение школьниками навыков самообразования, создание условий для самореализации личности, предупреждение развития негативного в личности школьника;
- психолого-педагогические исследования как диагностика развития личности;
- формирование в образовательной среде коллективного самосознания, «чувства техникума».

Одна из основных задач техникума – сохранение и укрепление физического и нравственного здоровья обучающихся. Концептуальные положения требуют от коллектива поиска новых методов и форм обучения, направленных на максимальное развитие личности.

Данная концепция находится в развитии, корректируется в соответствии с задачами конкретного учебного года.

Базовые цели (принципы) реализации миссии и концепции:

- 1) обучение обучающихся самоорганизации, принятию самостоятельных решений,
- 2) воспитание у обучающихся постоянного стремления к знаниям, новым действиям;
- 3) прогресс во всем – основа организационной культуры;
- 4) образовательная организация – единая команда, высокий дух;
- 5) качество образовательных услуг – это лицо техникума;
- 6) каждый сотрудник и педагог – достояние техникума.

Кодекс поведения:

1. Имидж техникума – честь и гордость каждого педагога и сотрудника.
2. Любовь и уважение к детям – закон.
3. Творческий потенциал каждого – общей цели.
4. Трудовой (педагогический) коллектив – общая семья.
5. Полному доверию – высочайшую ответственность.
6. Организуй самого себя: делай трудное привычным, привычное – легким.
7. В здоровом теле – здоровый дух.

2) Популяризация миссии, целей и ценностей техникума среди педагогического коллектива.

Каждая организация имеет цель своего создания. Целевое начало в поведении организации и, соответственно, целевое начало в управлении организацией, имеет две составляющих: миссию и цели. Их установление, а также выработка стратегии поведения, обеспечивающей выполнение миссии и достижение организацией своих целей, является одной из основных задач высшего руководства и составляет очень важную часть управления.

План мероприятий по популяризации миссии, целей и ценностей техникума

I. Лекция с сотрудниками техникума на тему «Формирование миссии и целей организации».

Время лекции: 50 минут. Лектор: Базавлущкая Л.М., кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики, управления и права ФГБОУ ВО «ЮуРГГПУ»

План лекции:

1. Понятие, значение и разработка миссии организации.
2. Цели организации: формулирование, направления установления, классификация и значимость, иерархия характеристика.

3. Практическое занятие: Формулировка миссии и формирование иерархической структуры целей техникума .

- Миссия техникума
- Характеристика основных целей техникума
- Построение дерева целей техникума
- Управление по целям в техникуме .

II. Распределение раздаточного материала, содержащего чёткую формулировку миссии, целей и ценностей техникума .

3) Улучшение психологического климата коллектива
техникума рекомендуется проводить по следующей программе:

Пути реализации:

- Овладение эффективными коммуникативными навыками.
- Овладение навыками эффективной обратной связи.
- Овладение навыками эффективных переговоров.
- Овладение навыками разрешения конфликтов.
- Разрешение существующих конфликтов.

Формы работы:

• Мини-лекции, ролевые игры, групповые дискуссии, упражнения на групповую сплоченность, упражнения на отработку навыков (таблица 2).

Формы реализации программы по улучшению психологического климата педагогического коллектива техникума

п/п	Формы работы	Характеристика форм работ
1.	Мини-лекции	<ol style="list-style-type: none"> 1. «Откуда есть пошло?...Слухи и сплетни». 2. «Моя твоя не понимайт: Как понять друг друга?». 3. «Распальцовка: значение жестов и мимики в разговоре». 4. «Раз – и не в глаз: поведение в конфликте».
2.	Ролевые игры	<ol style="list-style-type: none"> 1. «Если б я был султан: поведение в роли директора техникума». 2. «Займемся конфликтом». 3. «Если друг оказался вдруг: проверка доверия».
3.	Групповые дискуссии	<ol style="list-style-type: none"> 1. «Кто виноват?» 2. «Разбор полетов» 3. «Давайте жить дружно»
4.	Упражнения на групповую сплоченность	<ol style="list-style-type: none"> 1. «Полет на Луну» 2. «Работаем над другим»
5.	Упражнения на отработку навыков	<ol style="list-style-type: none"> 1. «За себя и за того парня» 2. «Семь раз повтори, один раз закрепи»

После реализации программы по формированию организационной культуры педагогического коллектива техникума необходимо вновь провести опрос с целью определения эффективности (неэффективности) проведенных мероприятий.

2.3. Итоги опытно-экспериментальной работы по реализации рекомендаций по повышению эффективности управления в образовательной организации профессионального образования

Очень часто оценить результаты в той или иной деятельности достаточно сложно. Это в полной мере относится и к организационной культуре. Каков должен быть результат работы, связанной с формированием организационной культуры, проведённой в техникуме?

Основные результаты практической работы по формированию организационной культуры техникума определены нами исходя из проведения повторных опросов и методик (рис. 8):

- 1) текучесть кадров по техникуму снизилась до 8 %, что значительно приближается к «нормальному» уровню;
- 2) показатель ценностно-ориентированного единства педагогического коллектива ЦОЕ техникума увеличился с 20 % до 47 %;
- 3) обогатились сведения сотрудников (педагогов) техникума об основных структурных элементах организационной культуры техникума : миссии, целях и ценностях;
- 4) повысился уровень комфортности педагогического коллектива техникума: процент педагогов, оценивающих климат коллектива как неблагоприятный, снизился с 58 % до 33 %.

Авторы большинства книг по организационной культуре сходятся во мнении, что главным результатом в этой области является изменение отношения сотрудника к техникуму, в которой он работает. Классификация сотрудников, которая описана в книге «Пятая дисциплина» Питером Сенге, подразумевает изменение отношения к фирме у сотрудника от нелояльного до так называемого состояния приверженности техникуму (когда у него есть понимание, что от его действий зависит будущее техникуму и он делает не только то что положено, но и является инициатором перемен). На подобную трансформацию могут уйти годы.

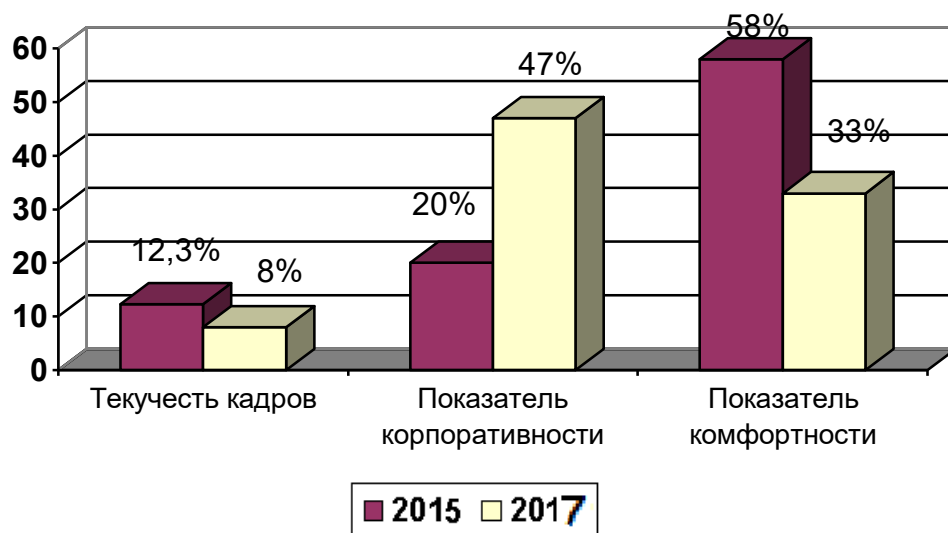


Рис. 2. Эффективность практической работы по формированию организационной культуры техникума

Ценность организационной культуры для организации состоит в том, что она усиливает организационную сплоченность и порождает согласованность в поведении сотрудников. Для сотрудников культура организации служит своеобразным ориентиром для выбора правильного типа поведения, необходимого для успешной работы в организации. Все это ведет к усилению конкурентоспособности организации в целом, ее успешном процветании.

Эффективность влияния организационной культуры на деятельность всей организации можно определить с помощью модели Квина-Рорбаха. Модель конкурирующих ценностей Квина-Рорбаха включает следующие три измерения (рис. 3).

Интеграция – Дифференциация: относится к проектированию работ и организации в целом. Данное измерение указывает на степень, с которой в организации делается упор либо в сторону контроля (предпочитают стабильность, порядок и предсказуемость), либо в сторону гибкости (предпочитаются нововведения, адаптация и изменения).

Внутренний фокус – Внешний фокус: данное измерение отражает преобладание в организации интереса либо к устройству её внутренних дел

(скоординированность и удовлетворённость работников), либо к укреплению положения организации во внешней среде.

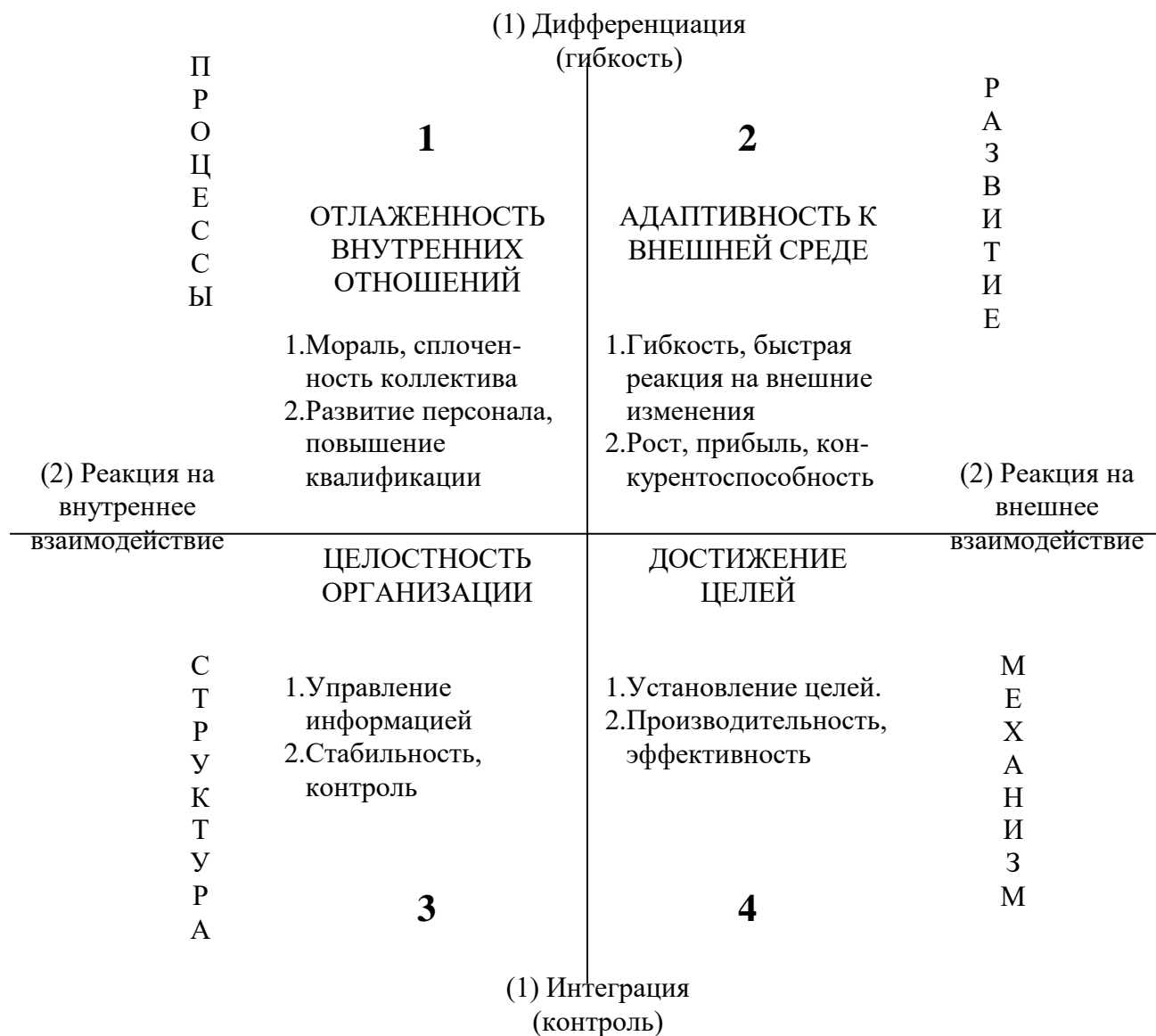


Рис. 3. Модель конкурирующих ценностей организационной эффективности по Квину-Рорбаху

Интеграция – Дифференциация: относится к проектированию работ и организации в целом. Данное измерение указывает на степень, с которой в организации делается упор либо в сторону контроля (предпочитают стабильность, порядок и предсказуемость), либо в сторону гибкости (предпочитаются нововведения, адаптация и изменения).

Внутренний фокус – Внешний фокус: данное измерение отражает преобладание в организации интереса либо к устройству её внутренних дел (скоординированность и удовлетворённость работников), либо к укреплению положения организации во внешней среде.

Средства / Инструменты – Результаты /Показатели: измерение в модели демонстрирует различие в концентрации внимания, с одной стороны, на процессы и процедуры (планирование, установление целей и др.), а с другой, на окончательные результаты и показатели их измерений (производительность, эффективность и др.).

Применительно для ГБПОУ «Челябинский техникум промышленности и городского хозяйства имени Я. П. Осадчего» можно констатировать:

1. организационная культура техникума поддерживает систему социальных отношений, обязательств людей, децентрализации, дифференциации через развитие сплочённости и квалификационных навыков;
2. организационная культура техникума отражает состояние децентрализации и дифференциации, роста и адаптации;
3. организационная культура техникума отражает эффективные позиции техникума в целом, максимизацию результатов, централизацию и интеграцию;
4. организационная культура техникума отражает состояние централизации и интеграции, консолидации и преемственности, поддержания системы социальных отношений через распределение информации и укрепление стабильности и порядка.

Следовательно, организационную культуру техникума можно назвать позитивной, то есть стимулирующей результативность и эффективность деятельности всей организации.

Выводы по второй главе

Текучесть кадров по техникуму составила за 2015 год 12,3 %. Этот коэффициент значительно превышает норму (5 %), из этого следует, что в техникуме большая текучесть кадров. Необходимо выяснить причину этого явления и в будущем стремиться снизить этот показатель.

Анализ состояния организационной культуры техникума проводился по двум основным направлениям:

1) Анализ группового самосознания коллектива (определение уровня корпоративности).

2) Качественная характеристика организационной культуры (определение знания сотрудниками техникума основных структурных элементов организационной культуры техникума).

3) Анализ психологического климата в педагогическом коллективе (определение уровня комфортности).

Педагогический коллектив техникума характеризуется крайней разобщенностью. Здесь каждый работник руководствуется своими личными нормами поведения, а групповые нормы не сложились. Формальный лидер (директор техникума) не пользуется авторитетом.

Качественная характеристика организационной культуры техникума выявила проблемы в знании и понимании таких ее структурных элементов, как: миссия, цели и ценности техникума.

Психологический климат в коллективе сотрудниками считается конфликтным. В техникуме налицо ярко выраженный неблагоприятный психологический климат, как в оценках респондентов, так и по показателю среднегрупповой оценки: более половины сотрудников техникума придерживаются этого мнения.

Таким образом, основными проблемами организационной культуры техникума, исходя из анализа, можно считать:

1) высокий уровень текучести кадров;

2) низкий показатель корпоративности в коллективе – разобщенность членов педагогического коллектива;

3) незнание элементов организационной культуры техникума;

4) конфликтный, неблагоприятный психологический климат педагогического коллектива техникума.

В связи с определенными проблемами в организационной культуре техникума основными направлениями формирования ее организационной культуры можно считать:

1) повышение уровня корпоративности в коллективе: развитие сплоченности, обучение базовым ценностям педагогов, развитие и укрепление группового самосознания коллектива;

2) улучшение понимания миссии, целей и ценностей техникума с предварительным изучением теоретических аспектов этих категорий;

3) улучшение психологического климата коллектива техникума.

С целью развития и укрепления группового самосознания педагогического коллектива техникума разработана и проведена проблемно-ориентированная игра «Рыночная философия управления современной образовательной организацией» (РФУСОУ). Полученные материалы были обобщены в едином Проекте философии управления образовательной организации ГБПОУ «Челябинский техникум промышленности и городского хозяйства имени Я. П. Осадчего», включающем основные положения о миссии и концепции техникума, базовых целях, кодексе поведения.

Популяризация миссии, целей и ценностей техникума среди педагогического коллектива техникума велась с помощью лекции с сотрудниками техникума на тему «Формирование миссии и целей организации», практического занятия «Формулировка миссии и формирование иерархической структуры целей техникума» и путем распределения раздаточного материала, содержащего четкую формулировку миссии, целей и ценностей техникума .

Улучшение психологического климата коллектива техникума проводилось в форме мини-лекций, ролевых игр, групповых дискуссий, упражнений на групповую сплоченность, упражнений на отработку навыков.

Основные результаты практической работы по формированию организационной культуры техникума :

1) текучесть кадров по техникуму снизилась до 8 %, что значительно приближается к «нормальному» уровню;

2) показатель ценностно-ориентированного единства педагогического коллектива ЦОЕ техникума увеличился с 20 % до 47 %;

3) обогатились сведения сотрудников (педагогов) техникума об основных структурных элементах организационной культуры техникума : миссии, целях и ценностях;

4) повысился уровень комфортности педагогического коллектива техникума: процент педагогов, оценивающих климат коллектива как неблагоприятный, снизился с 58 % до 33 %.

Заключение

В выпускной квалификационной работе разработаны и внедрены рекомендации по формированию организационной культуры техникума. Для реализации поставленной цели в работе были решены определенные задачи.

1. Раскрыто понятие организационной культуры.

Не существует единого общепринятого определения организационной культуры. Приведенные в данной работе определения отражают многозначность в понимании организационной культуры, свидетельствуя о том, что природа, статус, процесс формирования, системный характер организационной культуры остаются недостаточно выясненными.

Изучив современное состояние концептуальных позиций в отношении данного понятия, под организационной культурой организации понимается: комплекс разделяемых всеми сотрудниками поведенческих норм, ценностей, представлений и понятий, которые организация создает по мере того, как она учится преодолевать препятствия внутреннего и внешнего характера на пути к успеху и процветанию.

2. Систематизированы принципы и функции организационной культуры.

Функции культуры организации: познавательная, ценностно-образующая, коммуникационная, нормативно-регулирующая, мотивирующая, инновационная, стабилизационная, охранная, интегрирующая, регулирующая, заменяющая, адаптивная. Свойства культуры организации: динамичность, системность, структурированность, относительность, неоднородность, адаптивность.

Принципы формирования организационной культуры:

- комплексности представлений об экономическом назначении корпорации;
 - первоочередности определения ценностей и философии корпорации;
 - историчности;
 - отрицания силового воздействия.
- ### 3. Классифицированы структурные элементы организационной культуры.

Структурные элементы организационной культуры организации:

- Миссия организации;
- Цели организации: философия фирмы, цели и целеполагание, деловое кредо;
- Ценности организации: ценности-цели, ценности-средства, ценности-ориентации, ценности – знания и опыт сотрудников;
- Поведение и коммуникации: нормы, стандарты, правила, кодексы, этика и этикет, организационный климат, имидж;
- Культура труда: условия труда, средства труда, социальное партнерство, социальная ответственность, инновации;
- Символы: девизы, лозунги, логотипы, бренды, мифы, герои, ритуалы, традиции, легенды.

4. Выделены и охарактеризованы специфические черты организационной культуры образовательной организации.

Организационную культуру техникума определяют, во-первых, факторы внеорганизационные: национальные особенности, традиции, экономические реалии, господствующая культура в окружающей среде. Во-вторых, внутриорганизационные: личность руководителя, миссия, цели и задачи организации, квалификация, образование, общий уровень педагогов.

Понимание особенностей организационной культуры своего техникума дает педагогам возможность понять, чем реально отличается одна образовательная организация от другой, на чем подлинно базируется уникальность каждой конкретной техникума.

5. Систематизированы методы формирования и поддержания организационной культуры:

- Принятые в техникуме документы (миссия, цели, правила и принципы организации).
- Поведенческие нормы, стиль и способ общения руководства с подчиненными.
- Внешняя атрибутика.

- Истории, легенды, мифы и обряды, связанные с возникновением организации, ее основателями или выдающимися членами.
 - Что (какие задачи, функции, показатели и т.д.) является предметом постоянного внимания менеджмента.
 - Поведение высшего руководства в кризисных ситуациях.
 - Кадровая политика организации.
 - Деловые игры.
 - Обучение персонала.
 - Критерии отбора в организацию.
6. Дана характеристика объекту исследования.

Текучесть кадров по техникуму составила за 2016 год 12,3 %. Этот коэффициент значительно превышает норму (5 %), из этого следует, что в техникуме большая текучесть кадров. Необходимо выяснить причину этого явления и в будущем стремиться снизить этот показатель.

7. Проанализировано состояние организационной культуры средней образовательной техникума .

Анализ состояния организационной культуры техникума проводился по двум основным направлениям:

- 1) Анализ группового самосознания коллектива (определение уровня корпоративности).
- 2) Качественная характеристика организационной культуры (определение знания сотрудниками техникума основных структурных элементов организационной культуры техникума).
- 3) Анализ психологического климата в педагогическом коллективе (определение уровня комфортности).

Педагогический коллектив техникума характеризуется крайней разобщенностью. Здесь каждый работник руководствуется своими личными нормами поведения, а групповые нормы не сложились. Формальный лидер (директор техникума) не пользуется авторитетом.

Качественная характеристика организационной культуры техникума выявила проблемы в знании и понимании таких ее структурных элементов, как: миссия, цели и ценности техникума.

Психологический климат в коллективе сотрудниками считается конфликтным. В техникуме налицо ярко выраженный неблагоприятный психологический климат как в оценках респондентов, так и по показателю среднегрупповой оценки: более половины сотрудников техникума придерживаются этого мнения.

Таким образом, основными проблемами организационной культуры техникума, исходя из анализа, можно считать:

- 1) высокий уровень текучести кадров;
- 2) низкий показатель корпоративности в коллективе – разобщенность членов педагогического коллектива;
- 3) незнание элементов организационной культуры техникума;
- 4) конфликтный, неблагоприятный психологический климат педагогического коллектива техникума.

8. Разработаны и внедрены рекомендации по формированию организационной культуры в ГБПОУ «Челябинский техникум промышленности и городского хозяйства имени Я. П. Осадчего».

В связи с определенными проблемами в организационной культуре техникума основными направлениями формирования ее организационной культуры можно считать:

- 1) повышение уровня корпоративности в коллективе: развитие сплоченности, обучение базовым ценностям педагогов, развитие и укрепление группового самосознания коллектива;
- 2) улучшение понимания миссии, целей и ценностей техникума с предварительным изучением теоретических аспектов этих категорий;
- 3) улучшение психологического климата коллектива техникума.

С целью развития и укрепления группового самосознания педагогического коллектива техникума разработана и проведена проблемно-

ориентированная игра «Рыночная философия управления современным образовательной организации» (РФУСОУ). Полученные материалы были обобщены в едином Проекте философии управления образовательной организации ГБПОУ «Челябинский техникум промышленности и городского хозяйства имени Я. П. Осадчего», включающем основные положения о миссии и концепции техникума, базовых целях, кодексе поведения.

Популяризация миссии, целей и ценностей техникума среди педагогического коллектива техникума велась с помощью лекции с сотрудниками техникума на тему «Формирование миссии и целей организации», практического занятия «Формулировка миссии и формирование иерархической структуры целей техникума» и путем распределения раздаточного материала, содержащего четкую формулировку миссии, целей и ценностей техникума.

Улучшение психологического климата коллектива техникума проводилось в форме мини-лекций, ролевых игр, групповых дискуссий, упражнений на групповую сплоченность, упражнений на отработку навыков.

9. Подведены итоги практической работы.

Основные результаты практической работы по формированию организационной культуры техникума:

- 1) текучесть кадров по техникуму снизилась до 8 %, что значительно приближается к «нормальному» уровню;
- 2) показатель ценностно-ориентированного единства педагогического коллектива ЦОЕ техникума увеличился с 20 % до 47 %;
- 3) обогатились сведения сотрудников (педагогов) техникума об основных структурных элементах организационной культуры техникума: миссии, целях и ценностях;
- 4) повысился уровень комфортности педагогического коллектива техникума: процент педагогов, оценивающих климат коллектива как неблагоприятный, снизился с 58 % до 33 %.

Глоссарий

1. Имидж (образ, отражение, подобие, изображение). В широком смысле имидж – это распространенное представление, создаваемое мнением социальной или рабочей группы, демографического слоя, персоналом организации о характере и особенностях определенного объекта, например организации. В узком смысле имидж – целенаправленно сформулированный образ, который с помощью ассоциаций наделяет объект (товар, личность, предприятие) дополнительными ценностями, благодаря чему способствует более позитивному и эмоциональному его восприятию.

2. Корпоративная культура – это набор наиболее важных предположений, приписываемых членам организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации передаются членами организации через символические средства духовного и материального окружения организации.

3. Культура организации – свод наиболее важных положений деятельности организации, определяемых ее миссией и стратегией развития и находящихся выражение в совокупности социальных норм и ценностей, разделяемых большинством работников. Компонентами культуры организации являются:

- принятая система лидерства;
- стили разрешения конфликтов;
- действующая система коммуникации;
- положение индивида в организации;
- принятая символика: лозунги, организационные табу, ритуалы.

4. Культура организационная – система ценностей, установок, норм и правил поведения, сформированных в рамках конкретной организации, принимаемых и поддерживаемых членами организации и отражающих характер ее внутреннего и внешнего взаимодействия.

5. Культура труда – совокупность средств, способов, ориентиров, образцов и норм поведения, присущих определенной группе людей, занятых совместной трудовой деятельностью.

6. Культурные ценности – имущественные ценности религиозного или светского характера, имеющие историческое, художественное, научное или иное культурное значение: произведения искусства, книги, рукописи, инкунабулы, архивные материалы, составные части и фрагменты архитектурных, исторических, художественных памятников, а также памятников монументального искусства и другие категории предметов.

7. Миссия организации – философия и предназначение организации, смысл ее существования на рынке, отличие организации от остальных организаций. Философия организации определяет ее культуру и социальные ценности. Предназначение организации характеризуется целями и задачами, для реализации которых организация осуществляет свою деятельность. Обычно в миссии провозглашаются: социальные обязательства и гражданская ответственность перед обществом; принципы отношения к различным группам общественности, к окружающей среде и т.д.

8. Организационная культура – система ценностей и норм, которые разделяются сотрудниками социальной организации и определяют их организационное поведение. Важнейшей подсистемой внешней для работника среды является организационная культура, в которой он осуществляет свою профессиональную деятельность и которая «подает» ему множество сигналов о возможных (приемлемых) моделях поведения. Значение организационной культуры определяется тем, что она придает сотрудникам организационную идентичность, формирует у них «корпоративный дух», обеспечивая тем самым стабильность и преэминентность развития техникуме.

9. Организационное поведение – совокупность действий и поступков индивида по его адаптации к условиям и требованиям окружения.

В зависимости от отношения к нормам поведения и ценностям организации различают четыре типа организационного поведения:

- индивид принимает нормы поведения и разделяет ценности организации;
- индивид принимает нормы поведения, но не разделяет ценности организации (приспособленец);
- индивид не принимает нормы поведения, но разделяет ценности организации (оригинал);
- индивид не принимает нормы поведения и не разделяет ценности организации (бунтарь).

10. Организация (organization – от фр. organisation «устраиваю»). Организация – в широком смысле – социально-экономическая система, созданная для достижения коммерческих или некоммерческих целей. Организация – в узком смысле – объединение людей, совместно реализующих программу или цель и действующих на основе определенных правил и процедур.

11. Цель – это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность. Они являются исходной точкой планирования. Лежат в основе построения организационных отношений. На целях базируется система мотивирования, используемая в организации. Наконец, цели являются точкой отсчета в процессе контроля и оценки результатов труда отдельных работников, подразделений и организации в целом.

12. Ценность – особое общественное отношение, благодаря которому потребности и интересы индивида или социальной группы переносятся на мир вещей, предметов, духовных явлений, придавая им определенные социальные свойства, не связанные прямо с их утилитарным назначением.

13. Этика деловых отношений – система универсальных и специфических нравственных требований и норм поведения, реализуемых в профессиональной деятельности. Этика деловых отношений включает:

- этическую оценку внутренней и внешней политики организации;
- моральные принципы членов организации;
- моральный климат в организации;
- нормы делового этикета.

Список литературы

1. **Багриновский, К.А.** Корпоративная культура в современной экономике России / К.А. Багриновский, М.А. Бендиков, М.К. Исаева и др. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. – 2. – С. 59-64.
2. **Бакулин, С.** Конфликт и диалог корпоративных культур / С. Бакулин // Управление персоналом. – 2014. – 4. – С. 64-66.
3. **Беляев, А.А.** Организационная культура и пути ее формирования / А.А. Беляев // Труд и социальные отношения. – 2016. – 3. – С. 89-98.
4. **Битулина, К.Ю.** Роль организационной культуры организации в период кризиса / К.Ю. Битулина // Труд и социальные отношения. – 2016. – 1(сп). – С. 68-76.
5. **Бобылева, М.** Оценка эффективности организационной системы документооборота / М. Бобылева // Финансовая газета. – 2016. – 51. – С. 14-15.
6. **Богатырев, М.Р.** Организационная культура предприятия: актуальные подходы к проблемам идентификации и управления / М.Р. Богатырев // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. – 2014. – 6. – С. 97-124.
7. **Варданыч, И.С.** Предложение по формированию системы нематериального стимулирования / И.С. Варданыч // Управление персоналом. – 2016. – 4. – С. 42-46.
8. **Васенина, И.** Показатели организационной культуры фирмы / И. Васенина, В. Черняева // Высшее образование в России. – 2014. – 1. – С. 76-80.
9. Взгляд изнутри: Что влияет на имидж техникуме как работодателя // Компания. – 2014. – 20. – С. 64-68.
10. **Виханский, О.С.** Стратегическое управление: Учебник / О.С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2014. – 296 с.
11. **Волков, П.** Системы обеспечения информационной безопасности как часть организационной культуры современной организации / П. Волков // Финансовая газета. – 2016. – 34. – С. 15.

12. **Восканян, М.** Мода на коллективность / М. Восканян // Русский предприниматель. – 2014. – 7-8. – С. 36-39.
13. **Гончарова, Н.Е.** Организационная культура: Пособие для подготовки к экзаменам / Н.Е. Гончарова. – М.: Приор, 2014. – 208 с.
14. **Грошев, И.В.** Организационная культура: учеб. пособие для вузов / И.В. Грошев, П.В. Емельянов, В.М. Юрьев. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 288 с.
15. **Денисова, Д.** [Корпоративная культура] / Д. Денисова // Эксперт. – 2016. – 26. – С. 34-41.
16. **Доманин, А.Б.** Становление и развитие института социального партнерства в российских условиях / А.Б. Доманин // Социально-гуманитарные знания. – 2014. – 4. – С. 205-218.
17. **Друкер, П.** Эффективное управление / Экономические задачи и оптимальные решения; Пер. с англ. / П. Друкер. – М.: Гранд, 2003. – 288 с.
18. **Дудник, И.** В кризисные моменты нет места для дискуссий / И. Дудник // Управление персоналом. – 2016. – 18. – С. 36-42.
19. **Ермошкин, А.** Организация как культурный феномен / А. Ермошкин // Журнал управление компанией. – 2016. – 2. – С. 16-19.
20. **Здобнова, Т.** Трудности перевода: Для чего нужен корпоративный сленг / Т. Здобнова // Компания. – 2014. – 14. – С. 56-58.
21. **Зимин, А.** Брендинг-рекрутинг и корпоративная культура в одном флаконе / А. Зимин // Управление персоналом. – 2014. – 10. – С. 39-41.
22. **Иванова, С.В.** Корпоративная культура: традиции и современность / С.В. Иванова // Управление персоналом. – 2000. – 4. – С. 51-55
23. **Ирхин, Ю.В.** Особенности японской культуры управления: сравнительный анализ / Ю.В. Ирхин // Социально-гуманитарные знания. – 2016. – 2. – С. 192-210.
24. **Кайдас, Э.** На службу по управлению персоналом возлагается главная задача – формирование сплоченной команды профессионалов / Э. Кайдас, А. Любецкая // Управление персоналом. – 2014. – 3. – С. 8-15.

25. **Калабин, А.** Компания как единый организм: Пока мы едины, мы непобедимы! / А. Калабин // Управление персоналом. – 2014. – 14. – С. 47-50.
26. **Камерон, К.С.** Диагностика и изменение организационной культуры : Пер. с англ. / К.С. Камерон, Р.Э. Куинн. – СПб.: Питер, 2001. – 320 с.
27. **Капитонов, Э.А.** Корпоративная культура: теория и практика / Э.А. Капитонов, Г.П. Зинченко, А.Э. Капитонов. – М.: Альфа-пресс, 2016. – 352 с.
28. **Карасюк, Е.** Формула любви: [Клиенты и корпоративная культура] / Е. Карасюк // Секрет фирмы. – 2014. – 36. – С. 44-47.
29. **Кацай, М.Ю.** Корпоративные издания: поиск эффективных коммуникаций / М.Ю. Кацай // Управление персоналом. – 2016. – 7. – С. 37-39.
30. **Кацай, М.Ю.** Разрабатываем систему управления персоналом / М.Ю. Кацай // Управление персоналом. – 2014. – 21. – С. 40-43.
31. **Кириллов, Л.** Как построить стратегически ориентированную HR-систему? / Л. Кириллов // Управление персоналом. – 2016. – 3. – С. 28-33.
32. **Козлов, В.В.** Управление конфликтом / В.В. Козлов, А.А. Козлова. – М.: Экзамен, 2014. – 224 с.
33. Командный менеджмент в России. Методы формирования и развития командных эффектов в организации / М. Долгов, Е. Доценко, А. Нефедов [и др.] // Управление персоналом. – 2016. – 24. – С. 52-54.
34. **Коннова, Е.Б.** Как сделать жизнь техникуме интересней? Бизнес-уикенд / Е.Б. Коннова, Е.В. Соловьева // Управление персоналом. – 2014. – 8-9. – С. 20-21.
35. **Кононова, Д.Е.** Репутация техникуме на современном рынке / Д.Е. Кононова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2016. – 1. – С. 77-85.
36. Корпоративная этика: учеб. пособие / Сост. И.Н. Кузнецов. – М.: Изд-во делов. и учеб. лит., 2003. – 480 с.
37. Корпоративное управление: учеб. пособие для вузов / под ред. В.Г. Антонова. – М.: Инфра-М, 2016. – 288 с.

38. Корпоративный менеджмент: учеб. пособие / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Э.М. Коротков и др. – М.: Омега-Л, 2016. – 376 с.
39. **Крымчанинова, М.** Мифы управляют миром... и бизнесом!?: [Роль мифов в управлении организационной культурой, организационным поведением, адаптацией персонала] / М. Крымчанинова // Управление персоналом. – 2016. – 11. – С. 59-66.
40. **Крымчанинова, М.В.** Образ организации как фактор воздействия на ее культуру / М.В. Крымчанинова // Управление персоналом. – 2014. – 19. – С. 54-57.
41. **Кукура, С.П.** Теория корпоративного управления / С.П. Кукура. – М.: Экономика, 2014. – 478 с.
42. **Ларичева, Е.А.** Сравнительный анализ организационной, инновационной культуры и культуры производства / Е.А. Ларичева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. – 5. – С. 25-32.
43. **Левкин, Н.** Организационная культура: необходимость систематизации ключевых позиций / Н. Левкин // Проблемы теории и практики управления. – 2016. – 4. – С. 8-16.
44. Лучшие HR-решения: экспертиза журнала «Кадровое дело». – М.: Вершина, 2016. – 272 с.: ил.
45. **Майстер, Д.** Делай то, что проповедуешь: Что руководители должны делать для создания организационной культуры, нацеленной на высокие достижения; пер. с англ. / Д. Майстер – М.: Альпина бизнес букс, 2016. – 246 с.
46. **Максименко, А.А.** Организационная культура: системно-логические описания / А.А. Максименко. – Кострома, 2003. – 148 с.
47. **Малинин, Е.Д.** Организационная культура и эффективность бизнеса: учеб. пособие / Е.Д. Малинин; Рос. акад. образования. – М.: МОДЭК, 2014. – 368 с.
48. **Маслов, В.** Невидимое оружие конкуренции: Эффективная корпоративная культура / В. Маслов // Социальное партнерство. – 2016. – 4. – С. 68-70.

49. **Маслов, Д.** Корпоративная переоценка ценностей / Д. Маслов, Г. Роше // Управление персоналом. – 2016. – 9. – С. 22-25.
50. **Маслова, В.М.** Связи с общественностью в управлении персоналом: учеб. пособие / В.М. Маслова. – М.: Вузовский учебник, 2016. – 176 с.
51. **Мескон, М.Х.** Основы менеджмента: Пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; Общ. ред. и вступ. ст. Л.И. Евенко. – М.: Дело, 1996. – 702 с.
52. **Могутнова, Н.Н.** Корпоративная культура: понятие, подходы / Н.Н. Могутнова // Социс (Социологические исследования). – 2016. – 4. – С. 130-136.
53. **Николаева, Г.** Организационная культура предприятия / Г. Николаева // Человек и труд. – 2016. – 9. – С. 78.
54. **Никулин, Д.** Организационная культура: технология формирования / Д. Никулин // Человек и труд. – 2016. – 7. – С. 80-81.
55. **Никулин, Д.В.** Тренинг – ритуал и технология формирования организационной культуры предприятия / Д.В. Никулин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2016. – 4. – С. 141-143.
56. **Овчинников, М.А.** Механизмы формирования организационной культуры организации / М.А. Овчинников // Труд и социальные отношения. – 2014. – 3(сп.). – С. 90-100.
57. **Парахина, В.Н.** Стратегический менеджмент: учебник для вузов / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. – М.: КноРус, 2016. – 496 с.
58. **Пахомова Т.Ф.** Корпоративная культура организации и имидж страны / Т.Ф. Пахомова // Труд и социальные отношения. – 2014. – 1(сп.). – С. 64-65.
59. **Пахомова, Т.Ф.** Организационное поведение как элемент организационной культуры / Т.Ф. Пахомова // Труд и социальные отношения. – 2014. – 2(сп.). – С. 133-139.

60. **Пашутин, С.Б.** Рейтинговый статус как критерий управленческого потенциала / С.Б. Пашутин // Управление персоналом. – 2014. – 21. – С. 54-56.
61. **Погорадзе, А.А.** Культура производства: Сущность и факторы развития / А.А. Погорадзе; Отв. ред. А.Т. Москаленко. – Новосибирск: Наука, 1990. – 198 с.
62. **Подобедова, Л.** [Корпоративная этика] / Л. Подобедова // Компания. – 2016. – 7. – С. 60-63.
63. **Поляков, А.А.** Стратегическое управление персоналом и корпоративная культура техникуме / А.А. Поляков // Страховое дело. – 2016. – 3. – С. 51-63.
64. **Попов, Е.** Эволюция институциональной структуры предприятия / Е. Попов // Проблемы теории и практики управления. – 2016. – 7. – С. 15-23.
65. **Потапов, Д.** «Тренируем» организационную культуру / Д. Потапов // Журнал управление компанией. – 2016. – 1. – С. 30-33.
66. **Потвора, В.** Формирование организационной культуры предприятия и рыночная ориентация / В. Потвора, М. Савина // Предпринимательство. – 2016. – 4. – С. 66-77.
67. **Пустынникова, Ю.** Управление по целям – верный друг HR / Ю. Пустынникова // Управление персоналом. – 2014. – 19. – С. 38-41.
68. **Пятенко, С.В.** 9 основ менеджмента: Кн. руководителя / С.В. Пятенко. – СПб.: Питер, 2014. – 608 с.
69. **Рогачева, М.И.** Имидж – составляющая успеха руководителя и организации / М.И. Рогачева // Управление персоналом. – 2014. – 17. – С.60-62.
70. **Рудая, Е.А.** Основы бренд-менеджмента: учеб. пособие для вузов / Е.А. Рудая. – М.: Аспект Пресс, 2016. – 256 с.
71. **Рыбакова, М.В.** Организационная культура как фактор устойчивого развития / М.В. Рыбакова // Социально-гуманитарные знания. – 2014. – 2. – С. 221-234.

72. **Савинская, Н.А.** Формирование организационной культуры / Н.А. Савинская, И.Ю. Ардова // Деньги и кредит. – 2014. – 1. – С. 39-44.
73. **Сафронова, И.В.** Становление организационной культуры в условиях модернизации предприятий / И.В. Сафронова // Труд и социальные отношения. – 2016. – 2. – С. 142-145.
74. **Симонова, Е.М.** О новых тенденциях корпоративного отдыха и обучения / Е.М. Симонова, К.В. Шурова // Управление персоналом. – 2014. – 17. – С. 30-32.
75. **Сироткина, И.** Бренд & персонал / И. Сироткина // Управление персоналом. – 2016. – 13. – С. 22-31.
76. **Смирнов, И.** По документам или по понятиям: [организационная культура] / И. Смирнов // Журнал управление компанией. – 2016. – 2. – С. 70-72.
77. **Соломанидина, Т.** Организационная культура и климат: взаимозависимость и влияние на эффективность работы техникуме / Т. Соломанидина, В. Кишеня // Управление персоналом. – 2016. – 4. – С. 55-57.
78. **Спивак, В.А.** Корпоративная культура: Теория и практика / В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2001. – 352 с.
79. **Спивак, В.А.** Организационная культура / В.А. Спивак. – СПб.: Нева, 2014. – 224 с.
80. **Стоянова, В.А.** Оценка влияния организационной культуры предприятия на эффективность производственной деятельности / В.А. Стоянова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2016. – 1. – С. 3-9.
81. **Субочев, Н.С.** Организационная культура как социальный идеал / Н.С. Субочев // Социально-гуманитарные знания. – 2016. – 2. – С. 285-293.
82. **Тесакова, Н.В.** Миссия и Корпоративный кодекс / Н.В. Тесакова. – М.: РИП-холдинг, 2014. – 188 с.
83. **Тикин, В.С.** Организация соревнования как элемент организационной культуры / В.С.Тикин // Управление персоналом. – 2014. – 16. – С.42-45.

84. **Тикин, В.С.** Соревнование – традиция западного менеджмента / В.С. Тикин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. – 5. – С. 127-131.
85. **Тикин, В.С.** Традиционное стимулирование соперничества / В.С. Тикин // ЭКО. – 2016. – 3. – С. 74-80.
86. **Тимофеев, М.** Золотые правила: [Внутрикорпоративные взаимоотношения] / М. Тимофеев // Управление персоналом. – 2016. – 6. – С. 26-35.
87. **Фей, К.** Организационная культура и эффективность: российский контекст / К. Фей, Д. Денисон // Вопросы экономики. – 2016. – 4. – С. 58-74.
88. **Черных, Е.** Организационная культура предприятия как инструмент принятия управленческих решений / Е. Черных // Управление персоналом. – 2014. – 3. – С. 66-69.
89. **Шейн, Э.** Организационная культура и лидерство: Построение, эволюция, совершенствование; Пер. с англ. / Э. Шейн- СПб. : Питер, 2016. – 336 с.
90. **Шекшня, С.** Как это сказать по-русски?: Гл. 2. «Россия: управление людьми и национальная культура» / С. Шекшня // Управление персоналом. – 2014. – 3. – С. 38-46.
91. **Шубенкова, Е.В.** Особенности организационной культуры в условиях тотального менеджмента качества / Е.В. Шубенкова // Управление персоналом. – 2014. – 3. – С. 51-55.
92. **Юрасов, И.** Корпоративная культура на местах / И. Юрасов // Журнал управление компанией. – 2016. – 5. – С. 51-55.

Приложение 1

Методика анализа группового самосознания коллектива техникума

Всех участвующих в опросе членов педагогического коллектива техникума (75 % – 55 человек) мы попросили указать десять положительных и 10 отрицательных характеристик такого значимого для группы явления, как ценности организации. Затем на основе их ответов нами было составлено два набора положительных и отрицательных характеристик по 10 штук, наиболее часто повторяющихся (см. таблицу).

Таблица

Положительные и отрицательные характеристики организационных ценностей техникума

п/п	Положительные характеристики корпоративных ценностей техникума	Отрицательные характеристики корпоративных ценностей техникума
1.	Качественное среднее образование	Отсутствие сплоченности: каждый занят только своим делом и не интересуется проблемами или успехами других людей
2.	Уважение личности любого человека	Инициатива никак не поощряется
3.	Ответственность за принятые решения	Неблагоприятный психологический климат, коллектив разбит на группы
4.	Ответственность за результаты работы свои и техникума в целом	Никто ни за что не отвечает, невозможно найти ответственного за сделанные ошибки
5.	Приверженность обновлению и инновациям	Работа – это каждодневная рутина, которую необходимо выполнять, чтобы прожить
6.	Приверженность постоянному формированию и самообучению	Никто не знает, кто чем занимается в свободное время
7.	Достойная заработная плата	Никто никогда не заступится за другого, то есть не будет вникать в чужой конфликт
8.	Соцпакет (отпуск, премии, страхование и проч.) представлен полным набором	«Доносы» начальству
9.	Комфортабельные условия труда	Нет системы наказания за сделанные ошибки
10.	Различные льготы преподавателям и сотрудникам	К ученикам и их родителям относятся как объектам обогащения

Каждому опрошиваемому педагогу предлагалось выбрать из этих наборов по пять положительных и пять отрицательных характеристик, получивших максимальное количество выборов. Кроме того, было подсчитано общее количество выборов, сделанных членами данной группы из каждого предложенного набора. (В силу того, что все участники делают только 5 выборов, это количество численно равно произведению величины группы на 5).

Показатели ценностно-ориентированного единства (ЦОЕ), корпоративности отдельно по выборам положительных и отрицательных характеристик определяются по формуле:

$$ЦОЕ = \frac{n-m}{N} \times 100 \%,$$

где ЦОЕ – сплоченность группы в отношении данного объекта оценки, %;
 n – сумма выборов, приходящихся на 5 характеристик, получивших максимальное количество выборов;
 m – сумма выборов, приходящихся на 5 характеристик, получивших минимальное количество выборов;
 N – общее количество выборов, сделанных членами данной группы.

Группа с максимально возможным ЦОЕ – все участники выбирают одни и те же характеристики. Группа с минимально возможным ЦОЕ (полное отсутствие ценностно-ориентационного единства) – участники не отдают предпочтения ни одной из характеристик исходного набора, то есть выбирают каждую из них одинаковое число раз.

1) рассчитаем n – сумму выборов, приходящихся на пять качеств, получивших в данной ной группе максимальное предпочтение, это – «отсутствие сплоченности», «неблагоприятный психологический климат», «никто ни за что не отвечает», «невозможно найти ответственного за сделанные ошибки», «инициатива никак не поощряется», «никто не знает, кто чем занимается в свободное время». Количество выборов составляет соответственно: 2; 2; 4; 3; 2.

$$n = 2 + 2 + 4 + 3 + 2 = 13$$

2) рассчитаем m – сумма выборов, приходящихся на пять качеств, получивших в данной группе минимальное предпочтение, это – «уважение личности любого человека», «ответственность за принятые решения», «ответственность за результаты работы свои и техникума в целом», «приверженность постоянному формированию и самообучению», «качественное среднее образование».

Количество выборов соответственно: 1; 1; 0; 0; 0.

$$m = 2.$$

Подставим данные в формулу: ЦОЕ = (13 – 2) / 55 x 100 % = 20 %

ЦОЕ = 20 %.

Определение знания педагогами техникума основных структурных элементов организационной культуры

Опросник

Уважаемые педагоги техникума !

Просим Вас ответить на приведенные ниже вопросы. Ваши ответы помогут нам в анализе организационной культуры техникума.

Спасибо за сотрудничество.

1. Можете ли Вы выразить миссию техникума ?

Да. _____

К сожалению, нет.

Что такое «миссия организации»?

2. Способны ли Вы сформулировать основные цели деятельности техникума?

Да. _____

К сожалению, нет.

3. Каковы, на Ваш взгляд корпоративные ценности техникума ?

Удобство и простота

Справедливость в отношениях

Новаторство

Педагогическое мастерство

Уважительное отношение к ученикам

Ориентировка на результат

Все вместе взятое

Другое _____

4. Ознакомлены ли Вы с Положением об оплате труда работников ГБПОУ «Челябинский техникум промышленности и городского хозяйства имени Я. П. Осадчего» ?

Да.

Нет.

Не знал, что такое существует.

5. Знаете ли Вы досконально свои должностные инструкции?
- Да.
 - К сожалению, нет.
 - Не знал, что они существуют.
6. Участвовали ли Вы в обсуждении Коллективного договора?
- Да.
 - Нет.
 - Не знал, что КД принят в техникуме .
7. Придерживаетесь ли Вы Правил внутреннего трудового распорядка?
- Да.
 - К сожалению, нет.
 - Не знал, что они имеются в нашей техникуме.
8. Что Вы знаете о Правилах деловых корпоративных отношений?
- Такие Правила приняты и функционируют в техникуме .
 - Ничего о таких Правилах не знаю.
 - Такого документа у нас в техникуме нет.
9. Как Вы оцениваете психологический климат в коллективе техникума?
- Благоприятный
 - Неблагоприятный, конфликтный
 - Затрудняюсь ответить

Благодарим Вас за участие в нашем опросе!

Результаты анкетирования педагогов техникума с целью качественной характеристики организационной культуры техникума

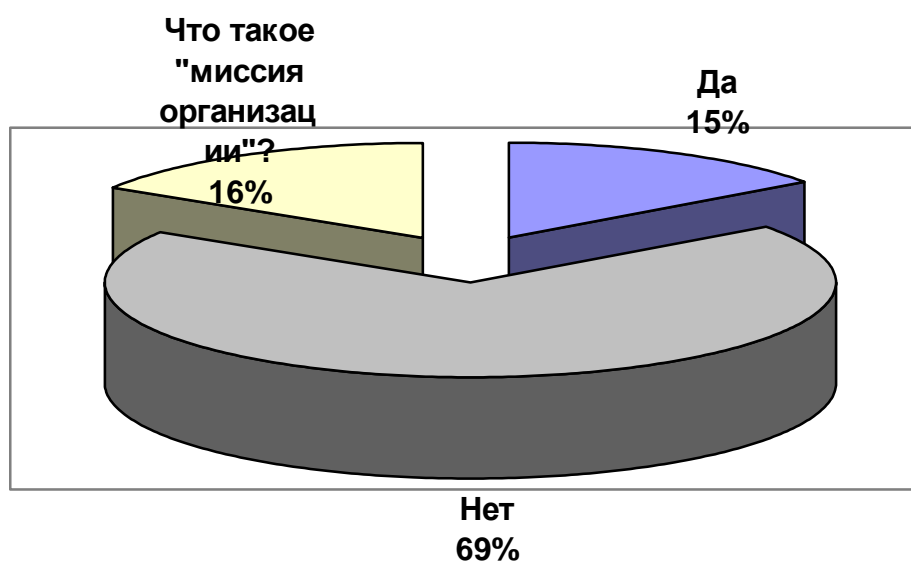


Рис. 1. Знание педагогами миссии техникума

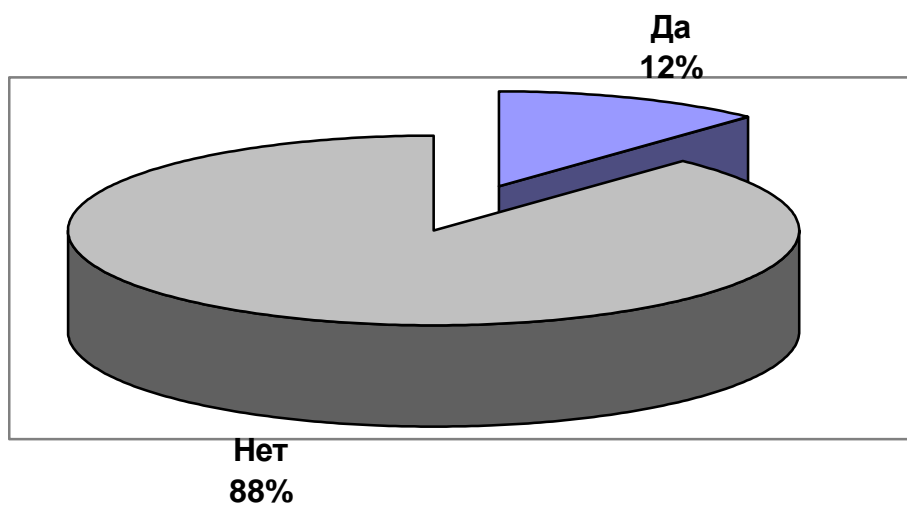


Рис. 2. Формулировка педагогами целей техникума

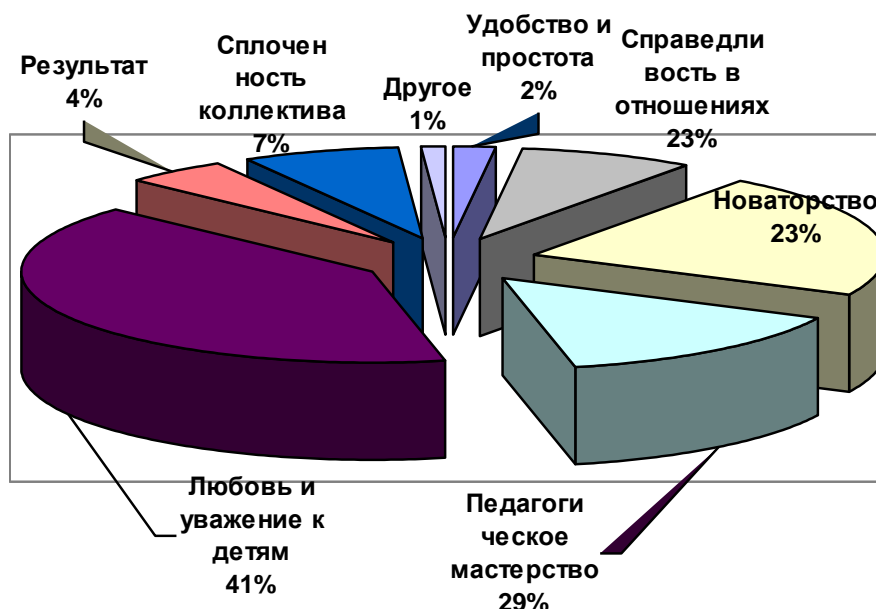


Рис. 3. Знание педагогами ценностей техникума

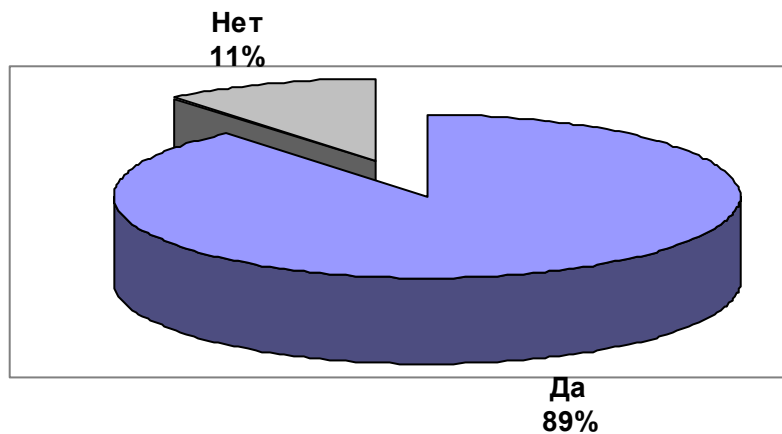


Рис. 4. Знание педагогами

«Положения об оплате труда сотрудников техникума»

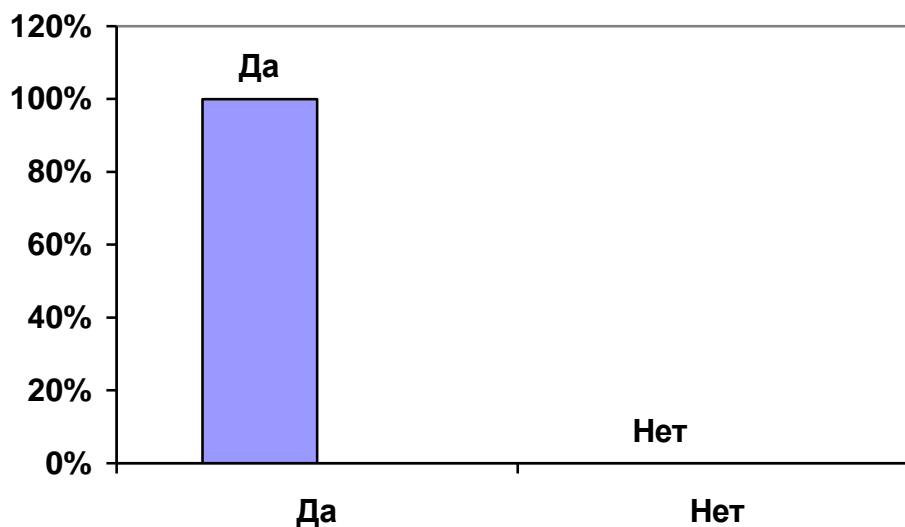


Рис. 5. Знание педагогами техникума своих должностных инструкций

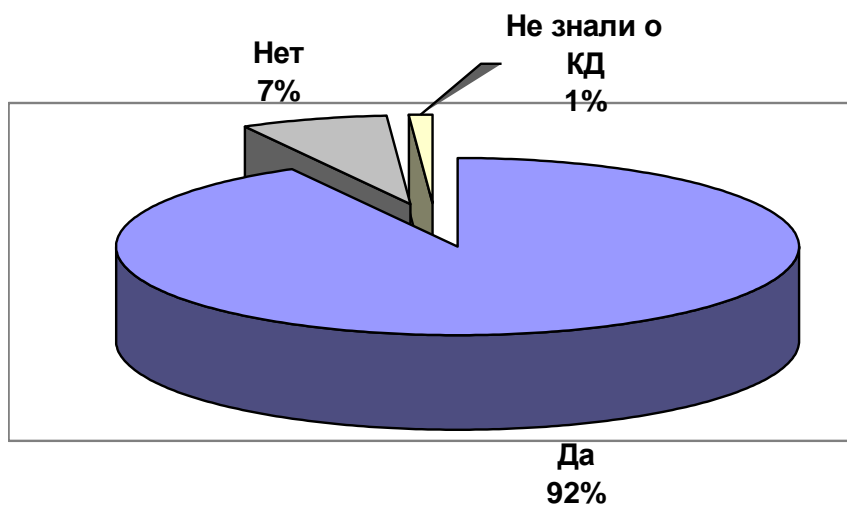


Рис. 6. Участие педагогов в обсуждении Коллективного договора техникума

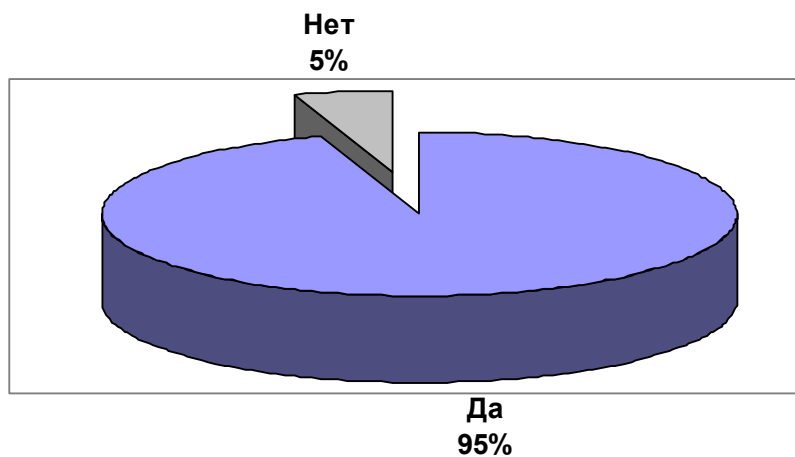


Рис. 7. Исполнение правил внутреннего распорядка педагогами техникума

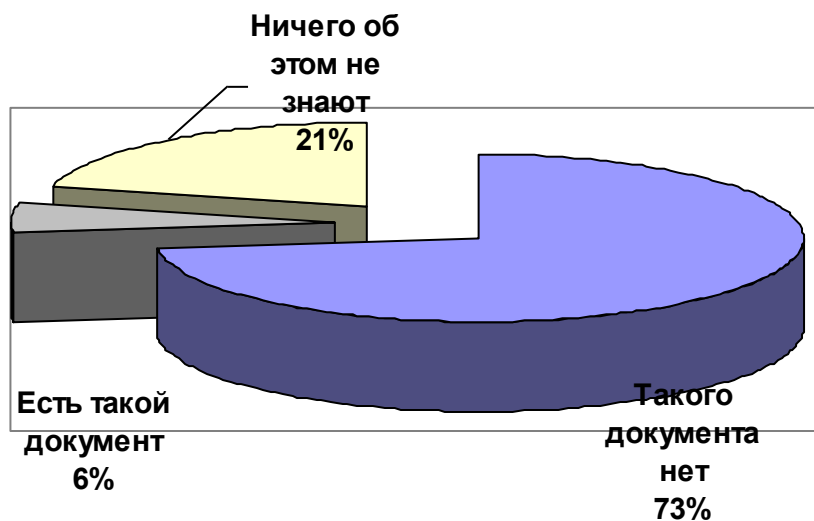


Рис. 8. Знание педагогами техникума Правил деловых корпоративных отношений

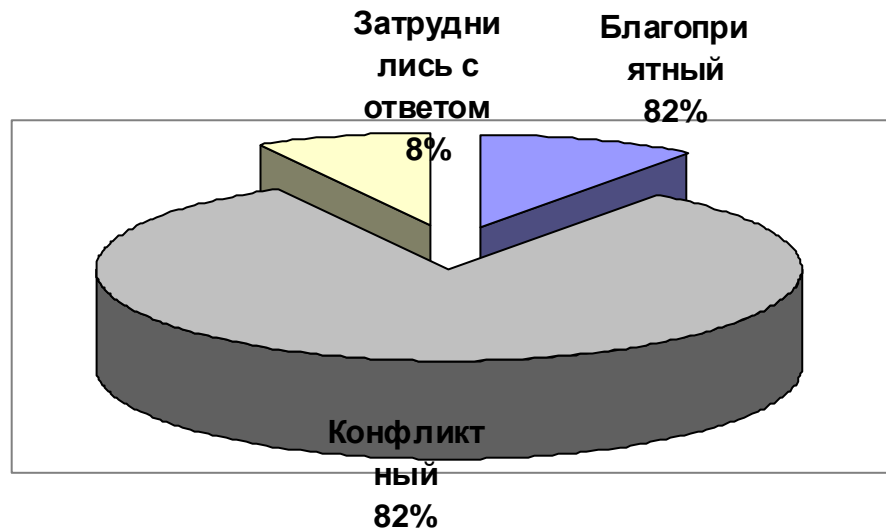


Рис. 9. Оценка педагогами психологического климата

Опросник на определение психологического климата

п/п	Свойство психологического климата А	Оценка	Свойство психологического климата В
1.	Преобладает бодрое и жизнерадостное настроение	3210123	Преобладает подавленное настроение
2.	Доброжелательность в отношениях, взаимные симпатии	3210123	Конфликтность в отношениях, антипатии
3.	В отношениях между группировками внутри коллектива существует взаимное понимание и расположение	3210123	Группировки конфликтуют между собой
4.	Членам группы нравится вместе проводить время, участвовать в совместной деятельности	3210123	К более тесному общению проявляют безразличие, выражают отрицательное отношение к совместной деятельности
5.	Успехи или неудачи коллег вызывают сопереживание, искреннее участие всех членов группы	3210123	Успех или неудачи коллег оставляют равнодушными или вызывают зависть, злорадство
6.	С уважением относятся к мнению других	3210123	Каждый считает свое мнение главным и нетерпим к мнению других
7.	Достижения и неудачи группы переживаются как собственные	3210123	Достижения и неудачи группы не находят отклика у ее членов
8.	В трудные дни для группы происходит эмоциональное единение, все друг друга поддерживают	3210123	В трудные дни группа «раскисает»: растерянность, ссоры, взаимные обвинения
9.	Чувство гордости за группу, если ее хвалят, отмечает руководство	3210123	К похвалам и поощрениям группы относятся равнодушно
10.	Группа активна, полна энергии	3210123	Группа инертна, пассивна
11.	Участливо и доброжелательно относятся к новичкам, помогают им освоиться в коллективе	3210123	Новички чувствуют себя чужими, к ним часто проявляют враждебность
12.	В группе существует справедливое отношение ко всем членам, поддерживают слабых, выступают в их защиту	3210123	Группа заметно разделяется на «привилегированных» и «пренебрегаемых», пренебрежительное отношение к слабым
13.	Совместные дела увлекают всех, велико желание работать	3210123	Группу невозможно поднять на совместное дело, каждый

	коллективно		думает о своих интересах
--	-------------	--	--------------------------

Респондентам предлагалось оценить, как проявляются указанные свойства психологического климата в их коллективе, выставив ту оценку, которая, по их мнению, соответствует истине:

Оценки:

3 – свойство проявляется в коллективе всегда;

2 – свойство проявляется в большинстве случаев;

1 – свойство проявляется нередко;

0 – проявляется в одинаковой степени и то, и другое свойство.

Затем были сложены оценки левого (сумма А) и правого столбцов (сумма В) таблицы каждого заполненного бланка опросника. Таким образом были определены оценки психологического климата коллектива со стороны индивида.

Среднегрупповая оценка психологического климата коллектива определяется по формуле:

$$C = \frac{\sum C}{\sum N},$$

где С – показатель среднегрупповой оценки психологического климата коллектива;

$\sum C$ – сумма оценок психологического климата коллектива со стороны всех респондентов;

$\sum N$ – число членов группы, участвующих в опросе.

**Программа проблемно-ориентированной деловой игры
«Рыночная философия управления современной образовательной
организации»**

Во вступительном слове были поставлены задачи перед участниками игры, представлены руководители и организаторы игры, объявлена ее программа.

В проблемной лекции давалась установка: преодолеть психологическую инерцию мышления современного руководителя техникума, разрушить традиционную схему взглядов и представлений и, хотя бы на некоторое время, оторвать директора и другую администрацию от традиционных условий, устоявшихся стереотипов мышления.

После лекции проводится несложная ролевая игра – выбор директора стратегического центра. Такой центр предусмотрен во вновь разработанной организационной структуре управления техникума с целью придания ей гибкости. Игра преследовала две цели: первая – выявить, кого хочет видеть коллектив во главе этого нового и важного подразделения, и вторая – активизировать участников игры, пробудить в них творческие силы, сблизить друг с другом, так как ранее им не приходилось работать в таком составе, создать атмосферу доброжелательности и доверия, с одной стороны, соперничества и творческой дискуссии – с другой.

Все участники произвольно делятся на три равные группы, каждая выдвигает кандидата, который готовит свою программную речь и выступает с ней. По результатам обсуждения проходит голосование.

Ролевая игра проходит в быстром темпе, развивая импровизационное мышление у игроков.

После этого три равные по количеству и представительству (функциональному и уровневому) группы, сформированные заранее, удаляются, каждая в свое помещение, для проведения мозговой атаки по одной из проблем. В каждой из таких групп имеется игротехник-методист, задача которого сводится к умелой организации мозговой атаки.

Работа поисковой группы при каждой новой мозговой атаке начинается с выбора лидера по данной проблеме, который должен организовать работу группы, подготовить доклад к конференции и в конкурентной борьбе защитить выбранную программу действий. Одновременно с лидером выбирается оппонент, его задача – дать оценку программы смежной группы. Методист помогает руководителю поисковой группы организовать коллективную работу, выработать предложения.

Игротехник-методист должен добиться, чтобы по каждой из проблем был новый лидер поисковой группы и новый оппонент, таким путем достигается максимальная активность всех участников игры. При выборе лидера очень важно соблюдение демократичности: в лидеры должны выдвигаться руководители низшего уровня или специалисты.

По завершению самостоятельной работы поисковая группа защищает свой проект на общей конференции. К докладам предъявляются следующие требования:

1. Дать краткий анализ поставленной проблемы.
2. Обосновать выработанные предложения.
3. Доказать практическую значимость предложений и возможность их реализации.

В проблемно-ориентированной игре все равны, административные должности на период игры «ликвидируются», никто не должен пользоваться каким-либо преимуществом. В процессе игры совершенно недопустима критика личности – разрешается высказывать любые идеи.

На этой базе постепенно формируются взаимоотношения, которые сближают разные взгляды, мнения, опыт и позволяют вырабатывать нечто целое. Такая технология позволяет глубоко вникнуть в проблему, обеспечить взаимопонимание между людьми и достигнуть единства социального действия, способного переломить ситуацию, разрешить кризис и построить новую организационную культуру.

Участники создают варианты путей формирования новой организационной культуры и мотивацию своего участия в этом процессе, что гарантирует успешность их практических действий.

Лидеры, выступающие на конференциях, сдают записи своих выступлений руководителям игры. Сдают свои записи и оппоненты от каждой группы. Проводится видеозапись всех конференций проблемно-ориентированной игры, таким образом фиксируются вопросы, ответы и дискуссионные моменты. Свои записи ведут также руководители игры, члены экспертной комиссии и игротехники-методисты. На основе всех собранных материалов был подготовлен совместный отчет, в котором представлены миссия, базовые цели и кодекс поведения сотрудников от каждой группы.

