

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ИНСТИТУТ ПСИХОЛОГИИ И ПЕДАГОГИКИ  
Кафедра общей и социальной педагогики

РЕКОМЕНДОВАНО К ЗАЩИТЕ  
В ГЭК И ПРОВЕРЕНО НА ОБЪЕМ  
ЗАИМСТВОВАНИЯ  
Заведующий кафедрой  
д-р пед. наук, доцент  
И.Н. Емельянова  
02.07 2019 г.

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

ОРГАНИЗАЦИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СУБЪЕКТОВ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ  
ОТНОШЕНИЙ ПРИ УПРАВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

44.04.01 Педагогическое образование

Магистерская программа «Управление образованием»

Выполнил (а) работу  
Студент (ка) 2 курса  
очной формы обучения

Уварова  
Елена  
Владиславовна

Научный руководитель  
канд. пед. наук,  
доцент

Плотников  
Леонид  
Дмитриевич

Рецензент  
канд. пед. наук,  
доцент кафедры возрастной  
физиологии, специального и  
инклюзивного образования

Глухих  
Татьяна  
Анатольевна

г. Тюмень, 2019

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ГЛОССАРИЙ</b> .....	4
<b>ПЕРЕЧЕНЬ УСЛОВНЫХ ОБОЗНАЧЕНИЙ</b> .....	5
<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	6
<b>ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СУБЪЕКТОВ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЙ ПРИ УПРАВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ</b> .....	13
1.1. Характеристика понятия «образовательные отношения», возникновение и изменение образовательных отношений .....	13
1.2. Соотношение понятий «взаимодействие», «коммуникация» и «общение»	17
1.3. Внутришкольная коммуникация как средство эффективности взаимодействия субъектов образовательных отношений.....	22
1.4. Подходы в научной литературе к пониманию коммуникативной компетентности руководителя.....	25
<b>ВЫВОДЫ ПО ПЕРВОЙ ГЛАВЕ</b> .....	32
<b>ГЛАВА 2. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ СУБЪЕКТОВ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЙ КАК УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ПРОБЛЕМА</b> .....	34
2.1. Проблемы управления образовательной организацией в современных условиях при взаимодействии субъектов образовательных отношений .....	34
2.2. Основные направления взаимодействия субъектов образовательных отношений при управлении образовательной организацией .....	39
2.3. Сотрудничество, сотворчество и социальное партнерство как благоприятные типы взаимодействия субъектов в образовательной организации .....	42
2.4. Взаимодействие как управляемое явление в образовательной организации .....	47
2.5. Взаимодействие в контексте стилей управления.....	50
2.6. Профессиональная культура и авторитет руководителя как факторы эффективности взаимодействия субъектов в образовательной организации.....	53
<b>ВЫВОДЫ ПО ВТОРОЙ ГЛАВЕ</b> .....	57

<b>ГЛАВА 3. ИССЛЕДОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СУБЪЕКТОВ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЙ ПРИ УПРАВЛЕНИИ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ МАОУ СОШ №63 Г. ТЮМЕНИ</b> .....	58
3.1. Анализ организации внутришкольного взаимодействия субъектов образовательных отношений МАОУ СОШ №63 г. Тюмени.....	58
3.1.1. Диагностика коммуникативной компетентности руководителя образовательной организации.....	58
3.1.2. Диагностика стиля руководства .....	63
3.1.3. Диагностика мотивации субъектов образовательных отношений на взаимодействие.....	65
3.1.4. Экспертиза взаимодействия субъектов образовательных отношений .....	67
3.2. Разработка и реализация программы мероприятий, направленных на повышение эффективности взаимодействия.....	77
3.2.1. Результаты обучающего эксперимента педагогов.....	78
3.2.2. Результаты обучающего эксперимента родителей.....	78
3.3. Моделирование процесса организации взаимодействия субъектов образовательных отношений при управлении общеобразовательной организацией.....	79
<b>ВЫВОДЫ ПО ТРЕТЬЕЙ ГЛАВЕ</b> .....	85
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	87
<b>СПИСОК ИСТОЧНИКОВ</b> .....	90
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b> .....	97

## ГЛОССАРИЙ

**Отношения в сфере образования** – «совокупность общественных отношений по реализации права граждан на образование, целью которых является освоение обучающимися содержания образовательных программ (образовательные отношения), и общественных отношений, которые связаны с образовательными отношениями и целью которых является создание условий для реализации прав граждан на образование» [2].

**Взаимодействие** – «особая форма связи между людьми, процессами, действиями, явлениями, в результате которой происходит изменение их исходных качеств или состояний. Оно ведет к синтезу, интеграции объектов, к единому действию» [53].

**Субъекты образовательных отношений** – «обучающиеся, родители (законные представители) несовершеннолетних обучающихся, педагогические работники и их представители, организации, осуществляющие образовательную деятельность» [2].

**Коммуникация** – это «субъект-объектная связь, где субъект передает некую информацию, а объект выступает в качестве пассивного получателя (приемника) информации, который должен лишь ее принять, понять (правильно декодировать), хорошо усвоить и в соответствии с этим поступать» [20].

**Коммуникативная компетентность** – это «комплекс психологических личностных ресурсов, необходимых для выстраивания наиболее оптимального коммуникативного действия при возникновении некоторых ситуаций межличностного взаимодействия» [8, С. 208].

**Общение** – «процесс поддержания и налаживания социальных и межличностных контактов, который происходит за счет коммуникации, восприятия собеседника и взаимодействия с ним» [8].

## **ПЕРЕЧЕНЬ УСЛОВНЫХ ОБОЗНАЧЕНИЙ**

ФГОС – федеральный государственный образовательный стандарт

ФЗ – федеральный закон

КК – коммуникативная компетентность

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность исследования.** Внимание к проблеме взаимодействия возникло с древнейших времен. Оно является ключевым способом связи человека с миром и обществом в целом. Взаимодействуя с другими людьми человек способен реализовать себя и свой потенциал в разных сферах деятельности, что дает возможность для его развития.

В условиях современности понятие взаимодействия не теряет своей актуальности. В научных исследованиях, посвященных управлению образовательной организацией, управление рассматривается с точки зрения взаимодействия (Т.М. Давыденко, М.И. Кондаков, В.В. Мехедов, В.А. Сластенин, В.Н. Скворцов, П.И. Третьяков, Л.И. Фишман, Т.К. Чекмарева, Т.И. Шамова и др.), как «целенаправленный процесс воздействия на коллективы людей, участвующих в учебно-воспитательной работе, с целью организации, координации и регулирования их отношений и деятельности» [46, С. 6.].

В статье 89 п. 2 подп. 1 ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» №273-ФЗ от 29.12.2012 г. закреплено, что «Управление системой образования включает в себя: формирование системы взаимодействующих федеральных органов исполнительной власти, органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования».

Взаимодействие – центральное звено в управлении образовательной организацией, которое расширяет возможности субъектов образовательных отношений. Взаимодействие предполагает изменение не только в управленческой деятельности, но и отношениях субъектов.

Эффективность управленческой деятельности находится в прямой зависимости от эффективности взаимодействия субъектов образовательных отношений при управлении образовательной организацией.

Взаимодействие субъектов образовательных отношений направлено на построение открытого образовательного пространства в интересах развития обучающихся и системы образования.

Изменения системы образования в положительную сторону предполагают учет интересов трех основных субъектов: учащихся и их родителей, профессионального сообщества преподавателей и работодателей.

Проблема взаимодействия субъектов образовательных отношений при управлении общеобразовательной организацией обусловлена рядом факторов:

Во-первых, формируясь и развиваясь в обществе, как существо биосоциальное, человек испытывает потребность в общении, следовательно, возникает проблема взаимодействия с самим собой, друг с другом, с обществом.

Во-вторых, необходимость повышения эффективности деятельности образовательной организации – исходя из потребности в общении, одним из направлений деятельности образовательного учреждения должна стать выработка у своих учащихся мотивации к взаимодействию, ведь эффективность деятельности образовательной организации будет зависеть от развития эффективности взаимодействия субъектов образовательных отношений.

Согласно основным принципам государственной политики и правового регулирования отношений в сфере образования (ст.3 ФЗ «Об образовании в РФ») взаимодействие между субъектами образовательных отношений должно строиться на основе построения субъект-субъектных отношений.

В-третьих, в условиях оптимизации системы управления образованием создается иная модель управления общеобразовательной школой, предусматривающая изменение модели взаимодействия субъектов образовательных отношений внутри образовательной организации.

Следует подчеркнуть, что проблема взаимодействия личности, общества и государства является многогранной, многоаспектной по своему характеру.

В научной литературе накоплен богатый опыт по исследованию организации:

– философии взаимодействия (К.А. Абульханова-Славская, В.С. Агеев, Г.М. Андреева, И.И. Жбанова и др.);

- процесса взаимодействия в теории практике управления (В.Г. Афанасьев, П.А. Виноградова, А.Л. Журавлев, Т.С. Кабаченко и др.);
- взаимодействия в деятельности руководителя школы (Ю.В. Васильев, Г.Г. Габдуллин, С.А. Гильманов, В.И. Загвизинский, Ю.А. Конаржевский, М.И. Кондаков, В.Ю. Кричевский, В.С. Лазарев, Р.Х. Шакуров и др.);
- педагогического взаимодействия в образовательном учреждении (А.А. Бодалев, В.А. Бордовский, В.Я. Ляудис, Р.В. Овчарова, Г.И. Щукина и др.).

В то же время недостаточно изученными остаются вопросы по организации взаимодействия субъектов образовательных отношений при управлении образовательной организацией в условиях оптимизации системы управления.

В связи с этим, возникает **противоречие** между имеющимся пониманием необходимости организации эффективного взаимодействия субъектов образовательных отношений при управлении образовательной организацией и их неготовностью выделять и использовать на практике условия успешной организации взаимодействия.

Таким образом, проблема эффективной организации взаимодействия между субъектами образовательных отношений при управлении образовательной организацией в условиях реализации ФЗ «Об образовании в РФ», новых ФГОСов, является теоретически и практически значимой. Это обусловило тему исследования: «Организация взаимодействия субъектов образовательных отношений при управлении образовательной организацией».

**Объект исследования** – управление процессом организации взаимодействия субъектов образовательных отношений.

**Предмет исследования** – условия организации взаимодействия субъектов образовательных отношений при управлении общеобразовательной организацией.

**Цель исследования** – определить условия успешной организации взаимодействия субъектов образовательных отношений при управлении образовательной организацией.

**Гипотеза исследования.** Организация взаимодействия субъектов образовательных отношений при управлении общеобразовательной школой будет успешной, если будут определены и реализованы условия включения субъектов в процесс управления школой:

- разработана модель взаимодействия субъектов образовательных отношений при управлении общеобразовательной школой;
- разработана программа совершенствования организации взаимодействия;
- учтено влияние сформированной коммуникативной компетентности руководителя общеобразовательной школы на управление организацией взаимодействия субъектов образовательных отношений;
- совершенствуется стиль руководства в образовательной организации;
- организуется целенаправленная работа по мотивации субъектов образовательных отношений на взаимодействие.

Исходя из цели, были поставлены следующие **задачи**:

1. Провести анализ степени разработанности в теории и практике управления проблемы взаимодействия субъектов образовательных отношений при управлении общеобразовательной школой.
2. Изучить структуру и содержание понятий «взаимодействие», «образовательные отношения», «субъекты образовательных отношений»;
3. Разработать критериально-оценочную процедуру организации взаимодействия субъектов образовательных отношений;
4. Исследовать и провести анализ результатов организации взаимодействия субъектов образовательных отношений при управлении общеобразовательной организацией;
5. Определить условия эффективного взаимодействия субъектов образовательных отношений;
6. Разработать модель организации взаимодействия субъектов образовательных отношений при управлении образовательной организацией.

**Теоретико-методологическую базу** исследования составили труды отечественных и зарубежных авторов, раскрывающих сущность:

- коммуникативной компетентности (М.Н. Руткевич, А.Г. Здравомыслова, В.А. Ядов и др.);
- понятий: образовательные отношения (В.И. Шкатулла, В.М. Сырых, Е.А. Киримова и др.), взаимодействие (А.А. Симонова, Г.М. Андреева), коммуникация (А.П. Панфилова, С.А. Азаренко, А.Я. Кибанов);
- организации процесса взаимодействия в теории и практике управления (Я.П. Коломинский, Б.Ф. Ломов, В.Н. Максимова, Т.И. Шамова);
- идеи организации взаимодействия в деятельности руководителя школы (О.В. Лебедев, А.М. Моисеев, М.М. Поташник, П.И. Третьяков, К.М. Ушаков).

Нормативно-правовая база исследования: ФЗ «Об образовании в РФ» от 29.12.2012 N 273-ФЗ; Проект приказа Минтруда «Об утверждении проекта профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации»; Государственная программа Российской Федерации "Развитие образования" от 26 декабря 2017 года N 1642; Распоряжение Правительства РФ от 29.05.2015 N 996-р «Об утверждении Стратегии развития воспитания в Российской Федерации на период до 2025 года».

**Этапы исследования:** На первом этапе был проведен анализ литературы по проблеме исследования, а также подбор диагностических методик для проведения эксперимента; второй этап заключал в себе осуществление констатирующего эксперимента и анализ его результатов, определялись условия эффективности взаимодействия; на третьем этапе реализована программа мероприятий, направленная на повышение эффективности взаимодействия субъектов образовательных отношений, а также проведены контрольные замеры; четвертый этап – реализация формирующего эксперимента – построение модели взаимодействия субъектов образовательных отношений при управлении общеобразовательной школой.

### **Методы исследования:**

- теоретические: изучение психолого-педагогической и учебно-методической литературы, логико-исторический анализ исследуемой проблемы, сравнительно-сопоставительный анализ;
- эмпирические: подбор и разработка диагностического инструментария, проведение диагностического обследования, методы обработки результатов диагностического обследования.

**Экспериментальная база исследования:** Муниципальное автономное общеобразовательное учреждение средняя общеобразовательная школа №63

### **Научная новизна исследования.**

В ходе проведенного исследования были выявлены условия эффективности взаимодействия, разработана модель организации взаимодействия субъектов образовательных отношений при управлении общеобразовательной школой.

**Практическая значимость исследования** определяется возможностью использования разработанной модели организации взаимодействия субъектов образовательных отношений при управлении образовательной организацией руководителями общеобразовательных школ с целью организации эффективного взаимодействия между субъектами образовательных отношений.

**Апробация результатов.** Результаты исследования отражены в двух научных публикациях:

- Уварова Е.В., Коммуникативная компетентность как составляющая успешного руководителя [Текст] // Вестник магистратуры: научный журнал. – г. Йошкар-Ола: ООО Коллоквиум, 2019. № 6-6(93).
- Уварова Е.В., Плотников Л.Д. Коммуникативная компетентность руководителя как условие организации эффективного взаимодействия субъектов образовательных отношений // Социально-гуманитарное знание как катализатор общественного развития : сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции 31 мая 2019 г. : в 2-х ч. / Под общ. ред. Е. П. Ткачевой. – Белгород: ООО Агентство

перспективных научных исследований (АПНИ), 2019. – Часть I. – С. 172-178.

Материалы магистерского исследования были представлены на студенческой научной конференции, а также Международной научно-практической конференции «Социально-гуманитарное знание как катализатор общественного мнения.

**Структура диссертации.** Диссертационная работа состоит из глоссария, списка условных обозначений, введения, трех глав и выводов по каждой главе, заключения, списка источников и приложений.

# **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СУБЪЕКТОВ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЙ ПРИ УПРАВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

## **1.1. Характеристика понятия «образовательные отношения», возникновение и изменение образовательных отношений**

Одним из видов специфических взаимоотношений, возникающих при получении человеком образования, являются образовательные отношения. Образование, в свою очередь, выступает как объект данного отношения.

В юридической науке нет единого мнения относительно понятия образовательных отношений.

В.И. Шкатулла рассматривает данный термин как синоним педагогических отношений и выделяет 15 блоков (составляющих) таких отношений, среди которых: «договор об образовании; определение содержательного момента; процесс обучения; организация учебной работы; оценка знаний, умений, навыков; установление требований к обучающемуся; процесс воспитания; выдача документов об образовании; определение результатов обучения; определение условий обучения; определение качества обучения; дисциплина обучения; определение времени обучения; определение времени отдыха в процессе обучения; установление, изменение и применение государственных стандартов» [68].

Однако, автор не разграничивает понятия образовательных отношений и отношений, связанных с образовательными, обеспечивающими создание условий для получения образования.

В понимании В.М. Сырых, образовательные отношения – это отношения, которые возникают «между обучающимися, образовательными учреждениями, педагогическими работниками, иными лицами в процессе получения обучающимся общего или профессионального образования, подтвержденного специальным документом о соответствующем образовании и/или квалификации» [57, С. 65].

Автор рассматривает понятие как единое длящееся отношение, возникающее в момент приема в образовательную организацию, и завершается окончанием обучения и выдачей документа об образовании. В данном понимании образовательные отношения имеют сложный многоэтапный характер, «в котором совокупность конкретных прав и обязанностей участников меняется сообразно специфике образовательного процесса на той или иной стадии» [57, С. 61].

В отличие от ранее действовавшего законодательства (Закон №3266-1 (ред. от 12.11.2012 г.) «Об образовании»), Федеральный закон N 273 «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 (далее – ФЗ «Об образовании в РФ») обозначил регулируемые им отношения как общественные отношения, возникающие в сфере образования. Согласно ст. 2, п. 30, ФЗ «Об образовании в РФ», отношения в сфере образования - это «совокупность общественных отношений по реализации права граждан на образование, целью которых является освоение обучающимися содержания образовательных программ (образовательные отношения), и общественных отношений, которые связаны с образовательными отношениями и целью которых является создание условий для реализации прав граждан на образование» [2]. Иначе говоря, образовательные отношения входят и являются составной частью отношений в сфере образования.

Субъектами таких отношений выступают «участники образовательных отношений и федеральные государственные органы, органы государственной власти субъектов Российской Федерации, органы местного самоуправления, работодателей и их объединения» [2, ст. 2, п. 32].

К числу таких отношений можно отнести следующие виды отношений [51]:

– административные (управленческие), складывающиеся по вопросам организации управления системой образования, разграничения полномочий между Российской Федерацией, ее субъектами, муниципальными

- образованиями, осуществлению государственной регламентации образовательной деятельности;
- финансово-экономические отношения, обеспечивающие создание условий предоставления образования за счет средств государственного бюджета, физических и юридических лиц, а также регламентирующие эксплуатацию имущества образовательных учреждений и осуществление деятельности приносящей доход;
  - трудовые отношения, складывающиеся по вопросам приема на работу педагогических работников и выполнения ими своих трудовых функций.

Кроме того, в блоке отношений в сфере образования, ФЗ «Об образовании в РФ» обозначил субъекты образовательных отношений. «Субъектами (участниками) образовательных отношений являются обучающиеся, родители (законные представители) несовершеннолетних обучающихся, педагогические работники и их представители, организации, осуществляющие образовательную деятельность» [2, ст. 2, п. 31].

Киримова Е.А. отмечает трёхсторонний характер образовательных отношений и подчеркивает, что такие отношения, связывающие педагога и обучающегося, возникают только при участии образовательной организации [24, С. 57].

В силу объективной необходимости активного, осознанного и целенаправленного участия в образовательных отношениях тех, кто получает образование, родители обучающихся также выступают субъектами образовательных отношений. С одной стороны, родители (законные представители) являются представителями несовершеннолетних обучающихся и в этом качестве призваны решать вспомогательные организационные вопросы. С другой стороны, они так же, как и их обучающиеся выступают в качестве самостоятельных субъектов образовательных отношений, имеющих собственные права и обязанности.

Отношения, в которые вступают образовательные организации, обучающиеся, педагоги, органы государственной власти, родители, иные

законные представители обучающихся и другие, активно действующие, субъекты этой сферы наделены рядом характеристик [57]. Как правило, они являются:

- длЯщимися, в течение нескольких лет и подразделяются на определенные временные интервалы (четверть, семестр, учебный год и др.);
- многосубъектными (многосторонним);
- многоаспектными – включают в себя отношения, которыми охватываются отдельные стадии данного процесса (приём в образовательное учреждение, проведение текущих учебных занятий, проведение текущей и промежуточной аттестации обучающихся, проведение государственной (итоговой) аттестации);
- непосредственно-представительными – требуют личного участия обучающихся и педагогов в процессе выстраивания образовательных отношений;
- нематериальными – такие духовные блага, как знания, умения, навыки, гражданственность, интеллигентность, которые являются результатом образовательных отношений, а также содержание образования, характерной особенностью которого является его изменчивость, определяющаяся экономическими, культурными, политическими и иными условиями общества. Однако, относительно любого подхода к проблеме содержания образования, объект образовательного отношения не выходит за пределы духовных благ.

Кроме того, в ФЗ №273 предусмотрены специальные положения, касающиеся возникновения, изменения и прекращения образовательных отношений.

Согласно ст. 53, п. 1, основанием для возникновения образовательных отношений является распорядительный акт организации, осуществляющей образовательную деятельность, о приеме лица на обучение в эту организацию или для прохождения промежуточной аттестации и (или) государственной итоговой аттестации [2].

Таким образом, термин образовательные отношения по его содержанию, объекту, составу участников представляет собой самостоятельный вид общественных отношений, существенно отличающийся от экономических, политических, религиозных, семейных и иных социальных отношений. В данной работе под субъектами образовательных отношений мы будем рассматривать участников этих отношений, к которым относятся обучающиеся, родители (законные представители) несовершеннолетних обучающихся, педагогические работники и их представители, организации, осуществляющие образовательную деятельность.

## **1.2. Соотношение понятий «взаимодействие», «коммуникация» и «общение»**

Ежедневно люди, в том числе и субъекты образовательных отношений, вступают друг с другом в контакт. Исследователи в разных научных сферах дают различные определения этому явлению, чем обусловлено разнообразие дефиниций термина.

Анализ литературных источников выявил несколько подходов к соотношению и пониманию терминов «взаимодействие», «коммуникация» и «общение».

Первый подход строится на отождествлении понятий. Представителями данного подхода являются такие отечественные психологи и философы, как Л.С. Выготский, В.Н. Курбатов, А.А. Леонтьев и др. В различных толковых словарях термин «коммуникация» описан как «путь сообщения, общение». Специалист, занимающийся исследованием процесса общения, Ю.Д. Прилюк на основании сравнительного анализа исконных и современных значений данных понятий пришла к выводу, что этимологически термины «общение» и «коммуникация» - равноправны и обозначают «информационный обмен в обществе» [44].

Коммуникация – это тип активного взаимодействия между объектами любой природы, предполагающий информационный обмен [7].

Схожи во мнении и такие зарубежные ученые, как Т. Парсонс и К. Черри. Т. Парсонс рассматривает коммуникацию как «общение, взаимодействие» между людьми. По мнению К. Черри, коммуникация – это «социальное явление, социальное общение», происходящее при помощи «многочисленных систем связи, выработанных людьми, среди которых главными являются человеческая речь и язык» [63, С. 23-24].

Второй подход основан на дифференциации рассматриваемых понятий. Известный отечественный философ М.С. Каган и ряд других авторов [21, 26, 44, 55] придерживаются мнения о том, что коммуникация и общение различаются по ряду признаков:

Во-первых, «общение имеет практический, материальный, и духовно-информационный характер, в то время как коммуникация ограничена передачей той или информации».

Во-вторых, отличительным признаком является характер связи систем, вступающих во взаимодействие. Коммуникация – это «субъект-объектная связь, при которой субъект выступает в роли передатчика информации, а объект – в качестве пассивного получателя (приемника), главной задачей которого является принятие, правильное декодирование, усвоение информации, а также выстраивание ответной реакции [20]. Таким образом, коммуникация, по мнению М.С. Кагана, характеризует однонаправленность данного процесса.

Общение – есть субъект-субъектная связь, где «нет отправителя и получателя сообщений». Участниками данного процесса являются собеседники, партнеры, между которыми циркулирует информация. Следовательно, отличительным признаком процесса общения будет его двунаправленный характер [20].

Взаимодействие же рассматривается, как «особая форма связи между людьми, процессами, действиями, явлениями, в результате которой происходит изменение их исходных качеств или состояний. Оно ведет к синтезу, интеграции объектов, к единому действию» [52].

С точки зрения системы взаимодействие – это «система взаимообусловленных индивидуальных действий, связанных циклической причинной зависимостью, при которой поведение каждого из участников выступает одновременно и стимулом, и реакцией на поведение остальных» [40].

В самом общем смысле взаимодействие – это согласованность, непротиворечивость выводов, результатов деятельности человека в различных сферах. Значение термина также описано в различных словарях. Так, взаимодействие рассматривается, как:

- «воздействие различных предметов, явлений действительности друг на друга, обуславливающее изменения в них» [15];
- «философская категория, отражающая процессы воздействия объектов друг на друга, их взаимную обусловленность и порождение одним объектом другого» [60];
- «универсальная форма движения, развития, определяет существование и структурную организацию любой материальной системы» [70].

Собственных взглядов относительно понимания терминов «коммуникация» и «общение» придерживается психолог Г.М. Андреева. В своих исследованиях, автор рассматривает общение, как категорию более широкую и выделяет три взаимосвязанных структурных компонента: коммуникативный, который предполагает обмен информацией между собеседниками; интерактивный, заключающийся в организации взаимодействия между партнерами по общению (обмен знаниями и действиями); и перцептивный, представляющий собой процесс восприятия и познания собеседниками друг друга и установления на этой основе взаимопонимания.

Противоположен во мнении А.В. Соколов. Автор считает, что общение является одной из форм коммуникационной деятельности, в основе которых лежат установки участников коммуникации. Исходя из этого, возникают несколько вариантов отношений партнеров по коммуникации:

- субъект-субъектные отношения – это общение, реализуемое в виде диалога равноправных партнеров;
- субъект-объектные отношения выстраиваются в форме управления, когда отправитель рассматривает получателя как объект коммуникативного воздействия, средство достижения своих целей;
- объект-субъектные отношения – коммуникативная деятельность принимает форму подражания реципиента, выбранному им коммуникатору.

Третий подход к проблеме соотношения указанных терминов основан на понятии информационного обмена. Данной позиции придерживаются те, кто считает, что общение не является единственным способом передачи информации. Сообщения, представленные в вербальной (словесной) форме, составляют лишь небольшую часть информационного обмена в обществе. Другая часть представляет собой не только невербальную (неязыковую) форму - мимика, жесты, интонация, но и вещи, предметы, материальные носители культуры, что позволяет передавать информацию в пространстве и времени.

Следовательно, «общение» представляет собой только те вербальные процессы обмена информацией, которые отражают человеческую деятельность по установлению и поддержанию взаимосвязи и взаимодействия между людьми.

Мы, вслед за Г.М. Андреевой, придерживаемся мнения о том, что общение – категория более широкая, нежели коммуникация. В нашем понимании, общение – процесс поддержания и налаживания социальных и межличностных контактов, который происходит за счет коммуникации, восприятия собеседника и взаимодействия с ним. Коммуникация, или процесс обмена информацией, является неотъемлемой частью общения. Другими словами, понятие коммуникации шире понятия взаимодействие, в свою очередь, коммуникация входит в структуру общения.

Анализ научной литературы позволил определить основные сходства и различия рассматриваемых терминов (табл.1)

### Характеристика понятий «взаимодействие», «коммуникация» и «общение»

Термины	Определение	Сходства	Различия
Коммуникация	Представляет собой субъект-объектную связь, где один передает некую информацию, а второй выступает в качестве пассивного получателя (приемника) информации, который должен лишь ее принять, правильно декодировать, хорошо усвоить и в соответствии с этим реагировать (Каган М.С.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Социальное явление;</li> <li>– Направлены на контакт с партнером;</li> <li>– Осуществляются при помощи таких систем связи, как человеческая речь и язык</li> </ul>	Односторонний процесс передачи информации
Общение	«Сложный многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми и группами, порождаемый потребностями совместной деятельности и включающий в себя как минимум три различных процесса: коммуникацию (обмен информацией), интеракцию (обмен действиями) и социальную перцепцию (восприятие и понимание партнера)» (Кибанов А.Я.)		Имеет практический, материальный, духовный, информационный и практически-духовный характер
Взаимодействие	«Особая форма связи между людьми, процессами, действиями, явлениями, в результате которой		Переводит процесс общения из теоретической плоскости в практическую

	происходит изменение их исходных качеств или состояний. Оно ведет к синтезу, интеграции объектов, к единому действию» (Симонова А.А)		
--	--	--	--

Таким образом, коммуникация не тождественна не только общению, но и другим составляющим данного процесса. Если при коммуникации (передаче информации) образуется взаимная связь, способствующая образованию интегративных структур, а поведение одного выступает стимулом для поведения другого, то в данном случае мы говорим о взаимодействии. Взаимодействие переводит процесс общения из теоретической плоскости в практическую. Это есть не что иное, как совершение действий во имя общей цели, направленных на активность, выгодную для всех членов группы, что обеспечивает «взаимосвязанное функционирование подразделений внутри организации и сообщества людей» [32, С. 14].

### **1.3. Внутришкольная коммуникация как средство эффективности взаимодействия субъектов образовательных отношений**

Как в зарубежных, так и в отечественных научных школах особое место занимает исследование коммуникации. С коммуникацией прямо или опосредованно связаны практически все сферы деятельности человека.

Согласно статистическим данным в области управления среди основных компетенций руководителя исследователи выделяют успешную коммуникацию как главное условие успеха на пути достижения эффективности их организаций. В то же время, сами руководители готовы тратить на нее от 50% до 90% своего времени» [47].

Известные педагоги, филологи, экономисты по-разному трактуют термин «коммуникация». Ряд авторов [8, 21, 26, 55] делают акцент на информационной составляющей процесса коммуникации.

Однако Г.М. Андреева указывает, что такой подход к определению коммуникации не может считаться методологически верным, поскольку в данном случае прослеживается однонаправленность потока информации: от коммуникатора к реципиенту. Автор отмечает, что в процессе коммуникации информация не только передается, но еще формируется, уточняется, развивается реципиентами [8].

А.Я. Кибанов связывает коммуникацию с конкретным поведением партнеров по общению, и отмечает, что данный процесс, как результат обмена информацией, возможен в том случае, если его участники обладают единой системой кодирования [21].

М.Ю. Коваленко утверждает, что «коммуникация как процесс представляет собой обмен смысловой информацией между людьми, при котором сообщение или сигнал в виде скомпонованных определенным образом знаков или символов передается целенаправленно, принимается в соответствии с определенными правилами» [27, С. 27].

Ю.В. Таратухина трактует коммуникацию, с одной стороны как специфический акт обмена информацией, процесс передачи эмоционального и интеллектуального содержания; с другой – процесс передачи информации от отправителя к получателю [58].

Поскольку коммуникация – это контакт, иначе говоря, связь с целью обмена идеями, мнениями и информацией в устном или письменном виде посредством символов, то целью такого взаимодействия является достижение точного понимания отправленного сообщения принимаемой стороной. Кроме того, в данном процессе всегда участвуют элементы, без которых коммуникационный процесс не может осуществляться [16, С. 124].

Проанализировав различные подходы научных исследователей [27, С. 27] можно выделить особенности в видении структуры коммуникации. Среди основных элементов коммуникативного процесса авторы выделяют следующие: отправитель (источник, коммуникатор); сообщение; канал; получатель информации (Рис.1).



**Рис. 1. Этапы коммуникации и её основные элементы**

Для осуществления коммуникации необходимо, как минимум, два субъекта общения – отправитель и получатель.

Отправитель – это индивид (сотрудник), имеющий определенные идеи, намерения, информацию и цель коммуникации. Он формулирует замысел того, что он хочет передать партнеру по коммуникации. В результате кодирования – перевода информации в комплекс коммуникационных символов (слов, действий, мимики и т.п.), отправитель передает сообщение получателю в вербальной или невербальной форме посредством различных каналов: при помощи личного взаимодействия, телефонных или групповых переговоров, при передачи сообщений с помощью различных средств связи, докладных и служебных записок, документов и т.д.

В результате, индивид, воспринимающий сообщение отправителя – получатель, осуществляет процесс декодирования. Важно отметить, что результаты декодирования зависят от навыков, установок, знаний, и социокультурной среды получателя.

Когда реципиент демонстрирует реакцию на полученное сообщение, возникает обратная связь. Это является сигналом о получении сообщения и отправитель имеет возможность расшифровать вызвало ли оно ожидаемую реакцию. В этот момент роли сторон меняются, и между ними формируется взаимный информационный поток. В этом случае устанавливается двусторонний, коммуникативный процесс – общение.

Такой же процесс мы видим и в структуре управленческих отношений, ведь управление подразумевает воздействие субъекта управления на объект управления, т.е. передачу ему информации о том, что необходимо выполнить. На последнем этапе осуществляется обратная связь, или процесс получения субъектом информации о результатах управленческого воздействия.

Таким образом, коммуникация, по мнению многих исследователей, включает не только передачу информации, но и процесс, имеющий эмоциональную и экспрессивную сторону. Коммуникация подразумевает двустороннюю связь и протекает согласно определённым этапам.

#### **1.4. Подходы в научной литературе к пониманию коммуникативной компетентности руководителя**

Коммуникация – это «связующий процесс по обмену информацией, встроенный во все основные виды управленческой деятельности». Эффективность коммуникаций влияет на эффективность выполнения всех функций менеджмента. Вместе с тем, организация эффективных коммуникаций является одной из наиболее сложно выполнимых задач организации [67].

В настоящий момент находится на рассмотрении Проект профессионального стандарта руководителя образовательной организации. Согласно Приказу Минтруда РФ [4] от руководителя требуется:

- знать принципы, методы и технологии профессионального взаимодействия, эффективной коммуникации, ведения переговоров;
- владеть навыками организации устной и письменной коммуникации с партнёрами, ведения переговоров;
- владеть навыками организации и мотивации коллектива исполнителей, принятия управленческих решений в условиях различных мнений субъектов образовательных отношений, предупреждать конфликты и отстаивать собственную позицию.

Кроме того, среди трудовых функций важно отметить владение навыками выстраивания конструктивных отношений с субъектами образовательных

отношений, управлять изменениями в организации, посредством взаимодействия с субъектами образовательных отношений, социальными партнерами и местным сообществом.

Выстраивание эффективного взаимодействия внутри образовательной организации невозможно без навыков коммуникации руководителя, иначе говоря, без сформированной коммуникативной компетентности. Именно сформированная коммуникативная компетентность руководителя общеобразовательной школы определяет эффективность организации взаимодействия между всеми субъектами образовательных отношений.

Термин «коммуникативная компетентность» (КК) впервые был использован А.А. Бодалевым и возник, как развитие идеи Н. Хомского о лингвистической компетенции и, впоследствии, трактовался, как способность устанавливать и поддерживать эффективные контакты с другими людьми при наличии определенных знаний и умений.

В настоящее время, структура коммуникативной компетентности изучена в нескольких направлениях:

- социально-психологическом (А.А. Бодалев, Ю.М. Жуков, Ю.Н. Емельянов, Л.А. Петровская, П.В. Растянников и др.), предполагающем влияние личностных качеств и свойств индивида, его потребностей, ценностей на процесс общения;
- лингвистическом (Е.В. Ключев, Т.А. Ладыженская, Т.В. Матвеева и др.), которые акцентируют внимание на речевой деятельности человека;
- компетентностном (В.И. Байденко, В.А. Болотов, Э.Ф. Зеер, И.А. Зимняя, Д.А. Иванов, В.В. Сериков, Ю.Г. Татур, А.В. Хуторской и др.), где КК определяется в качестве цели и результата обучения, как общего, так и профессионального образования.

Коммуникативной компетентностью, с точки зрения М.А. Хазановой, является владением языком, способностью переключаться в процессе общения, прогнозировать модели коммуникативного поведения собеседника, эмпатия,

личностные характеристики (социальная направленность, адекватная самооценка) самого субъекта общения [61, С. 39].

По мнению Ю.Н. Емельянова, КК является собой ситуационную адаптивность и беглое владение различными средствами социального поведения, как вербальными, так и невербальными, где мера коммуникативной компетентности – это уровень успеха актов влияния и использованных способов произведения впечатления [14, С. 14].

По мнению Г.М. Андреевой, коммуникативная компетентность – это комплекс психологических личностных ресурсов, необходимых для выстраивания наиболее оптимального коммуникативного действия при возникновении некоторых ситуаций межличностного взаимодействия [8, С. 208].

Согласно ФГОС коммуникативная компетентность трактуется как: «Умение ставить и решать определенного типа коммуникативные задачи: определять цели коммуникации, оценивать ситуацию, учитывать намерения и способы коммуникации партнера, выбирать адекватные стратегии коммуникации, быть готовым к осмысленному изменению собственного речевого поведения. В коммуникативную компетентность входит способность устанавливать и поддерживать необходимые контакты с другими людьми, удовлетворительное владение определенными нормами общения, поведения, что предполагает усвоение этно- и социально-психологических эталонов, стандартов, стереотипов поведения, овладение «техникой» общения».

Проанализировав термин «коммуникативная компетентность» мы видим, что данное понятие используется для обозначения:

- совокупности знаний, умений и навыков личности в области общения, необходимых для осуществления определенного рода деятельности;
- межличностного опыта собственной деятельности индивида, присвоенный им в процессе взаимодействия, и актуализирующийся в различных жизненных ситуациях;

- социально-личностных качеств индивида, которые регулируют систему взаимоотношений с миром и с самим собой;
- способностей к общению, как к свойству человека, предоставляющих возможность устанавливать контакт;
- готовности к самостоятельному выстраиванию собственного речевого поведения.

Среди современных исследователей в области коммуникативной компетентности в отечественной психологии сложилось два подхода: теоретический и практический.

Исследователи, придерживающиеся теоретического подхода, рассматривают сущность и понятие КК, факторы и условия для ее изменения, занимаются разработкой теоретических концепций, принципов, структуры и моделей взаимодействия КК, определением ее значения и места в оптимальном взаимодействии.

Представители практического подхода делают акцент на развитии, усовершенствовании и разработке методик для наибольшего развития коммуникативных умений.

Иначе говоря, коммуникативная компетентность изучена в научной литературе в теоретическом плане – как комплексное психологическое явление, включающее когнитивный, личностный и деятельностный аспекты; в практическом плане – как часть профессиональной компетентности, повышающая ее эффективность за счет совершенствования коммуникативных умений и навыков.

В результате анализа подходов к пониманию коммуникативной компетентности следует выделить следующие компоненты: когнитивный компонент общения, коммуникативные умения, коммуникативные способности, личностные особенности [6, 8, 9].

Рассматривая компоненты коммуникативной компетентности в структурном плане, Е.М. Кузьминой были выделены следующие блоки [34, С. 8]:

- теоретический – знаний о межличностном взаимодействии;
- практический – умения в сфере коммуникации;
- личностный – соответствующие друг другу коммуникативные свойства и качества личности, необходимые для общения.

Важнейшей составляющей, по мнению ряда авторов (Л.А. Петровская, Л.М. Митина), является операционный блок. Он включает в себя знания, умения и навыки общения. Другая группа исследователей (Ю.М. Жуков, А.К. Маркова, А.К. Болотова, Н.В. Кузьмина) отмечают, что помимо операционного блока необходима такая система, которая включает в себя определенные качества, способности, установки, ценностные ориентации.

Структурный анализ позволил выделить следующие компоненты коммуникативной компетентности: когнитивный, мотивационно-ценностный, эмоциональный и поведенческий [9, С. 499].

Мотивационно-ценностный компонент включает:

- стремление к получению, передаче и созданию информации; получению эмоциональной поддержки и рефлексии в процессе взаимодействия;
- личностные ценности, которые отражают отношение, как к себе, так и к личности партнера, эмоциональные и моральные составляющие: интерес к личности собеседника, отзывчивость, способность к пониманию, уважению и сопереживанию;
- социальные установки: осознание того, что двусторонняя коммуникация требует от партнеров умения слушать, принимать точку зрения другого человека и его недостатки, а также уметь не только что-то получать самому, но и отдавать другим.

Говоря о когнитивном компоненте важно отметить, что он представляет собой целую систему знаний, включающую такие компоненты как: ценностно-смысловая и поведенческая сторона общения, личностные качества, знания о языке, эмпатии и рефлексии, а также их применении в межличностной коммуникации.

Эмоциональный компонент представляет собой психологическую основу, которая, в свою очередь, позволяет создать благоприятный или неблагоприятный фон общения. Данный компонент направлен на поддержание позитивного контакта, саморегуляцию, своевременной реакции на изменяющееся состояние партнера, и его предвосхищение.

Поведенческий компонент, как и когнитивный представляет собой систему и включает в себя следующие умения:

- перцептивные, которые позволяют понять позицию собеседника, правильно воспринимать и оценивать его эмоционально-психологические реакции, а также прогнозировать реакции партнера и избегать мешающих в достижении цели общения;
- экспрессивные – участвуют в создании совокупности голосовых, мимических, зрительных и моторных физиолого-психологических процессов;
- саморегуляция – процесс создания и поддержания коммуникативного пространства, позитивного эмоционального взаимодействия и завершения общения (Р.И. Комунников, В.В. Соколов); владение различными тактиками и техникой коммуникации, выстраивание совместной целенаправленной деятельности, включающая саморефлексию (слежение человека за самим собой в момент общения и дающая ему возможность вносить своевременные коррективы в свое вербальное и невербальное поведение);
- технические умения варьирования коммуникативными навыками общения (беседа, дискуссия и т.д.), в зависимости от конкретной ситуации, владение устной, письменной речью;
- умение ставить себя на место другого коммуниканта, наблюдательность по отношению к своему собеседнику.

В структуре рассматриваемой компетентности особое место занимает личностный опыт коммуникации. С одной стороны, он имеет социальную природу и включает интериоризированные нормы и ценности, с другой –

индивидуален, так как основан на собственных коммуникативных и психологических способностях.

Таким образом, коммуникативную компетентность необходимо рассматривать как личностное образование, интегративное качество личности, структурными компонентами которого являются когнитивный, мотивационно-ценностный, эмоциональный и поведенческий компоненты, реализация которых в совокупности определяет эффективность коммуникативной, а значит и управленческой деятельности руководителя по выстраиванию эффективных образовательных отношений – взаимодействию.

## ВЫВОДЫ ПО ПЕРВОЙ ГЛАВЕ

Изучение теоретических аспектов взаимодействия субъектов образовательных отношений позволило сделать следующие выводы:

1. ФЗ №273 «Об образовании в Российской Федерации» под образовательными отношениями рассматривает часть отношений в сфере образования, которые складываются непосредственно между субъектами образовательной деятельности в процессе осуществления ими образовательных программ. Другими словами, это отношения между образовательной организацией (педагогические работники и их представители) и обучающимися и их родителями в процессе осуществления обучения и воспитания.
2. Среди трудовых функций руководителя образовательной организации важно отметить владение навыками выстраивания конструктивных отношений с субъектами образования, социальными партнерами и местным сообществом, знать принципы, методы и технологии профессионального взаимодействия и эффективной коммуникации, а также владеть навыками организации и мотивации коллектива исполнителей, принятия управленческих решений в условиях различных мнений субъектов образовательных отношений, предупреждать конфликты и отстаивать собственную позицию.
3. Анализ литературных источников выявил несколько подходов к пониманию терминов «взаимодействие», «коммуникация» и «общение». Общение – процесс поддержания и налаживания социальных и межличностных контактов, который происходит за счет коммуникации, восприятия собеседника и взаимодействия с ним. Коммуникация – процесс обмена информацией – не тождественна не только общению, но и другим составляющим данного процесса. Если при коммуникации образуется взаимная связь, способствующая образованию интегративных структур, а поведение одного выступает стимулом для поведения другого, то в данном случае необходимо говорить о взаимодействии (А.А. Симонова, А.Я. Кибанов, М.С. Каган).

4. Одним из основополагающих аспектов выстраивания эффективного взаимодействия между субъектами образовательных отношений являются навыки коммуникации – коммуникативная компетентность руководителя, позволяющая не только устанавливать и поддерживать эффективные контакты с другими людьми, но и организовывать их взаимодействие в условиях управления общеобразовательной школой.
5. Структурными компонентами коммуникативной компетентности выступают когнитивный, мотивационно-ценностный, эмоциональный и поведенческий компоненты, реализация которых в совокупности определяет эффективность коммуникативной деятельности личности, ее общую способность к коммуникации.
6. Анализ научной литературы показал, что недостаточно изученными остаются вопросы по организации взаимодействия субъектов образовательных отношений при управлении образовательной организацией в условиях оптимизации системы управления.

## **ГЛАВА 2. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ СУБЪЕКТОВ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЙ КАК УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ПРОБЛЕМА**

### **2.1. Проблемы управления образовательной организацией в современных условиях при взаимодействии субъектов образовательных отношений**

Коммуникация в современных условиях является основой жизнедеятельности каждой фирмы, организации, предприятия [46]. Благодаря данному процессу осуществляется сбор, анализ и систематизация информации как внутри организации, так и за ее пределами, обеспечивая необходимый уровень взаимодействия с деловыми партнерами, другими учреждениями, потребителями, поставщиками и клиентами [8].

На сегодняшний день в системе образования происходят качественные изменения. Предъявляются всё большие требования как к обучающимся, так и тем, кто руководит образовательным учреждением. Кроме того, меняется и структура образовательных организаций, что привносит свои особенности в коммуникативную среду учреждений. Поэтому понятие образовательной среды приобретает особую актуальность в современных условиях оптимизации системы управления.

Оптимизации системы управления выступает основой изменения локальной образовательной среды, в которой осуществляется взаимодействие между субъектами управления. В данном случае коммуникативную компетентность руководителя образовательной организации необходимо рассматривать как основу для организации коммуникации в условиях оптимизации образовательных отношений. Иначе говоря, от сформированности коммуникативной компетентности руководителя во многом зависит и решение вопросов преодоления прежних управленческих подходов и утверждения нового типа управленческих технологий, нацеленных на обеспечение эффективного взаимодействия в управленческо-организационных отношениях.

Это подтверждает и представитель эколого-психологического подхода к понимаю образовательной среды Е.А. Климов. Автор трактует данное понятие

с точки зрения системы условий формирования человека, как субъекта деятельности, личности, члена общества в соответствии с более или менее очерченным идеалом, образом или хотя бы минимальным нормативом [25].

Е.А. Климов в качестве структурно-содержательных характеристик среды выделяет такие компоненты, как: социально-контактный, информационный, соматический и предметный компонент. Рассмотрим их как основу выстраивания образовательных отношений.

В процессе управленческой деятельности участники этого процесса (субъекты и объекты управления) вступают друг с другом в образовательные отношения, поскольку решение подавляющего большинства различных задач осуществляется путём взаимодействия с другими людьми. В связи с этим, для руководителя образовательной организации особое значение приобретает сформированность коммуникативной компетентности. Она, в свою очередь, выступает как один из компонентов образовательной среды. Сущность и содержание коммуникативных способностей руководителей школ можно проанализировать исходя из условий их деятельности, детерминирующих требования к исследуемым способностям данных сотрудников.

Содержание образовательных отношений зависит от характера управленческого труда. Сторонами образовательных отношений являются субъект и объект управления. Между ними осуществляется связь и взаимодействие: по вертикали между вышестоящими и нижестоящими ступенями управления, по горизонтали между обладающими равными правами звеньями управления.

В настоящее время прослеживается тенденция, являющаяся барьерной, на пути выстраивания доверительных отношений между руководством и педагогическим коллективом. Ориентация органов управления и, как следствие, руководства школ на достижение «формальных» показателей формирует у них настороженное, а иногда даже негативное отношение к любым начинаниям, что сопровождается увеличением отчетности по нововведениям и общее усиление загруженности.

Планирование, координирование и контроль над работой педагогических и других работников школы по учебной и внеучебной деятельности еще больше усложняет систему образовательных отношений. Прослеживается возникновение недовольств в коллективе, скрытых или открытых конфликтов, потеря кадрового состава и т.д. Присутствует очень тонкая грань в межличностном взаимодействии, с одной стороны, где важно не потерять свой авторитет. С другой стороны, различный опыт общения, позитивный или негативный, является для руководителя повышением навыка коммуникабельности, придает высокую продуктивность функционированию в будущем.

Руководитель педагогического коллектива должен иметь собственные хорошо обоснованные взгляды на образование, должен быть восприимчив к новым идеям и изменениям. Если же он не способен расшифровать все стороны сообщения или реагирует не на ту его сторону, то возникает непонимание и можно считать, что взаимодействие не состоялось. Примером эту может послужить обеспечение образовательного процесса материально-технической оснащённостью школ в условиях инноваций (интерактивные доски, электронные учебники и др.). Такое понимание эффективной организации учебного процесса отражает формализацию подхода к нововведениям и, по сути, не дает возможности общественности транслировать свои образовательные потребности. Учителя отмечают трудности, связанные с процессом внедрения образовательных новшеств, подкрепленных отсутствием соответствующей организационной базы. Это значит, что педагоги, в большинстве своем, «не только не имеют соответствующей подготовки в данной области (73,1 %), но и не готовы к высоким темпам обновления образовательной практики» [50].

Если деятельность по управлению трудовым коллективом включает в себя, в том числе, и удовлетворение социальных потребностей его членов (в общении, в информации, в особых условиях и т.д.), то директору особенно

важно слушать и слышать мнение своего коллектива, сопоставлять его с требованиями вышестоящих органов и находить компромиссные решения.

Перечисленные выше факторы негативно сказываются и на обучающихся. В связи с нехваткой времени и других ресурсов, учителя меньше внимания уделяют ученикам, что отнюдь не влияет на рост качественных характеристик образования. Итогом этого выступает некая трехступенчатая система давления, вследствие чего субъекты образовательных отношений могут испытывать нервно-психическую напряженность, неуверенность, снижение мотивации.

А ведь успешность образовательных отношений во многом зависит не только от того, как каждый субъект умеет координировать свое поведение, поступки, высказывания, эмоции и чувства, но и от состояния физического, духовного и социального благополучия. Именно поэтому руководителю необходимо поощрять и стимулировать творческую инициативу, поддерживать благоприятный морально-психологический климат в коллективе, выстраивать неформальные отношения в отведенное от работы время, что, в свою очередь, выполняет и педагогический состав по отношению к учащимся.

Выстраивание эффективных образовательных отношений между педагогическим коллективом и руководителем может быть реализовано через создание неких материальных условий, комфортного рабочего места, повышение их профессиональной подготовки.

Управляющему в сфере образования особенно важно подавать личный пример, быть транслятором культуры как внутренней, так и внешней, поскольку человек для другого человека выступает как элемент внешней среды и оказывает влияние своими отношениями и действиями. Однако, согласно исследованиям О.В. Рогач, Т.М. Рябовой, Е.В. Фроловой, «2/3 опрошенных работников сферы образования говорят об отсутствии в школах благоприятной социокультурной и психолого-педагогической обстановки (61,5% и 58,4% соответственно)» [50].

Помимо взаимодействия с советом школы, с педагогическим советом школы, с попечительским советом школы, с органами местного самоуправления, руководителю необходимо коммуницировать с родителями и отдельными учениками. А это еще один субъект управленческих отношений, по мнению которого качество школьной подготовки их детей становится неудовлетворительным. Также родители считают, что смена курса образовательной политики в сторону подготовки для сдачи ЕГЭ, является формальной в отношении проверки знаний учащихся и, лишь повышают нагрузку на учеников.

В целях преломления и разрушения стереотипов, политика в сфере образования задала курс на расширение участия представителей и групп общественности в управлении образованием. Однако, родители либо проявляют низкий интерес к участию в данном процессе, либо их участие в управлении общеобразовательной школой принимает формы родительских управляющих советов и советов школ, что создает имитационный характере их участия в развитии открытости и налаживании управленческих отношений и говорит о некорректном выстраивании взаимодействия со стороны руководства.

Сложившуюся ситуацию усугубляет реорганизация образовательных учреждений путем их слияния. Удаленность и масштабность учреждений не позволяет руководителю полноценно осуществлять свои функции, что подтверждают исследования, проведенные в НИУ ВШЭ.

Выстраивание диалога с родителями и доступность руководства привело к неоднозначным результатам. Родители стали лучше информированы о событиях в школе, руководители школ заботятся об имидже организации, ее представлении во внешнем сообществе, однако, руководство остается малодоступным. «Время у директоров расписано по минутам из-за высокой нагрузки и занятости. Следовательно, количество личных встреч руководителей школ с родителями сократилось, и прием ведется чуть ли не по предварительной записи» [10].

Исследователи подчеркнули, что руководители оторваны от учителей: «В оптимизированных школах обучаются тысячи детей и работают сотни учителей, выстраивается управленческая пирамида, которая не предполагает тесного общения педколлективов, учащихся и родителей с находящимся на вершине директором» [10].

Таким образом, нарушение взаимодействия между субъектами образовательных отношений является следствием изменений в образовательной политике, в т.ч. в условиях оптимизации системы управления.

На руководителя общеобразовательной школы возлагается огромная ответственность по преодолению проблем взаимодействия внутри организации. Именно коммуникативные навыки являются первичными на пути решения поставленных задач. Кроме того, руководитель является тем звеном, которое организует, создает образовательную среду, а значит и образовательные отношения в учреждении, оказывая на них постоянное воздействие в процессе функционирования и, в то же время, формируется в ней как специалист, как личность, ведь образовательная среда как целое и отдельными своими элементами влияет на каждого субъекта образовательных отношений.

Если изменение образовательной политики направить в позитивное русло открытых, доверительных отношений, построенных на взаимодействии, то его можно рассматривать как условие эффективного осуществления управленческой деятельности посредством коммуникации.

## **2.2. Основные направления взаимодействия субъектов образовательных отношений при управлении образовательной организацией**

Сложность и многоаспектность процесса выстраивания образовательных отношений выражается, в том числе, в большом количестве его субъектов. В связи с этим, исследователями были выделены несколько типов взаимодействия, что находит отражение в различных подходах к их классификации. В основе классификаций лежит тот или иной ведущий признак, выделяемый:

- по субъекту и объект-субъекту: личность – личность (ученик – ученик, педагог – ученик и т.д.); коллектив – коллектив (коллектив учеников – коллектив педагогов и т.д.);
- по направленности взаимодействия: прямое и косвенное;
- по содержанию деятельности: взаимодействие в разных сферах деятельности (образовательной, трудовой, творческой, спортивной и др.);
- по характеру взаимодействия: сотрудничество, диалог, соглашение, опека, подавление, конфронтация, конфликт.

М.И. Рожков и Л.В. Байбородова [52], исследуя типы взаимодействий, выделяют следующие:

- целенаправленное или стихийное;
- управляемое, полууправляемое и неуправляемое;
- руководство, паритетное взаимодействие («на равных»).

Кроме этого, авторами были выделены и такие типы взаимодействия, каждый из которых оказывает соответствующее влияние на субъекты образовательных отношений: случайное и преднамеренное, частное и публичное, длительное и кратковременное, вербальное и невербальное, продуктивное и непродуктивное.

В настоящее время в научной литературе описаны несколько моделей взаимодействия субъектов образовательных отношений [43]. В основе моделей, представленных в таблице 2, лежит субъект-субъектный принцип взаимодействия.

Таблица 2

**Модели взаимодействия субъектов образовательных отношений в общеобразовательной организации**

№ п/п	Субъекты взаимодействия	Основные направления взаимодействия
1.	Ученик-ученик	<ul style="list-style-type: none"> <li>– свободное взаимодействие с другими детьми;</li> <li>– развитие общепринятых норм и правил взаимодействия со сверстниками;</li> <li>– формирование навыков передачи образов с помощью невербальных, интонационных и языковых средств;</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>– самовыражение через совместную творческую и учебную деятельность;</li> <li>– взаимодействие в коллективе: отказ от личных желаний ради общих целей;</li> <li>– развитие навыков конструктивного решения конфликтных ситуаций</li> </ul>
2.	Ученик-родитель	<ul style="list-style-type: none"> <li>– признание прав и свобод ребенка;</li> <li>– сотрудничество;</li> <li>– сопереживание и поддержка;</li> <li>– выстраивание диалога;</li> <li>– гибкое введение ограничений</li> </ul>
3.	Педагог-ученик	<ul style="list-style-type: none"> <li>– признание уникальности личности ребенка;</li> <li>– выявление и развитие общих и специальных способностей ребёнка;</li> <li>– выбор адекватных возрастным и индивидуальным возможностям содержания, форм и методов воспитания и обучения;</li> <li>– воспитание и обучение ребенка выступает как средство развития его личности;</li> <li>– ориентация ребенка на социализацию через присвоение культурных ценностей, знаний, форм бытовой, экономической, социальной, духовной жизни;</li> <li>– адаптация к общечеловеческим правилам и нормам жизни;</li> <li>– взаимодействие с ребенком через диалог;</li> <li>– создание условий для развития исследовательских и творчески интересов ребёнка;</li> <li>– направленность взаимодействия педагога на самореализацию ребенка – развитие заложенных природой способностей и склонностей</li> </ul>
4.	Педагог-родитель	<ul style="list-style-type: none"> <li>– добровольное сотрудничество;</li> <li>– педагогическая заинтересованность в решении проблем детско-родительских отношений;</li> <li>– толерантное отношение педагогов к взглядам и мнению родителей;</li> <li>– признание права родителей воспитывать в ребенке те качества, которые являются ценными с их точки зрения;</li> <li>– уверенность родителей в доброжелательности и компетентности педагогов;</li> <li>– конфиденциальность данных общения с педагогом</li> </ul>
5.	Педагог-педагог-администрация	<ul style="list-style-type: none"> <li>– высокоразвитая культура общения;</li> <li>– терпимость к мнению других участников;</li> <li>– способность к эмпатии и рефлексии;</li> <li>– демократичность в общении;</li> <li>– сотрудничество в общении, основанное на взаимоуважении и взаимообогащении;</li> <li>– учет личностных и профессиональных качеств субъектов общения;</li> <li>– гибкость в решении конфликтных ситуаций</li> </ul>

Для осуществления эффективной совместной деятельности педагогов и родителей, по мнению ряда исследователей (В.Г. Бочарова, Л.С. Выготский, А.Р. Лурия, А.В. Мудрик, В.С. Торохтий, С.Т. Шацкий, В.Н. Шульгин и др.), основными направлениями должны выступать [63]: развитие когнитивной сферы и творческого потенциала обучающихся, их ранняя профориентация и поддержание физического здоровья, а также социальная поддержка и профилактика детской безнадзорности. Кроме этого, необходимо взаимодействовать с родителями и родительским комитетом, информируя не только о содержании учебно-воспитательного процесса, но и результатах воспитания, обучения детей. Педагогу важно организовывать совместную деятельность родителей и учащихся;

Следует отметить, что взаимодействие посредством сотрудничества прослеживается во всех направлениях образовательных отношений, что подчеркивает важность и необходимость его применения в управлении образовательной организацией.

### **2.3. Сотрудничество, сотворчество и социальное партнерство как благоприятные типы взаимодействия субъектов в образовательной организации**

Согласно Стратегии развития воспитания в Российской Федерации на период до 2025 года одним из приоритетов государственной политики являются вопросы развития, расширения и укрепления сотрудничества субъектов системы воспитания, то есть семьи, общества, государства, образовательных, научных и иных общественных организаций, организаций культуры и спорта, бизнес-сообществ [3].

Задолго до этого, идеи Л.С. Выготского, А.Н. Леонтьева, Д.Б. Эльконина, В.В. Давыдова, Ш.А. Амонашвили и ряда других передовых исследователей (А.С. Макаренко, А.В. Сухомлинский и др.) нашли отражение в утверждении сотрудничества как одной из определяющих основ современного образования.

«Сотрудничество – это гуманистическая идея совместной развивающей деятельности детей и взрослых, скрепленной взаимопониманием, проникновением в духовный мир друг друга, коллективным анализом хода и результатов этой деятельности. В основе стратегии сотрудничества лежат идеи стимулирования и направления педагогом познавательных интересов учащихся» [17].

Также, сотрудничество является фундаментальным признаком всех процессов управления поведением работников в организации. Оно возникает, как необходимость преодоления биофизических и функциональных ограничений, которые присущи каждому работнику. Поэтому специализация труда предполагает его корректирование в определенную систему взаимодополняющих функций. Люди вынуждены сотрудничать между собой в групповом и межгрупповом взаимодействии, но этот процесс должен стать управляемым.

Одним из основополагающих принципов с позиций педагогического менеджмента, Ю.А. Конаржевский выделил принцип сотрудничества, предусматривающий переход процесса управления с монологической основы на диалогическую, от коммуникации к общению, от субъект-объектных к субъект-субъектным отношениям [28]. Данный принцип предполагает определенные требования к руководителю. Ему необходимо:

- помнить о гуманистическом начале в педагоге, ценить его компетентность, инициативность, ответственность, не забывать, что необходим не подчиненный, а сотрудник;
- способствовать не только усилению у педагога чувства ответственности, но и осознанию необходимости участия в процессе управления образовательным учреждением;
- на основе личностных качеств педагогов формировать оптимальные социально-педагогические связи между ними, создавать высокопродуктивную рабочую атмосферу в образовательной организации;

- субъекты образовательных отношений – активный элемент педагогической системы;
- ценить педагогическую инициативу со стороны заместителей и требовать от них того же и по отношению к педагогам;
- деятельность образовательной организации основана на уважении человеческого достоинства, сознательной дисциплине, инициативе и педагогически целесообразной работе;
- принятие управленческого решения является вторым шагом после пристального внимания, анализа и конечного заключения.

Н.А. Витке считал, что суть административной работы заключается в создании атмосферы единого дружного коллектива, где сотрудничество сочетается с признанием авторитета администрации и проявлением инициативы сотрудников организации [29].

Между тем, в условиях сотрудничества могут возникать и отрицательные тенденции. Среди них М. Дойч выделял сдерживание разногласий, что существенно тормозит процесс внедрения новшеств и снижает эффективность функционирования группы, также развитие покровительства, отрицательно влияющего на достижение общегрупповых целей [45, С. 348]. Тем не менее, появление различных негативных тенденций может быть предотвращено, при наличии мотивации руководства в личностном росте и психологическом здоровье сотрудников.

Кроме того, расширение сотрудничества субъектов образования в настоящее время происходит за счет налаживания партнерских отношений с организациями, осуществляющими образовательную деятельность.

В ст. 23 Трудового кодекса РФ от 30.12.2001 N 197-ФЗ [1], «партнерство – это система взаимоотношений между органами государственной власти, представителями работников и работодателями, направленные на обеспечение согласования интересов работников и работодателей по вопросам регулирования трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений». Другими словами, это специфический тип общественных

отношений, выступающий как способ взаимодействия между различными социальными группами.

Б.М. Генкин рассматривает социальное партнерство, как идеологию, формы и методы согласования интересов социальных групп для обеспечения их конструктивного взаимодействия [12].

В то же время, современные педагоги склонны оценивать социально-педагогическое партнерство, как систему отношений образовательного учреждения и различных субъектов (общественных, образовательных, производственных, культурных), которые ориентированы на достижение общих интересов в деле обучения и воспитания подрастающего поколения, исходя из социальных запросов населения данного региона и общих требований к образованию на данном этапе.

Благодаря тому, что система социально-педагогического партнерства ставит перед собой много целей, это позволяет сделать ее многоуровневой. По масштабности система партнерства может быть организована как внутри коллектива образовательного учреждения, так и осуществлять взаимодействие образовательного учреждения с организациями общественно-государственного управления. Кроме того, партнерами могут выступать различные социальные институты (органы законодательной власти, муниципальные образования, представители как малого, так и среднего бизнеса).

В качестве партнеров в сфере образования могут быть рассмотрены: Центры профориентации, и различные медицинские учреждения, Дома и Дворцы культуры, предприятия города и музеи, театральные студии и музыкальные школы и др.

По мере развития отношений социально-педагогическое партнерство проходит через несколько уровней:

- начальный – самые простые контакты, с целью первичного обмена информацией, где партнеры определяют для себя единые цели и то, насколько заинтересованы обе стороны в решении вопроса;

- средний – когда партнеры активно взаимодействуют друг с другом, для решения поставленных задач – выявление возможностей для согласования позиций и меры включенности каждой стороны в совместную деятельность;
- высший – это тот уровень партнерства, когда совместная деятельность становится наиболее эффективной, сопровождается взаимным доверием и взаимодействием со стороны всех участников партнерской деятельности. Данный уровень предполагает снижение контроля, и повышение ответственности за результаты совместной деятельности. Возникающие конфликты носят продуктивный характер, а взаимная поддержка обеспечивает сохранение положительного психологического настроения всех участников процесса.

Следует отметить, что, несмотря на уровень взаимодействия всех заинтересованных сторон социально-педагогического сотрудничества, оно всегда будет иметь одну структуру, которая будет включать в себя содержание и стиль взаимодействия всех партнеров. Содержание определяется сторонами, вокруг которых разворачивается взаимодействие, стиль же определяет то, как взаимодействуют (общаются) между собой партнеры [36].

Таким образом, ориентация внутришкольного управления на сотрудничество предполагает, прежде всего, развитие инициативы руководителей, учителей, учащихся и родителей. Это возможно при условии открытости обсуждения и принятия управленческих решений [42].

Кроме того, в стратегии партнерства должны быть предусмотрены все те проблемы, которые являются наиболее актуальными для всех субъектов образовательных отношений: детей, родителей, учителей, социума. Оно должно быть выстроено на той системе педагогических идей, которая наиболее актуальна для ребенка и его окружения, а также в равной степени соизмерять соотношение руководства и сотрудничества в современной образовательной организации.

## **2.4. Взаимодействие как управляемое явление в образовательной организации**

Взаимодействие организаций в управлении заключается в совместном управлении нескольких субъектов объектом их взаимодействия. В.А. Митченко придерживается мнения, что это «целенаправленное воздействие на управляемые объекты или субъекты, являющиеся частью системы» [5, С. 6]. С целью организации совместной работы между субъектами заключается договор, выступающий формой управления взаимодействием.

Корнеев Д.В. сравнивает процесс управления взаимодействием организаций с направленным обеспечением участников проекта необходимой информацией, отображаемой не только в стандартизированном виде, но и допускающей ее последующий анализ и использование [30].

В свою очередь, эффективное управление взаимодействием позволяет в полной мере контролировать организационную составляющую взаимодействия и решать возникающие между субъектами образовательных отношений конфликты [5, С. 7].

В сфере управленческих наук рассматриваются такие виды взаимодействия, как [5, С. 6]:

- необходимый для взаимодействия информационный обмен между субъектами;
- административное – делегирование полномочий от субъекта взаимодействия другим субъектам, а также осуществление контроля за исполнением обязанностей субъектов;
- социальное – обеспечение долгосрочного сотрудничества посредством партнерства, основанного на достижении поставленных задач в области социального развития при соблюдении интересов всех сторон взаимодействия;
- организационное – система официальных и неофициальных связей между субъектами взаимодействия, регулирование которых обеспечит наилучшее управление организацией;

- обеспечивающее – целенаправленная система воздействий субъектов образования к объекту, для поддержания и обеспечения необходимых ресурсов взаимодействия;
- развивающее – организация комплексного взаимодействия, направленного перспективное развитие субъекта.

В сфере психологических наук определение взаимодействия рассматривается с использованием понятия воздействия и трактуется, «как процесс опосредованного или непосредственного воздействия объектов (субъектов) друг на друга, порождающий их взаимосвязанность и взаимообусловленность» [55].

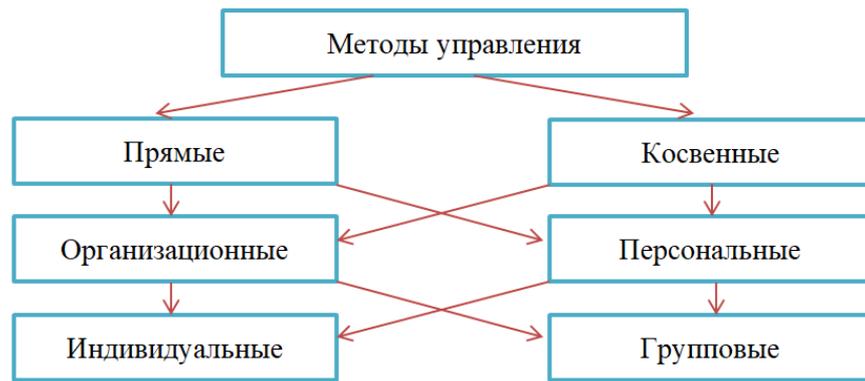
В этом смысле управление взаимодействием предполагает несколько вариантов воздействия – прямое, косвенное и параллельное.

Прямое взаимодействие предполагает реальный контакт сторон; косвенное – подразумевает, что одна из них создает условия, при которых другая, несмотря на отсутствие каких бы то ни было специальных сигналов, выполняет требуемые от нее функции; параллельное же предполагает влияние через коллектив.

Методами прямого управления являются приказ, распоряжение, должностные инструкции, требования, к косвенным – организационная культура, закрепление требуемых моделей поведения, стиль руководства, психологический климат и др.

В свою очередь, прямые и косвенные методы по источнику воздействия могут быть персональными и организационными, а по адресату воздействия – индивидуальными и групповыми (Рис. 2). Воздействия могут осуществляться в таких формах, как манипуляция, влияние, давление, собственно управление.

Прямое персональное индивидуальное воздействие представляет собой устное распоряжение начальства конкретному сотруднику, в то время как прямое организационное индивидуальное воздействие обозначено в условиях трудового договора, подписанного сторонами.



**Рис. 2. Классификация методов управления**

Косвенное персональное индивидуальное воздействие может состоять в личном примере руководителя, воспринятом конкретным подчиненным, а косвенное организационное индивидуальное воздействие проявляется в психологической зависимости сотрудника от климата внутри организации.

Сложности групповых взаимодействий связаны с опосредованным характером групповых процессов (неформальное оппозиционное лидерство). Такие групповые эффекты могут проявляться и в условиях индивидуального воздействия, в тот момент, когда адресат идентифицирует себя с определенной группой, чьи ценности и влияние он принимает в расчет при вступлении во взаимодействие с руководителем.

Анализируя характер воздействия, необходимо учитывать систему отношений, в которых оно осуществляется: формальных, субординированных отношений или неформальных, межличностных отношений. Межличностные отношения, выстраиваемые в образовательной организации, опосредуются восприятием организационного статуса, что зависит, в первую очередь, от парадигмы управления и типа организационной культуры. Личная просьба руководителя в одном учреждении может быть воспринята сотрудником как просьба частного лица, в другом – как закон, независимо от того, входит она в должностные обязанности или нет.

Кроме этого, в научных кругах существует термин «межличностное взаимодействие», характеризующийся как «контакт или система взаимно обусловленных индивидуальных действий, связанных циклической причинной

зависимостью, при которой поведение каждого из участников выступает одновременно стимулом и реакцией на поведение остальных» [70]. В социологических науках используется понятие «социальное взаимодействие» – «процесс, в котором люди действуют и испытывают воздействие друг на друга» [31, С. 38].

Отсюда следует, что в трактовке терминов «коммуникация» и «взаимодействие» прослеживается идентичность понятийных признаков, ведь взаимодействие – это всегда коммуникация. Однако данные понятия не являются тождественными. Термин «взаимодействие» является более широким, поскольку предполагает не только прямой обмен информацией, но и косвенный обмен смыслами. Субъекты образовательных отношений могут не стремиться ничего сообщать друг другу посредством языка и речи. Однако совершение каких-либо действий на глазах у другого, делает любую их активность социальным взаимодействием. Если совершенные действия могут быть как-то интерпретированы противоположной стороной, значит субъект уже обменивается смыслами.

Примером этому может послужить открытый урок, на котором присутствует административный персонал или родитель. Педагог не вступает в диалог с наблюдателями, но между ними происходит взаимодействие.

Таким образом, анализ силы управленческого воздействия связан с изучением очень многих характеристик организации взаимодействия и организационных процессов.

## **2.5. Взаимодействие в контексте стилей управления**

Социальный педагог А.В. Мудрик рассматривает взаимодействие как «организацию совместных действий индивидов, групп, организаций, позволяющую им реализовать какую-либо общую для них работу».

Также взаимодействие рассматривается, как «преднамеренный контакт (длительный или временный) педагога и воспитанников, следствием которого

являются взаимные изменения в их поведении, деятельности и отношениях» [54, С. 85].

Аналогичным образом такой контакт (взаимодействие) возникает и между руководством общеобразовательной школы и педагогическим коллективом. Оно определяется эффективностью распределения полномочий, степенью участия сотрудников в принятии решений и их информированности, а также стилем управления, свойственного руководителю.

Исследователями выделяются два противоположных вида взаимодействия: авторитарный (директивный) и либеральный, между которыми располагаются другие промежуточные варианты.

Для авторитарного стиля управления характерно единоличное принятие решений, стремиться к полному единовластию, четкое распределение деятельности сотрудников, что лишает их возможности проявления инициативы. Подчиненные плохо информированы о различных аспектах выполняемой работы, а руководитель строго следит за выполнением приказов.

Существуют различные варианты проявления данного стиля (модальности):

- абсолютистско-диктаторская;
- автократическая предполагает, что руководитель и сотрудники подчинены одной подробной системе правил;
- патриархальная-матриархальная – подчиненные испытывают полное доверие к своему руководителю, в то время как начальство объясняет принятие им решения и отдает приказ о выполнении;
- благосклонно-харизматическая основана на особых неповторимых чертах личности руководителя, где сотрудники убеждены в правильности принятия решений.

Либеральный стиль характеризуется попустительским отношением руководителя к принятию решений. Он обеспечивает своих сотрудников информацией, необходимой для выполнения работы, а сам выступает в роле некоего посредника. В таком коллективе, как правило, появляются

неформальные лидеры, которые фактически управляют коллективом, однако, эффективность такой работы непродолжительна. Начальство возвращается к своим обязанностям лишь при давлении высших органов управления.

Руководитель-демократ децентрализует свою власть, то есть делегирует часть своих полномочий подчиненным. При демократическом (коллегиальном) стиле управления сотрудники участвуют в принятии управленческих решений. У руководителя и подчиненного возникают доверительные отношения, основанные на взаимопонимании. Коллегиальный стиль включает в себя несколько вариантов модальностей.

Если руководитель затрудняется в принятии решения, первым делом он информирует подчиненных, учитывает их мнение сторон, после чего принятое решение требует исполнения – это коммуникационная модальность.

В случае, когда управляющий оглашает проблему, и условия ее решения, а подчиненные выбирают формы и методы осуществления задачи, руководитель оставляет за собою право вето.

В литературе описаны три группы методов взаимодействия администрации и педагогов: экономические, организационно-распорядительные и социально - психологические. Первая группа представляет взаимообусловленный комплекс экономических рычагов. Вторая группа ограничивается прямым воздействием (приказ, распоряжение). Третья группа методов заключается в создании таких отношений в коллективе, при которых выбор поведения сотрудников добровольно и совпадает с желанием руководителя.

Метод руководства определяет стиль взаимодействия, что достигается за счет подбора управленческих кадров, либо путем внутренней перестройки. Для каждого метода руководства характерен определенный стиль взаимодействия, связанный с набором личностных качеств и характеристик.

Под стилем взаимодействия понимается система приемов, используемая в работе с людьми. Стиль взаимодействия проявляется в определенного рода поведении, способах принятия управленческих решений. Он характеризует

качество деятельности руководителя, его способности к эффективному взаимодействию, а также созданию в коллективе атмосферы, способствующей развитию благоприятных образовательных отношений.

Выбор стиля управления должен зависеть от ситуации, складывающийся в данный момент времени, степени структурирования задачи и конкретного коллектива сотрудников.

На формирование стиля взаимодействия оказывают влияние как внешние условия жизни и работы руководителя (социально-экономическая ситуация), так и внутренние, которые задают направления индивидуального стиля.

Таким образом, организация эффективного взаимодействия администрации и педагогического коллектива существенно зависит от особенностей личности руководителя, его образования, профессионального опыта, возраста, пола, состояния здоровья, что определяет индивидуальный стиль руководства.

## **2.6. Профессиональная культура и авторитет руководителя как факторы эффективности взаимодействия субъектов в образовательной организации**

На сегодняшний день предъявляются всё большие требования к тем, кто руководит образовательной организацией. В связи с этим, на первый план выходит новая категория руководителей, которых принято рассматривать с позиции руководителя-лидера или руководителя-менеджера, обладающих высоко сформированной культурой управленческой и профессиональной деятельности.

О.С. Виханский и А.И. Наумова рассматривают профессиональную культуру управленца, как «область личностного развития, на которую оказывают влияние различные факторы, в том числе и факторы психологического плана» [11].

Среди показателей, определяющих управленческую культуру руководителя, выделяют следующие критерии [65, С. 99]:

– критерий целесообразности и целеполагания при выполнении ФГОСов;

- системности видения субъектов образовательных отношений в проектируемых планах и программах;
- статистического подхода в управлении;
- вариативности программ;
- альтернативности технологий принятых решений.

Содержание профессиональной культуры раскрывается через призму взаимоотношений педагогической системы и модели управления [33].

К перспективным руководителям в сфере образования Л.М. Денякина относит тех, чей уровень высоконравственной культуры, ориентирован на овладение технологиями управления персоналом [13].

Достижение высоких результатов руководителем в сфере управления зависит от знаний и учета факторов, способных оказывать влияние на эффективность работы. Одним из них выступает система отношений руководителя с его сотрудниками.

Характер взаимоотношений и микроклимат, преобладающий в коллективе имеют решающее значение для достижения успеха в целостной работе всего учреждения.

В настоящее время руководители все чаще акцентируют свое внимание на соблюдении этических правил, что помогает задать тон взаимоотношениям в коллективе, и дает возможность показать высокую сформированность своих деловых, профессиональных и коммуникативных качеств подчиненным [56, С. 208].

Сформированность этических правил и норм позволяет не только избежать ошибок при взаимодействии с различными субъектами образовательных отношений, но и раскрыть, как внутренние, так и внешние профессионально-управленческие коммуникации. Успешность деятельности руководителя определяется наличием различных способов воздействия и взаимодействия (способность установить контакт, доверительные отношения и т. д.) [23].

Важнейшим аспектом управленческой деятельности является умения руководителя принимать решения в зависимости от намеченных целей. От степени обоснованности управленческих решений зависят результаты труда всей организации в целом.

Для эффективного стимулирования трудовой деятельности коллектива сотрудников, руководителю необходимо изучать и анализировать уровень притязаний подчиненных. Это подтверждает и Н.А. Зубов, акцентируя внимание на умении современного руководителя диагностировать потребности и факторы, влияющие на желание работать более продуктивно, стимулировать и прогнозировать результаты трудовой деятельности педагогов [18].

При оптимизации структуры управления образовательной организации необходимо учитывать не только индивидуальные качества каждого сотрудника, но результаты, вызванные соединением людей, поскольку совместная трудовая деятельность требует от участников постоянной координации. Координируя свою работу, каждый субъект влияет на общую эффективность деятельности всего коллектива, что определяет психологическую совместимость работников. Наличие психологической совместимости в коллективе способствует большей эффективности профессиональной деятельности [39].

Особое внимание следует обратить на такие свойства личности как ответственность и адаптированность. Они служат показателями освоения той или иной профессионально-функциональной роли, а также степени отношения к своим трудовым обязанностям. Ответственность выступает в качестве внешнего и внутреннего регулятора деятельности личности в соответствии с ее местом в системе общественных отношений [41].

Исследования Е.А. Климова показали, что в процессе адаптации складывается определенный индивидуальный стиль деятельности личности, что позволяет ей выполнять свою профессионально-функциональную роль [26].

Таким образом, создание делового сотрудничества в коллективе зависит, в первую очередь, от сформированной профессиональной культуры

руководителя, его умения организовать совместную деятельность всех членов педагогического коллектива, оказывать помощь им в работе с обучающимися и родителями, находить индивидуальный подход к каждому сотруднику.

Средством повышения эффективности управления является оптимальная регламентация работы руководителя на всех этапах его деятельности. При этом, в качестве показателя уровня профессиональной культуры выступает отношение самого руководителя к своей должностной инструкции. Знание и выполнение руководителем системы образования своих обязанностей должно сочетаться с его моральной готовностью к их выполнению. Только в этом случае будут согласованы требования со стороны общества, готовность руководителя к реализации этих требований и требований к самому себе.

## **ВЫВОДЫ ПО ВТОРОЙ ГЛАВЕ**

Изучение аспектов взаимодействия субъектов образовательных отношений с точки зрения управленческой проблемы позволило сделать следующие выводы:

1. Изменения в образовательной политике, в т.ч. в условиях оптимизации системы управления, сопровождаются изменениями в выстраивании взаимодействия между субъектами образовательных отношений.
2. Взаимодействие субъектов образовательных отношений выступает как управляемое явление в образовательной организации. Эффективное управление взаимодействием в организации позволяет в полной мере контролировать организационную составляющую взаимодействия и разрешать возникающие между субъектами образовательных отношений конфликты.
3. Анализ нормативно-правовой и научной литературы показал, что сотрудничество и социальное партнерство являются наиболее благоприятными типами взаимодействия субъектов образовательных отношений в общеобразовательной школе, а также были выделены направления взаимодействия субъектов образовательных отношений при управлении образовательной организацией.
4. Характер взаимодействия между субъектами образовательных отношений определяет стиль управления, свойственный руководителю образовательной организации, его уровень сформированности коммуникативной компетентности, а также профессиональной культуры.
5. Решение вопросов преодоления прежних управленческих подходов и утверждения нового типа управленческих технологий, нацеленных на обеспечение эффективного взаимодействия, зависит от готовности всех субъектов образовательных отношений к этим изменениям.

# **ГЛАВА 3. ИССЛЕДОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СУБЪЕКТОВ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЙ ПРИ УПРАВЛЕНИИ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ МАОУ СОШ №63 Г. ТЮМЕНИ**

## **3.1. Анализ организации внутришкольного взаимодействия субъектов образовательных отношений МАОУ СОШ №63 г. Тюмени**

### **3.1.1. Диагностика коммуникативной компетентности руководителя образовательной организации**

Анализ литературы по проблеме исследования выявил, что в процессе управленческой деятельности участники этого процесса (субъекты и объекты управления) вступают друг с другом в управленческие отношения, имеющие иерархичную структуру: по вертикали между вышестоящими и нижестоящими ступенями управления, по горизонтали между обладающими равными правами звеньями управления.

Поскольку организация эффективной коммуникации требует от руководителя высокого уровня сформированности коммуникативной компетентности, важно изучить то, как он выстраивает коммуникацию с разными субъектами образовательных отношений.

В процессе исследования мы исходили из предположения о том, что оценка руководителя субъектами образовательных отношений дает более объективные данные о сформированности его коммуникативной компетентности и позволит выявить особенности организации образовательных отношений с отдельными группами субъектов.

Р.П. Мильруд [38] отмечает, что такой интегративный личностный ресурс, как коммуникативная компетентность, включающий не только языковой компонент, но и иные составляющие (мотивация, личностные качества, ценностные ориентации), возможно измерить с помощью методик.

В качестве инструмента оценки уровня сформированности коммуникативной компетентности была использована методика «Оценка 360

градусов» Т. Кобуз. На основании данных о структуре коммуникативной компетентности нами были выделены следующие критерии и показатели оценки (табл. 3).

Таблица 3

### Критерии оценки коммуникативной компетентности

Критерии	Показатели
Когнитивный	Знания надпредметных областей
	Знания о языке
Мотивационный	Мотивация сотрудников
	Коммуникационная роль
	Умение действовать в сложных ситуации
	Личностные качества
Поведенческо-регулятивный	Регуляция коммуникативной дистанции
	Эмпатия
	Саморегуляция

Также, были выделены уровни сформированности исследуемого параметра, которые соответствуют сумме набранных баллов (таблица 4).

Таблица 4

### Критериально-уровневая характеристика коммуникативной компетентности

Уровень	Баллы	Характеристика
Низкий уровень	0-24	Элементарная коммуникативная грамотность на основе жизненного и практического опыта. Слабо выраженные мотивы коммуникации, неясное представление о целях коммуникации. Пассивное участие в коммуникативном процессе. Низкая способность оценки коммуникативной ситуации и построения поведения
Средний уровень	25-48	Наличие достаточного объема знаний о методах убеждения, аргументации, установления контактов. Активное и сознательное отношение к коммуникативной деятельности. Проявляет способность к адекватному взаимодействию в различных условиях коммуникации.
Высокий уровень	49-72	Большой объем систематизированных знаний о методах убеждения, аргументации, установления контактов; технологиях разрешения конфликтов. Явное стремление к профессиональной коммуникации. Моделируют процесс общения под управленческие задачи. Умеет создать благоприятный морально-психологический климат в коллективе для решения образовательных задач.

Использованный психодиагностический инструментарий, на наш взгляд, позволяет с достоверностью судить об уровне развития коммуникативной компетентности руководителя. Также, для получения максимально точных данных, при выборе респондентов, мы придерживались нескольких правил:

1. Опыт совместной работы с оцениваемым руководителем составляет не менее 1 года. За это время у оценщика накопится достаточно примеров поведения сотрудника для его объективной оценки.

2. Частота рабочих контактов на регулярной основе. Если сотрудники работают давно, но при этом редко контактируют по рабочим вопросам, у оценщика не будет достаточных данных для корректного заполнения опросника.

Для выявления уровня сформированности коммуникативной компетентности руководителя в сфере образования, респондентам было предложено пройти анонимное диагностическое тестирование по адаптированной нами методике. Свои ответы оценщики заносили в специальные бланки (см. Приложение 1).

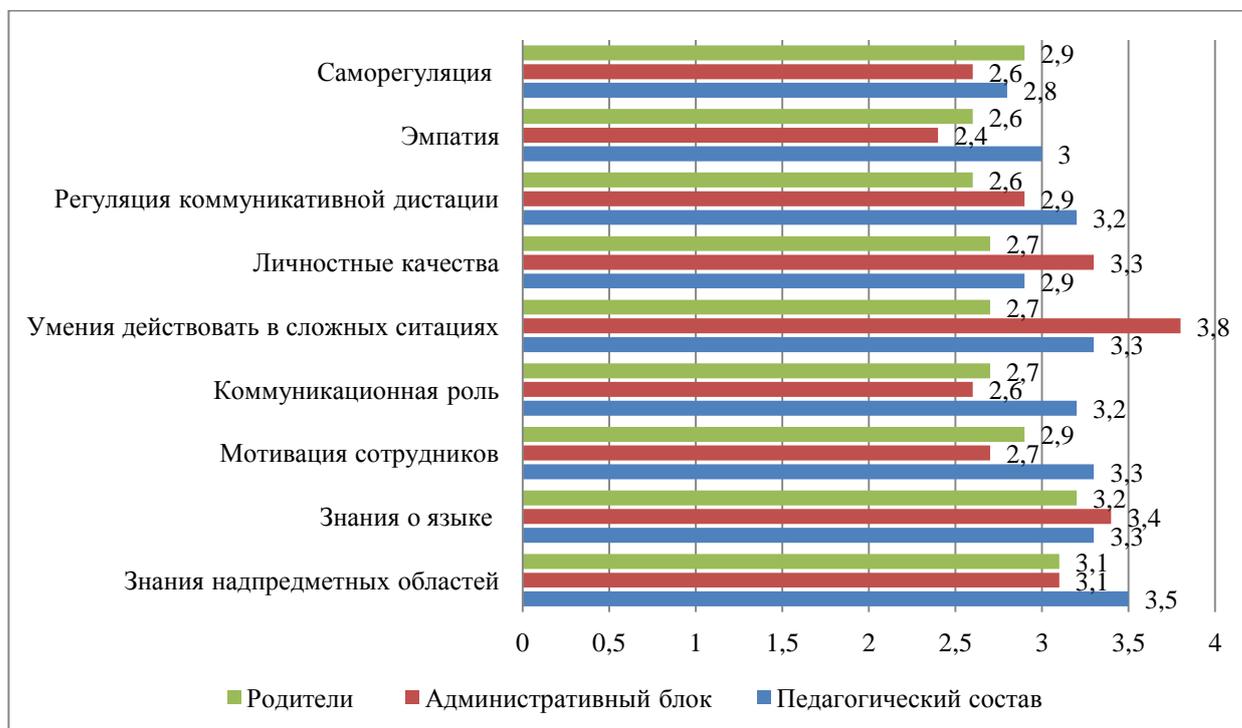
Результаты оценки коммуникативной компетентности руководителя со стороны его подчиненных были приведены в соответствии с расчетами по каждому показателю по 4-бальной шкале (см. Приложение 2).

Анализ данных (Рис.3, Рис. 4), полученных в МАОУ СОШ №63, показал, что высокие баллы по большинству показателей были выставлены со стороны педагогического коллектива: эмпатия – 3; регуляция коммуникативной дистанции – 3,2; коммуникационная роль – 3,2; мотивация сотрудников – 3,3; знания надпредметных областей – 3,5. Данная группа респондентов считает, что их руководитель способен к выстраиванию и поддержанию эффективных деловых контактов.

Противоположны во мнении родители учащихся. Оценивая сформированность коммуникативной компетентности директора опрашиваемые отметили низкий уровень таких показателей, как: регуляция коммуникативной дистанции – 2,6; личностные качества – 2,7; умение

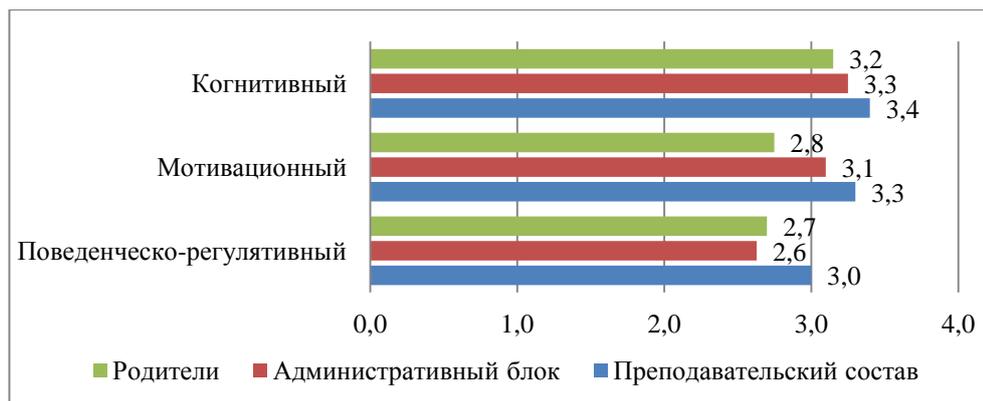
действовать в сложных ситуациях – 2,7. Сниженные показатели могут свидетельствовать о недостаточности опыта взаимодействия с руководителем, в связи с отсутствием постоянных тесных контактов между субъектами образовательных отношений – родителей и директора.

Неоднозначные результаты были получены при оценке со стороны административного состава. Поскольку завучи находятся в близком подчинении, относительно учителей, это обуславливает частоту контактов с руководителем, а значит и межличностных взаимодействий. Часто рабочие моменты создают трудности в управлении эмоциональным состоянием, снижается способность видеть себя со стороны и проявлять искренность при взаимодействии. Однако именно данная группа респондентов смогла высоко оценить умение руководителя действовать в сложных критических ситуациях (3,8 баллов). В целом, административный блок видит своего руководителя, как человека, имеющего достаточный уровень теоретических знаний, как в педагогической области, так и управленческой деятельности.



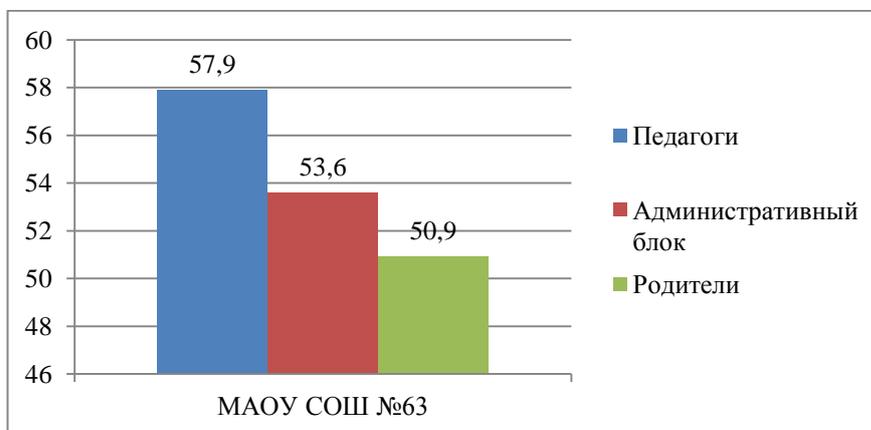
**Рис. 3. Сравнительные результаты оценки коммуникативной компетентности руководителя по показателям (МАОУ СОШ №63); n = 78 чел.; ноябрь 2018 г.**

Сравнительные результаты оценки коммуникативной компетентности руководителя со стороны других субъектов образовательных отношений представлены на рисунке 2, где полученные данные сгруппированы по критериям. Данные графика говорят о том, что у руководителя образовательной организации, по мнению других субъектов образовательных отношений, наиболее снижен поведенческо-регулятивный компонент коммуникативной компетентности.



**Рис. 4. Сравнительные результаты оценки коммуникативной компетентности руководителя по критериям (МАОУ СОШ №63); n = 78 чел.; ноябрь 2018 г.**

На основе данных, представленных в соответствии с расчетами по каждому показателю (Рис. 3), было подсчитано среднее числовое значение от общей суммы баллов по каждой группе респондентов и выделены уровни сформированности коммуникативной компетентности (Рис. 5), представленные в таблице 4.



**Рис. 5. Уровень сформированности коммуникативной компетентности руководителя; n = 78 чел.; ноябрь 2018 г.**

Анализ данных показал, что, несмотря на небольшое расхождение в баллах, все группы респондентов подтвердили высокий уровень сформированности коммуникативной компетентности руководителя образовательной организации. Так, коммуникативный аспект был оценен учителями в 57,9 балла, завучами – 53,6, а родителями в 50,9 балла. Однако, при достаточно высоко развитой коммуникативной компетентности руководителя, наблюдается дисбаланс в отношениях с субъектами образовательных отношений. В данном общеобразовательном учреждении результативность взаимодействия снижена по отношению к группе родителей, что говорит о наличии «помех» во взаимодействии. Это значит, что сложившаяся система взаимодействия между субъектами образовательных отношений не является достаточно эффективной и требует корректировки.

### **3.1.2. Диагностика стиля руководства**

Руководитель, в процессе управленческой деятельности, выстраивает взаимодействие со всеми субъектами образовательных отношений в свойственной для него форме – «манере». Это выражается в определенного рода поведении, способах принятия управленческих решений и зависит от индивидуальных черт характера, темперамента руководителя.

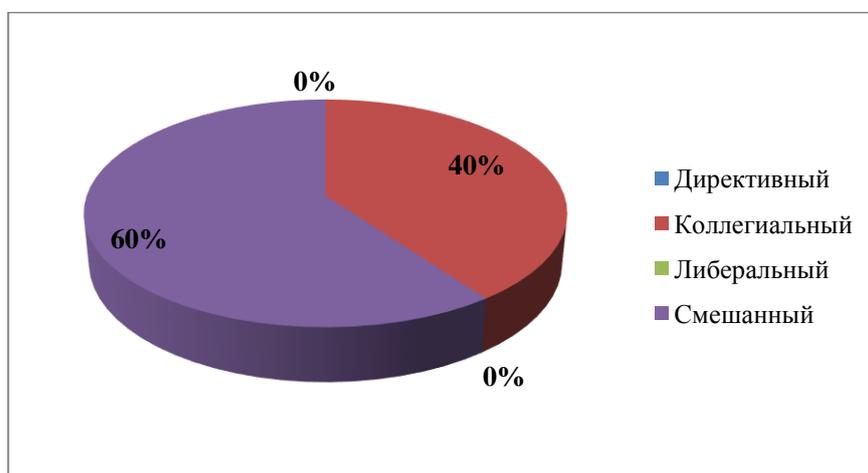
По мнению И.А. Шмаковой [69], взаимоотношения руководителя и его сотрудников, психологический климат коллектива, а также результат его работы напрямую зависят от стиля управления, реализуемого руководителем.

Стиль руководства отражает то, какими приемами и методами руководитель побуждает коллектив к инициативному и творческому подходу в выполнении трудовых обязанностей, как организует контроль за результатами деятельности подчиненных. Стиль руководства может характеризовать качество деятельности руководителя, его способности к эффективному взаимодействию, а также создавать в коллективе атмосферу, способствующую развитию благоприятных образовательных отношений. Степень, до которой руководитель способен делегировать свои полномочия, типы власти,

используемые им, и его забота, прежде всего о человеческих отношениях или о выполнении задачи – все отражает стиль управления данного руководителя.

Для определения стиля руководства мы использовали методику А.Л. Журавлева «Диагностика стилей руководства» (см. Приложение 3). Методика направлена на оценку преобладающего стиля руководства: директивного (авторитарного), коллегиального (демократического) или либерального. В качестве респондентов выступили члены педагогического коллектива.

По результатам диагностики директор МАОУ СОШ №63 был отнесен к группе руководителей со смешанным стилем руководства в соотношении Д-К-Л = 2-3-1 (Рис. 6).



**Рис. 6. Преобладание стиля руководства в коллективе; n = 20 чел.;  
ноябрь 2018 г.**

Такая одинаково низкая степень выраженности стилей, как считает А.Л. Журавлев, характерна для неопытных руководителей [19]. Однако, оценивая преобладающий стиль руководства, важно отметить, что для руководителя со смешанным типом характерны высоко сформированные организаторские качества, воспитанность и морально-психологические качества коллектива (взаимодействие).

Таким образом, данные о характерном для директора стиле руководства дополняют результаты оценки сформированности коммуникативной компетентности: благоприятный морально-психологический климат в коллективе говорит об установленной системе взаимодействия между

руководителем и такими группами субъектов образовательных отношений, как администрация и педагоги.

### **3.1.3. Диагностика мотивации субъектов образовательных отношений на взаимодействие**

Характер отношений в сфере образования зависит не только от действий самого руководителя, его коммуникативных способностей и системы методов выстраивания взаимодействия, но и от других субъектов – педагогов и родителей учащихся. От того насколько субъекты образовательных отношений заинтересованы в создании тесных взаимоотношений зависит качество и результативность взаимодействия. Путь к эффективному взаимодействию между субъектами образовательных отношений лежит через понимание их мотивации.

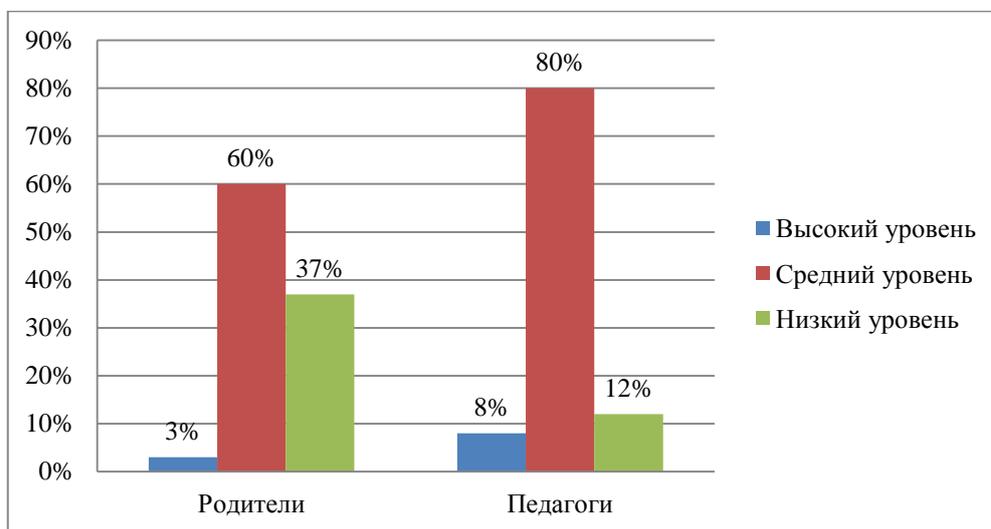
Мотивация рассматривается как «процесс психической регуляции конкретной деятельности, как процесс действия мотива и как механизм, определяющий возникновение, направление и способы осуществления конкретных форм деятельности, как совокупная система процессов, отвечающих за побуждение и деятельность» [61].

Зная, что движет человеком и побуждает к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно разработать эффективную систему форм и методов управления им. Для этого необходимо знать, как возникают те или иные мотивы, какими способами мотивы могут быть приведены в действие и на каком актуальном уровне находится мотивация.

Для выявления уровня и характера мотивации педагогов и родителей на взаимодействие с другими субъектами образовательных отношений, нами были разработаны опросники ««Диагностика мотивации педагогов на взаимодействие» и «Диагностика мотивации родителей на взаимодействие со школой». В основу диагностического инструментария положена методика К. Замфир и А.А. Реана «Мотивация профессиональной деятельности».

Респондентам было предложено пройти анонимное диагностическое тестирование по адаптированным нами методикам. Свои ответы оценщики заносили в специальные бланки (см. Приложение 4).

Результаты диагностики мотивации педагогов и родителей на взаимодействие представлены на рисунке 7.



**Рис. 7. Уровень мотивации родителей и педагогов на взаимодействие; n = 55 чел.; ноябрь 2018 г.**

Анализ результатов диагностики педагогов показывает, что преобладает средний уровень мотивации на взаимодействие с другими субъектами образовательных отношений (80%). Такие педагоги открыты для общения, внимательны к собеседнику, однако, не всегда выступают инициатором взаимодействия и с «оглядкой» контактируют с новыми людьми. Низкий уровень взаимодействия выявлен у 12% педагогов. Это вызвано низкой внутренней мотивацией. Они замкнуты, неразговорчивы и предпочитают одиночество. Для них характерно преобладание внешней отрицательной мотивации (стремление избежать критики или возможных наказаний со стороны руководителя или коллег) над внешней положительной (уважение со стороны коллег). Такой уровень мотивации педагогов говорит о необходимости проведения работы, направленной на ее повышение. У 8% опрошенных диагностирован высокий уровень мотивации. Они общительны, легко вступают в любые дискуссии и берутся за любое дело, даже если не всегда в силах

довести его до конца. Для таких педагогов характерна высокая внутренняя мотивация (удовлетворение от самого процесса и результата взаимодействия).

Диагностика родителей на предмет мотивации взаимодействия показала, что 60% опрошенных относятся к группе респондентов со средним уровнем мотивации. Они коммуникабельны, могут отстаивать свою точку зрения без вспыльчивости, прислушиваться к мнению педагогов, но необходимость новых контактов и выполнение поручений сотрудников школы может надолго выводить из равновесия. В значительной мере выражен и низкий уровень мотивации (37%). Такие родители не заинтересованы в сотрудничестве со школой, даже если педагоги сами идут на контакт, и редко посещают образовательное учреждение. Малую часть составляют респонденты с высоким уровнем мотивации на взаимодействие (3%). Они в курсе всех дел школьной жизни и активно принимают в ней участие.

Таким образом, малая выраженность высокого уровня мотивации говорит о незаинтересованности коммуникативных сторон и наличии проблем в выстраивании взаимодействия между педагогами и коллективом, между родителями и школой. Чем оптимальнее мотивационный комплекс, чем больше активность субъектов образовательных отношений мотивирована стремлением достичь определенных позитивных результатов в выстраивании взаимодействия, тем выше эффективность образовательных отношений.

#### **3.1.4. Экспертиза взаимодействия субъектов образовательных отношений**

Большое значение В.А. Ясвин придавал влиянию «образовательной среды на образовательный процесс и его результаты, на отношения в образовательной сфере и на самих субъектов образования» [71].

Актуальность формирования и развития образовательной среды со стороны всех субъектов образовательных отношений сохраняется и в настоящее время. Причиной тому являются как внешние социально-экономические, так и внутренние условия, факторы сферы образования, созданные образовательными отношениями [35].

Как и любая среда, образовательная среда порождается теми компонентами общей среды общества (факторами, условиями), которые влияют на образование, и системы обучения. Многие из этих компонентов создаются самим образованием, другие предоставляются внешней средой. Поэтому образовательную среду составляют и внутренние, и внешние факторы по отношению к образованию [35].

Факторы образовательной среды (внутренние и внешние) определяют систему и характер взаимодействия субъектов образовательных отношений при управлении общеобразовательной организацией, и наоборот, особенности взаимоотношений внутри организации влияют на формирование образовательной среды.

Для определения параметров влияющих на организацию и характер взаимодействия внутри образовательного учреждения, нами была проведена экспертиза образовательной среды (см. Приложение 5).

В результате исследования и количественной оценки параметров образовательной среды в МАОУ СОШ №63 мы получили следующие показатели, представленные в таблице 5 и рис. 8.

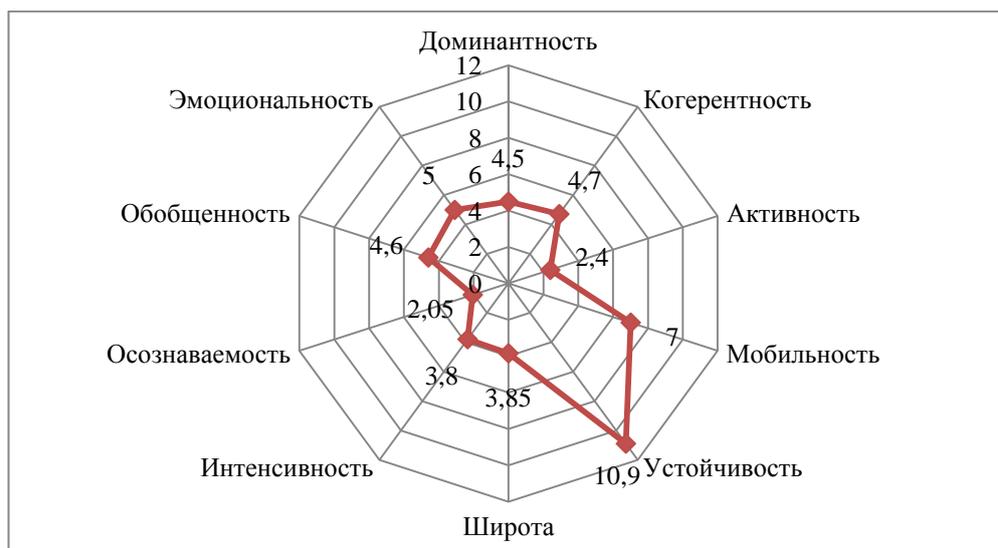
Таблица 5

#### **Экспертиза образовательной среды МАОУ СОШ №63**

Показатели	Максимальный балл	Итоговый балл
Широта образовательной среды	13	3,85
Интенсивность образовательной среды	13	3,8
Осознаваемость образовательной среды	13	2,05
Обобщённость образовательной среды	13	4,6
Эмоциональность образовательной среды	13	5
Доминантность образовательной среды	13	4,5
Когерентность образовательной среды	13	4,7
Социальная активность образовательной среды	13	2,4
Мобильность образовательной среды	13	5
Устойчивость образовательной среды	15	10,9
Модальность образовательной среды	1,3	1

Общий анализ экспертизы показал, что в учебном заведении наблюдаются низкие баллы практически по всем критериям, кроме показателей, приближенных к среднему значению. Среди них:

- Эмоциональность образовательной среды – 5;
- Мобильность образовательной среды – 5;
- Устойчивость образовательной среды – 10,9.



**Рис. 8. Результаты психолого-педагогической экспертизы образовательной среды; ноябрь 2018 г.**

Рассмотрим влияние каждого параметра образовательной среды на взаимодействие между субъектами образовательных отношений в общеобразовательной школе.

**Эмоциональность образовательной среды** – отражает соотношение в ней эмоционального и рационального компонентов.

Данный показатель находится на среднем уровне, что включает в себя как позитивные, так и негативные свои проявления. В педагогическом коллективе принято делиться не только профессиональными успехами и неудачами, но и личными проблемами. С одной стороны, это способствует сплочению коллектива и говорит о наличии тесного взаимодействия между субъектами образовательных отношений, с другой – свобода в межличностном взаимодействии стирает рамки рабочих отношений, и в случае конфликтов, препятствует работе над совместными задачами.

Отношения между педагогами и учащимися, а также их родителями носят формальный характер и ограничиваются их трудовыми функциями и социальными ролями, однако, отдельные учителя проявляют искренность и сопереживание к своим ученикам.

Свобода выражения эмоций побуждает выпускников рисовать прощальные надписи на асфальте около школы, в качестве благодарности всему преподавательскому коллективу.

Возникает необходимость проведения внеучебных мероприятий совместно с учителями, учениками и родителями, способствующих созданию неформальной, доверительной обстановки, сближению на эмоциональной основе.

**Мобильность образовательной среды** определяет ее способность к изменениям, в контексте взаимоотношений со средой обитания.

С одной стороны, образовательные отношения в данном учреждении не включают в себя новых, актуальных в современных условиях, дисциплин, а направлены только на формирование знаний, умений и навыков в рамках требований госстандарта. С другой – педагоги делают попытки внедрения различных интерактивных методов обучения, взаимодействия с учениками и родителями.

Средний показатель мобильности характеризует педагогический коллектив, как группу, обладающую возможностью эффективного взаимодействия и способную, в случае необходимости, к быстрому перестроению под изменяющиеся условия. Это значит, что при создании условий, способствующих эффективному взаимодействию, и проведении работы, направленной на повышение мотивации субъектов образовательных отношений, эффективное взаимодействие будет достигнуто.

**Устойчивость образовательной среды** отражает ее стабильность во времени, что объясняется рядом причин:

– общеобразовательное учреждение функционирует на протяжении 30 лет (с 1988 г.);

- директор данного учебного заведения занимает свою должность с 2008 года, а ранее был штатным сотрудником (учитель математики) и хорошо знает организационную структуру школы;
- многие педагоги и администрация имеют стаж работы в учреждении более 10 лет.

Определяем устойчивость образовательной среды:

$$2,4 + 10 - 1,5 = 10,9$$

Многолетнее сотрудничество определяет высокий показатель устойчивости образовательной среды и говорит о прочности связей между субъектами, порождаемых потребностями совместной деятельности.

У иных показатели были выявлены крайне низкие баллы относительно взаимодействия субъектов образовательных отношений.

**Широта образовательной среды** – характеристика, показывающая включенность субъектов, процессов и явления в данную образовательную среду.

Каждый ученик имеет возможность: посещать выездные мероприятия (театры, музеи, кино, экскурсии, в т.ч. в других городах) организуемые педагогами за счет родительских средств, а также заниматься в кружках и секциях, проводимых на базе школы. К организации выездных мероприятий привлекаются родители лишь из числа родительского комитета. Администрация или отдельные педагоги организуют встречи учеников со специалистами разных сфер деятельности, которые выступают с лекциями, тем самым расширяя кругозор учеников. Обмен педагогами и учащимися с другими учебными заведениями не практикуется. В данном учреждении имеются профильные и кадетские классы (5-9 класс), однако, в них ведется отбор. В старших же классах, распределение по профилям не сохраняется, и ученики вынуждены подстраиваться под «внешнее» распределение. Решением данной проблемы может стать включение учащихся в обсуждение и процесс принятия решения на этапе распределения, либо создание единой программы обучения профильного направления с 5 по 11 класс.

Анализ широты образовательной среды показал, что включенность всех субъектов образовательных отношений во взаимодействие носит формальный характер.

**Интенсивность образовательной среды** – характеристика, отражающая степень насыщенности образовательной среды условиями и возможностями.

Говоря о данном показателе, важно отметить, что обычно требования к учащимся не превышают требований Госстандарта, однако, прослеживается тенденция «натаскивания» учеников для сдачи ГИА, что повышает их нагрузку к факультативным занятиям по подготовке к экзамену, формирует шаблонность мышления и вынуждает учеников пользоваться услугами репетиторов. Данный фактор, как правило, негативно сказывается на взаимоотношениях родителей и педагогов, ведь именно родители вынуждены вкладывать дополнительные финансовые средства в обучение своих детей. Это снижет мотивацию родителей на взаимодействие с членами педагогического коллектива, ведь в этом пропадает необходимость.

**Осознаваемость образовательной среды** – показатель включенности в нее всех субъектов образовательных отношений.

Главной проблемой данного учреждения является абсолютная безликость. Оно не выделяется ни известными выпускниками, ни своей историей. Связь с бывшими учениками не поддерживается, более того, ряд учителей относятся при встрече с безразличием, не выражая эмоциональности и заинтересованности. Следовательно, необходимо повысить уникальность данной школы, путем создания своей собственной символики, гимна, названия, традиций, особой формы, а также создать систему взаимодействия с выпускниками школы.

**Доминантность образовательной среды** отражает значимость данной среды в системе ценностей субъектов образовательных отношений.

К сожалению, педагогов, для которых учить – это призвание остается все меньше. Такое безразличное отношение учителей к успехам учащихся порождает и безразличие и неуважение к данной профессии со стороны

учеников. Поэтому сознательные родители пытаются поддерживать хорошие взаимоотношения с педагогами, заинтересованными в результатах их детей.

**Социальная активность образовательной среды.** Учреждение принимает активное участие в различных региональных выставках, смотрах, конкурсах, фестивалях и других социально значимых акциях и движениях (охрана среды, помощь ветеранам и т.д.), однако, упоминание данной школы в СМИ еще год назад носило негативный характер, как самой переполненной школы города.

Следовательно, члены педагогического коллектива заинтересованы в успехах отдельных учеников, и стремятся к достижению высших показателей на различных мероприятиях.

**Обобщенность образовательной среды** характеризует степень координации деятельности всех субъектов данной образовательной среды.

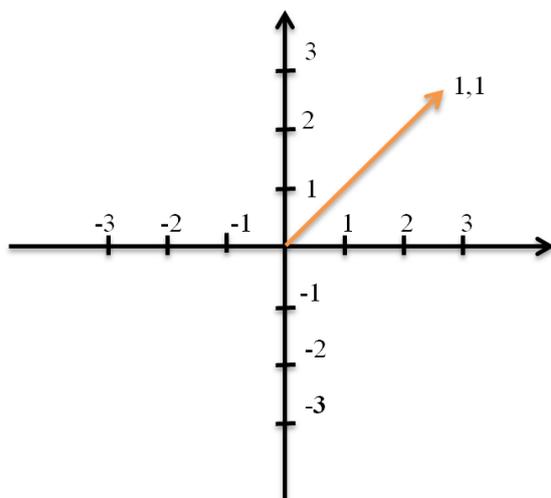
Данное учреждение внедряет модель личностно-ориентированного обучения, приверженцами которой является некоторая часть педагогов. Также, учителя школы в рамках методических дней решают проблему интеграции образовательного пространства. Родители включены в этот процесс пассивно.

В данном случае необходимо проводить консультации с представителями психолого-педагогической науки по вопросам организации и полноценной реализации данного направления, а также активно включать в процесс родителей, учитывать их мнение и предложения.

**Когерентность (согласованность) образовательной среды.** Школа имеет преемственность с другими образовательными учреждениями такого же уровня, куда ученики могут быть переведены (в связи с переездом в другой район) без дополнительных вступительных испытаний. После окончания школы ученики беспрепятственно могут поступить в любой ВУЗ страны. Обучение не только соответствует Госстандарту, но и также направлено на всестороннее развитие личности обучающегося, что в дальнейшем открывает отличные перспективы развития.

**Модальность образовательной среды** является ее качественно-содержательной характеристикой и может быть представлена с помощью методики векторного моделирования (см. Приложение 6).

По результатам диагностических вопросов, были получены следующие координаты: по оси абсцисс значение +1, что свидетельствует о развитии зависимости; по оси ординат значение +1, что свидетельствует о развитии активности у учащихся. Построим вектор (Рис. 9).



**Рис. 9. Вектор образовательной среды; ноябрь 2018 г.**

Сопоставив рис. 9 и рис. 10, можно сделать вывод, что в МАОУ СОШ №63 сформирована типичная карьерная среда.

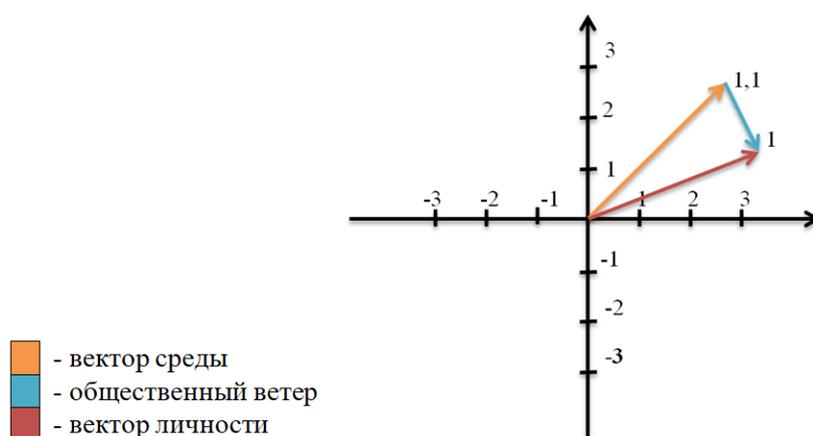


**Рис. 10. Полный спектр возможных векторных моделей образовательной среды**

На развитие и функционирование любой образовательной среды влияет, так называемый, «общественный ветер». Он представлен мнением социума и

окружающего воспитанника общества, то есть всеми субъектами образовательных отношений, которые взаимодействуют как с обучающимся, так и между собой. Социальная среда, окружающая воспитанника, всегда влияет на воспитание пассивности и зависимости. Следовательно, «общественный ветер» «дует» в сторону догматической среды (Рис. 10).

Определив вектор среды и направление вектора «общественного ветра», строим вектор личности (Рис. 11)



**Рис. 11. Вектор личности; ноябрь 2018 г.**

Таким образом, под влиянием «общественного ветра» вектор личности сместился на вектор карьерной среды активной зависимости. Это значит, что коэффициент модальности исследуемой образовательной среды равен 1.

В такой среде, по словам Я. Корчака «детей не любят и не воспитывают, здесь их только оценивают, теряют на них или зарабатывают, покупают и продают» [71, С. 18]. Среда активной зависимости формирует личность хитрую, лицемерную, но упорную. Однако упорство вызвано лишь холодным расчетом к жизни, а не духовными потребностями в обучении.

Такая личность обучающихся формируется в результате воздействия на нее всех субъектов образовательных отношений – администрации, педагогов, родителей. Взаимодействие, выстроенное в образовательном учреждении, говорит о равнодушном отношении к обучающимся и их родителям, об отсутствии тесных взаимоотношений и прочных связей, как с коллегами, так и с другими субъектами образовательных отношений.

На основе полученных результатов диагностики, был составлен SWOT-анализ и выявлены особенности образовательных отношений, сложившихся в результате взаимодействия всех субъектов образовательных отношений в общеобразовательной школе № 63 (табл. 6).

Таблица 6

### SWOT-анализ

<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Высокий уровень сформированности коммуникативной компетентности руководителя;</li> <li>– Преобладание смешанного стиля руководства;</li> <li>– Налаженная работа руководителя с административным блоком;</li> <li>– Устойчивость образовательной среды</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Неравномерное распределение коммуникативного ресурса со стороны руководителя;</li> <li>– Недостаточный уровень мотивации педагогов на взаимодействие внутри коллектива;</li> <li>– Низкий уровень мотивации родителей на взаимодействие со школой;</li> <li>– Неготовность субъектов образовательных отношений менять условия организации взаимодействия</li> </ul>
<b>Возможности</b>	<b>Риски</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Определение условий эффективного взаимодействия субъектов образовательных отношений;</li> <li>– Включение субъектов образовательных отношений в решение вопросов организации взаимодействия;</li> <li>– Применение широкого спектра методов взаимодействия субъектов образовательных отношений;</li> <li>– Повышение мотивации субъектов образовательных отношений на взаимодействие;</li> <li>– Повлиять на изменение взаимодействия субъектов образовательных отношений через высокие показатели мобильности образовательной среды</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Некорректное принятие управленческих решений по организации управленческого взаимодействия может привести к негативным результатам</li> </ul>

По результатам проведенного исследования и SWOT-анализа были выявлены условия эффективного взаимодействия субъектов образовательных отношений и определены направления работы по организации взаимодействия. Среди условий были выделены:

- учет влияния сформированной коммуникативной компетентности руководителя общеобразовательной школы на управление организацией взаимодействия субъектов образовательных отношений;
- совершенствование стиля руководства в образовательной организации;
- совершенствование работы в образовательной организации по мотивации субъектов образовательных отношений на взаимодействие.

### **3.2. Разработка и реализация программы мероприятий, направленных на повышение эффективности взаимодействия**

Анализ состояния проблемы организации взаимодействия между всеми субъектами образовательных отношений показал, что выявленные в результате диагностики аспекты взаимодействия требуют корректировки.

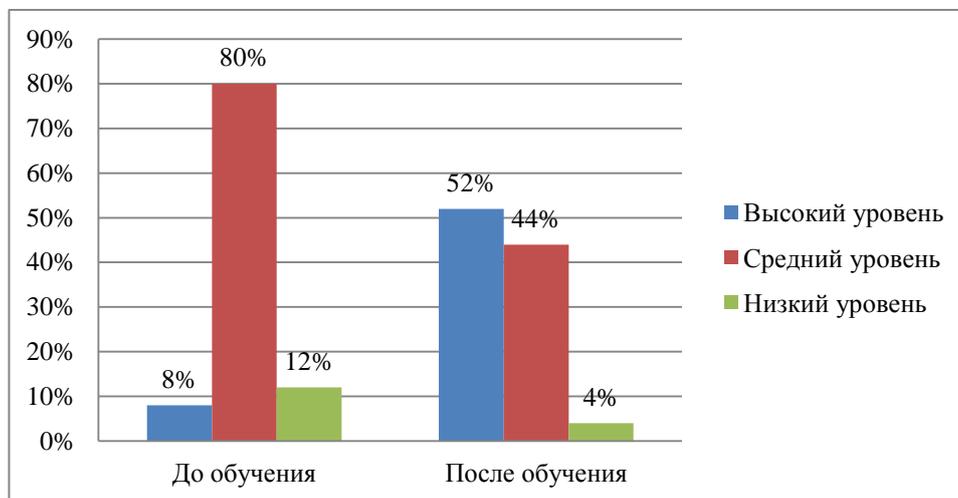
С целью повышения мотивации педагогов и родителей, а также развития анализа и оценки своих коммуникативных навыков руководителем, была разработана программа мероприятий, направленная на повышение эффективности взаимодействия, включающая следующие виды мероприятий (см. Приложение 7):

- тренинги на предмет взаимодействия, мотивации, коммуникации, формирования позитивных отношений между субъектами;
- курсы повышения квалификации, направленные на изучение основ менеджмента, как для членов педагогического коллектива, так и для административного блока;
- обучение деловому общению посредством семинаров, лекций, различных методических мероприятий;
- самоподготовка (вебинары, онлайн-курсы и др.).

После пройденного обучения был сделан контрольный срез для сравнения полученных результатов и данных первичной диагностики. Респондентам предлагалось пройти повторное диагностическое тестирование, по тем же адаптированным нами методикам.

### 3.2.1. Результаты обучающего эксперимента педагогов

Сравнительный анализ данных показал, что уровень мотивации педагогов на взаимодействие с другими субъектами образовательных отношений возрос (Рис. 12).



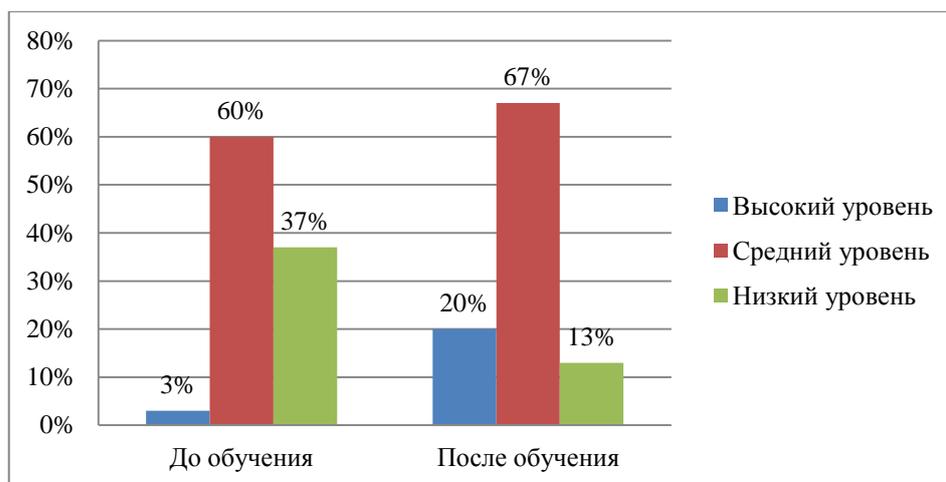
**Рис. 12. Динамика уровня мотивации педагогов на взаимодействие;**  
**n = 50 чел.; май 2019 г.**

Представленные результаты свидетельствуют об изменении преобладающего уровня мотивации среди сотрудников со среднего на высокий (52%). Педагоги отмечают, что при общении с коллегами стали более открыты, пропали внутренние «барьеры», мешающие проявлению инициативы, решение рабочих вопросов не вызывает конфликтов, а процесс и результат взаимодействия стал приносить удовлетворение. Процент педагогов с низким уровнем мотивации уменьшился до 4%. У них отмечено стремление в достижении уважения со стороны других коллег.

### 3.2.2. Результаты обучающего эксперимента родителей

По результатам пройденных мероприятий группой родителей, было установлено, что респонденты стали более мотивированны на активное взаимодействие, как с сотрудниками школы, так и между собой (Рис. 13). Возросло число родителей, имеющих высокий уровень мотивации (20%). Они активнее стали откликаться на просьбы сотрудников школы о помощи и прислушиваться к мнению педагогов. Число респондентов с низким уровнем

мотивации не было полностью устранено, однако, сократилось на 24%, что говорит о возросшей внутренней мотивации на взаимодействие.



**Рис. 13. Динамика уровня мотивации родителей на взаимодействие;  
n = 60 чел.; май 2019 г.**

Таким образом, побудительными причинами деятельности человека являются мотивы, то есть совокупность внешних и внутренних факторов, влияющих на активность субъекта и определяющих направленность деятельности. Мотивационный аспект субъектов образовательных отношений является одним из условий организации эффективного взаимодействия. Обучающие мероприятия, направленные на повышение уровня мотивации взаимодействия педагогов и родителей, показали положительную динамику, а значит, проделанная работа позволит создать модель организации взаимодействия субъектов образовательных отношений при управлении общеобразовательной школой.

### **3.3. Моделирование процесса организации взаимодействия субъектов образовательных отношений при управлении общеобразовательной организацией**

В настоящее время значение и влияние открытого и доступного взаимодействия между субъектами образовательных отношений, т.е. обучающимися, учителями, родителями и администрацией, нельзя недооценивать.

В условия оптимизации системы управления образованием создается иная модель управления общеобразовательной школой, вследствие чего возникает необходимость пересмотра подходов к организации взаимодействия между субъектами образовательных отношений и выхода последнего на принципиально новый уровень.

При проектировании организации взаимодействия субъектов образовательных отношений следует учитывать принятие особенностей, целей, мотивов, позиции, интересов партнеров.

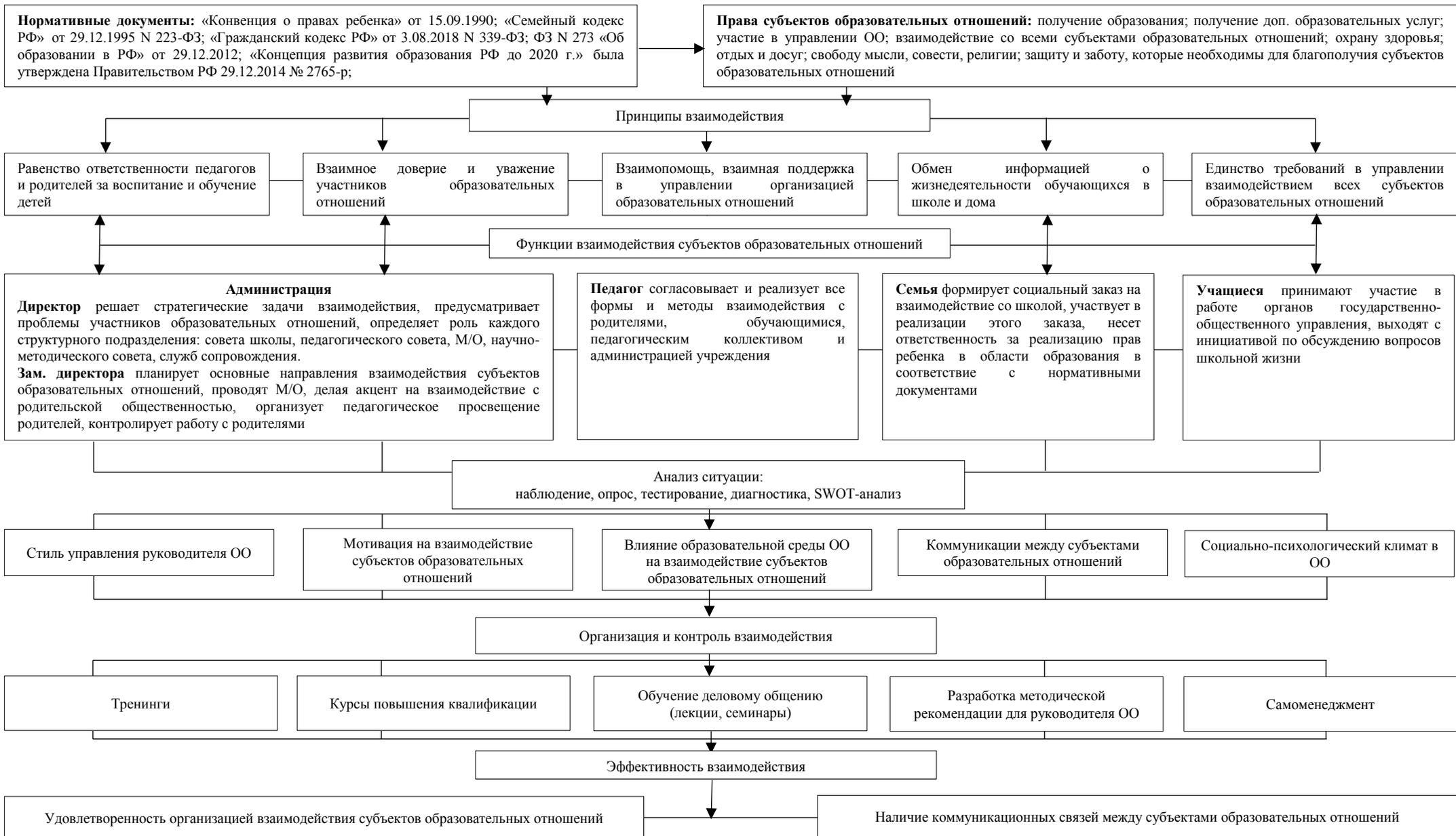
Предлагаемая модель управления организацией взаимодействия субъектов образовательных отношений в общеобразовательной организации представлена на рисунке 14.

В ст. 27 Конвенции ООН о правах ребенка определено, что «родитель или другие лица, воспитывающие ребенка, несут основную ответственность за обеспечение в пределах своих способностей и финансовых возможностей условий жизни, необходимых для развития ребенка», а также указаны права ребенка на получение образования (ст. 28), охрану здоровья (ст. 24), свободу мысли, совести и религии (ст. 14).

Ст. 63 п. 2 «Семейного кодекса РФ» от 29.12.1995 N 223-ФЗ констатирует, что «родители имеют право выбора образовательной организации, формы получения детьми образования и формы их обучения с учетом мнения детей».

Организация взаимодействием субъектов образовательных отношений регулируется нормативно-правовыми актами. Так, например, ФЗ «Об образовании в РФ» ст. 89 п. 2, подпункт 1 предусматривает организацию системы взаимодействия федеральных органов исполнительной власти, органов исполнительной власти субъектов РФ и органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования.

В соответствии с данными нормативными документами определяются права субъектов образовательных отношений.



**Рис. 14. Модель управления организацией взаимодействия субъектов образовательных отношений в общеобразовательной организации**

Для эффективной организации управлением взаимодействия нами выделены принципы (основополагающие идеи) взаимодействия. Среди них:

- равенство ответственности педагогов и родителей за воспитание и обучение детей;
- взаимное доверие и уважение участников образовательных отношений;
- взаимопомощь, взаимная поддержка в управлении организацией образовательных отношений;
- обмен информацией о жизнедеятельности обучающихся в школе и дома;
- единство требований в управлении взаимодействием всех субъектов образовательных отношений.

На основании нормативно-правовой базы и выделенных принципов взаимодействия нами были рассмотрены функции взаимодействия, возлагающиеся на каждого субъекта образовательных отношений.

Так, на руководителя общеобразовательной организации возлагаются обязанности по решению стратегических задач взаимодействия, предупреждению проблем участников образовательных отношений, определению роли каждого структурного подразделения: совета школы, педагогического совета, методического объединения, научно-методического совета, служб сопровождения.

Заместитель директора планирует основные направления взаимодействия субъектов образовательных отношений, проводит методические объединения, делая акцент на взаимодействие с родительской общественностью, организует педагогическое просвещение родителей, контролирует работу с родителями.

Работа педагогов заключается в согласовании и реализации всех форм и методов взаимодействия с родителями, обучающимися, педагогическим коллективом и администрацией учреждения.

Родители обучающихся формируют социальный заказ на взаимодействие со школой, участвует в реализации этого заказа, несут ответственность за реализацию прав ребенка в области образования в соответствии с нормативными документами.

Для эффективной организации управления взаимодействием субъектов образовательных отношений, в результате нашей исследовательской деятельности, возникла необходимость анализа ситуации и оценки уровня взаимодействия между субъектами образовательных отношений в образовательной организации. Для этого мы предлагаем использовать такие методы: наблюдение, тестирование, диагностика, опрос, SWOT-анализ. В результате комплексного анализа мы акцентировали внимание на стиль управления, характерный для руководителя общеобразовательной школы, социально-психологический климат в педагогическом коллективе, существующие коммуникационные связи и их характер, влияние образовательной среды и уровень мотивации на взаимодействие субъектов образовательных отношений.

Результаты SWOT-анализа обозначили проблемы, сильные и слабые стороны организации взаимодействия, а также условия организации эффективного взаимодействия в общеобразовательной школе.

После этого предполагается организация и контроль взаимодействием, которые ориентированы на организационные мероприятия, такие как: тренинги, курсы повышения квалификации, самоменеджмент, обучение деловому общению, разработка методической рекомендации для руководителя образовательной организации, в соответствии с программой мероприятий.

Исходя из этого, можно проверить эффективность взаимодействия субъектов образовательных отношений. Эффективность взаимодействия включает: удовлетворенность организацией взаимодействия и наличие эффективных коммуникационных связей между субъектами образовательных отношений.

Мы полагаем, что проверка удовлетворенности организацией взаимодействия может быть проведена посредством использованных нами диагностических методик, а также таких методов, как: анкетирование, опрос, наблюдение, интервью, SWOT-анализ.

Таким образом, материалы исследования и предложенная модель управления организацией взаимодействием субъектов образовательных отношений была рассмотрена администрацией МАОУ СОШ №63 и принята к дальнейшему внедрению.

## ВЫВОДЫ ПО ТРЕТЬЕЙ ГЛАВЕ

1. Анализ данных диагностики коммуникативной компетентности руководителя образовательной организации показал высокий уровень сформированности.
2. Взаимодействие руководителя и его сотрудников напрямую зависит от выбранного стиля управления. Под стилем управления мы понимаем систему методов и приемов, с помощью которых руководитель организует взаимодействие. По результатам диагностики директор МАОУ СОШ №63 был отнесен к группе руководителей со смешанным стилем руководства.
3. Характер отношений в сфере образования, качество и результативность взаимодействия зависит от того, насколько субъекты образовательных отношений заинтересованы в создании тесных взаимоотношений. Путь к эффективному взаимодействию между субъектами образовательных отношений лежит через понимание их мотивации. Исследование уровня мотивации субъектов образовательных отношений на взаимодействие выявило малую выраженность высокого уровня мотивации: родители обучающихся – 3%, педагоги – 8%. Данные показатели говорят о незаинтересованности коммуникативных сторон и наличии проблем в выстраивании взаимодействия между педагогами и коллективом, между родителями и школой.
4. Экспертиза образовательной среды показала, что взаимодействие, выстроенное в образовательном учреждении, говорит о равнодушном отношении к обучающимся и их родителям, об отсутствии тесных взаимоотношений и прочных связей педагогов, как с коллегами, так и с другими субъектами образовательных отношений. Наибольших показателей достигли такие компоненты, как: эмоциональность образовательной среды, мобильность и устойчивость образовательной среды.
5. Анализ организации внутришкольного взаимодействия субъектов образовательных отношений позволил определить условия эффективности взаимодействия субъектов образовательных отношений, разработать и

апробировать программу мероприятий, направленных на повышение эффективности взаимодействия, а также построить модель процесса организации взаимодействия субъектов образовательных отношений при управлении общеобразовательной организацией.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализ литературных источников по проблеме взаимодействия личности, общества и государства показал, что данный вопрос освещен достаточно полно, однако, недостаточно изученными остаются вопросы по организации взаимодействия субъектов образовательных отношений при управлении образовательной организацией в условиях оптимизации системы управления.

Изменения в образовательной политике сопровождаются изменениями в выстраивании взаимодействия между субъектами образовательных отношений. Взаимодействие субъектов образовательных отношений выступает как управляемое явление в образовательной организации. Эффективное управление взаимодействием позволяет в полной мере контролировать организационную составляющую взаимодействия и разрешать возникающие между субъектами образовательных отношений конфликты.

Решение вопросов преодоления прежних управленческих подходов и утверждения нового типа управленческих технологий, нацеленных на обеспечение эффективного взаимодействия, зависит от готовности всех субъектов образовательных отношений к этим изменениям.

Исследование организации внутришкольного взаимодействия субъектов образовательных отношений позволило оценить характер и особенности выстраивания взаимодействия.

Так, диагностика коммуникативной компетентности руководителя образовательной организации выявила высокий уровень сформированности данного показателя. Взаимоотношения руководителя и его сотрудников, психологический климат коллектива, а также результат его работы напрямую зависят от стиля управления, реализуемого руководителем. По результатам диагностики директор МАОУ СОШ №63 был отнесен к группе руководителей со смешанным стилем руководства. Для него характерны высоко сформированные организаторские качества, воспитанность и морально-психологические качества коллектива.

Характер отношений в сфере образования зависит не только от действий самого руководителя, его коммуникативных способностей и системы методов выстраивания взаимодействия, но и от других субъектов – педагогов и родителей учащихся. От того насколько субъекты образовательных отношений заинтересованы в создании тесных взаимоотношений зависит качество и результативность взаимодействия. Исследование уровня мотивации субъектов образовательных отношений на взаимодействие выявило малую выраженность высокого уровня мотивации: родители обучающихся – 3%, педагоги – 8%. Данные показатели говорят о незаинтересованности коммуникативных сторон и наличии проблем в выстраивании взаимодействия между педагогами и коллективом, между родителями и школой.

Также, систему и характер взаимодействия субъектов образовательных отношений при управлении общеобразовательной организацией определяют факторы образовательной среды (внутренние и внешние). Экспертиза образовательной среды показала, что взаимодействие, выстроенное в образовательном учреждении, говорит о равнодушном отношении к обучающимся и их родителям, об отсутствии тесных взаимоотношений и прочных связей педагогов, как с коллегами, так и с другими субъектами образовательных отношений. Наибольших показателей достигли такие компоненты, как: эмоциональность образовательной среды, мобильность и устойчивость образовательной среды.

По результатам проведенного исследования и SWOT-анализа были выявлены сильные и слабые стороны взаимодействия субъектов образовательных отношений, а также условия эффективного взаимодействия субъектов образовательных отношений и определены направления работы по организации взаимодействия.

С целью повышения мотивации педагогов и родителей, а также развития анализа и оценки своих коммуникативных навыков руководителем, была разработана программа мероприятий, направленная на повышение эффективности взаимодействия субъектов образовательных отношений.

Сравнительный анализ данных показал, что проведение обучающих мероприятий позволили достичь положительной динамики. Уровень мотивации педагогов и родителей на взаимодействие с другими субъектами образовательных отношений возрос на 44% и 17% соответственно.

Анализ организации внутришкольного взаимодействия субъектов образовательных отношений, а также выявленные условия эффективности взаимодействия позволили построить модель организации взаимодействия субъектов образовательных отношений при управлении общеобразовательной организацией.

Разработанная модель организации взаимодействия субъектов образовательных отношений при управлении общеобразовательной школой была представлена руководящему составу МАОУ СОШ №63. Представленные материалы исследования и разработанная модель были признаны практически значимыми и приняты к дальнейшей реализации в деятельности образовательной организации.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

### I. Нормативные акты

1. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 01.04.2019) // СПС КонсультантПлюс [Электронный ресурс]: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/e5c859f1e3f2f02351e1fcd1159b2a19b9e7f446/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/e5c859f1e3f2f02351e1fcd1159b2a19b9e7f446/) (дата обращения 15.01.2019)
2. Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" от 29.12.2012 N 273-ФЗ // СПС КонсультантПлюс [Электронный ресурс]: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/) (дата обращения 25.12.2018)
3. Распоряжение Правительства РФ от 29.05.2015 N 996-р «Об утверждении Стратегии развития воспитания в Российской Федерации на период до 2025 года» // СПС КонсультантПлюс [Электронный ресурс]: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_180402/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_180402/) (дата обращения 20.12.2018)
4. Проект приказа Минтруда Об утверждении проекта профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://regulation.gov.ru/projects#npra=50023> (дата обращения 11.01.2018).

### II. Научная литература

5. Аветисян, Г.В. Соотношение управления и взаимодействия [Текст] // Вестник университета. – 2017. – №5. – С. 5 – 9.
6. Административное управление воспитательным процессом [Текст] // сост. Н.П. Кузнецова, Е.В. Мейснер. – Волгоград: Учитель, 2008. – 250 с.
7. Азаренко, С.А., Рузавин, Г.И., Флиер, А.Я., Бернштейн, В.С., Александров, А.В. – Коммуникация. / Гуманитарная энциклопедия: Концепты [Электронный ресурс] // Центр гуманитарных технологий, 2002–2019 (последняя редакция: 23.04.2019). URL: <https://gtmarket.ru/concepts/7132>.
8. Андреева, Г.М. Социальная психология : учеб. пособ. / Г.М. Андреева. – М.: Аспект Пресс, 2016. – С. 120 – 145.

9. Андросова, И.В. Структура и модель коммуникативной компетентности менеджера [Текст] / И.В. Андросова // Молодой ученый. – 2015. – №9. – С. 498-500. – URL <https://moluch.ru/archive/89/18365/> (дата обращения 20.12.2017).
- 10.Афанасьева, Н. К чему привело слияние школ: результаты исследования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.ucheba.ru/article/3804>. – Учеба.ру. – (дата обращения: 11.05.2018)
- 11.Виханский, О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс [Текст] : учеб. пособие / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: МГУ, 1998. – 294 с.
- 12.Генкин, Б.М. Экономика и социология труда. М., 1998. С. 321.
- 13.Денякина, Л.М. Руководитель образовательного учреждения. Профессия или призвание? Изд. 2-е. М.: ООО «Квадро Плюс», 2001. 112 с.
- 14.Емельянов, Ю.И. Теория формирования и практика совершенствования коммуникативной компетентности [Текст] / Ю.И. Емельянов. – М.: Просвещение, 1995. – 183 с.
- 15.Ефремова, Т.Ф. Новый словарь русского языка. Толково-словообразовательный [Текст] / Т.Ф. Ефремова. – М.: Русский язык. 2000.
- 16.Зверинцев, А.Б. Коммуникационный менеджмент / А.Б. Зверинцев. – 2-е изд., перераб. и доп. Изд-во. Дашков и К, 2007. – 124 с.
- 17.Зимняя, И.А. Педагогическая психология: учебник для вузов Изд-во: Московский психолого-социальный институт, НПО 'МОДЭК', 2010 г.].
- 18.Зубов, Н.А. Как руководить педагогами. 2-е изд. М.: АРКТИ, 2003. 144 с.
- 19.Ильин, Е.П. Психология общения и межличностных отношений [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://psy.wikireading.ru/10034>. – ВикиЧтение. – (дата обращения 1.05.2019)
- 20.Каган, М.С. Мир общения: проблема межсубъектных отношений / М.С. Каган. – Москва: Издательство политической литературы, 1988. – 319 с.
- 21.Кибанов, А.Я. Этика деловых отношений / А.Я. Кибанов [и др.]. – М.: Дрофа, 2013. – 365 с.

22. Казакова, С.С. Профессионально-управленческая культура руководителя дошкольного образовательного учреждения // Челябинский гуманитарий. 2014. №2 (27). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/professionalno-upravlencheskaya-kultura-rukovoditelya-doshkolnogo-obrazovatel'nogo-uchrezhdeniya> (дата обращения 4.05.2019).
23. Карнышев, А.Д. Социально-психологические механизмы управления в школе: учеб. пособие для слушателей ФППК ОНО при пединститутах. – Красноярск: КГЛИ, 1990. – 107 С. 21
24. Киримова, Е.А. Об образовательном праве [Текст] // Право и образование. – 2005. №5. - С. 57.
25. Климов, Е.А. Психология: воспитание, обучение: Учеб. пособие для вузов / Е. А. Климов. – М.: Юнити – ДАНА, 2000.
26. Климов, Е.А. Психология профессионального самоопределения. 4-е изд. М.: Издательский центр «Академия», 2010. 304 с.
27. Коваленко, М.Ю. Теория коммуникации / М. Ю. Коваленко, М.А. Коваленко. – М.: Юрайт, 2016. – 466 с.
28. Конаржевский, Ю.А. Проблемы внутришкольного управления / Ю.А. Конаржевский. – Челябинск, 1999. – 236 с.
29. Корицкий, Э.Б. (под ред.). Гастев А.К., Керженцев П.М., Витке Н.А., Розмирович Е.Ф., Ерманский О.А., Бурдянский И.М. «У истоков НОТ. Забытые дискуссии и нереализованные идеи». Социально-экономическая литература 20-30-х годов, 1990. – 336 с.
30. Корнеев, Д. Ю. Решение задач управления взаимодействиями в проектах создания морских нефтегазовых сооружений с использованием информационной системы Integraph SPO Project Execution // Автоматизация и ИТ в нефтегазовой отрасли. – 2014. – №2. – С. 24 – 28.
31. Коротаева, Е.В. Педагогические взаимодействия и технологии / Урал. гос. пед. ун-т. – М.: Academia, 2007. – 256 с.

- 32.Коротаева, Е.В. Педагогика взаимодействий в образовательном пространстве: научная школа Е. В. Коротаевой // Педагогическое образование в России. – 2016. – №2 – С. 195 – 199.
- 33.Кравцов, С.С. Директор-профессионал [Текст] / С.С. Кравцов // Руководитель автономного учреждения. – 2010. – №6. – 21 с.
- 34.Кузьмина, Е.М. Формирование коммуникативной компетентности студентов вуза [Текст]: автореф. дис. канд. пед. наук. / Е.М. Кузьмина.– Нижний Новгород, 2006. – 24 с.
- 35.Кукушкина, А.С. Взаимодействие участников образовательного процесса в условиях информатизации и функционирования образовательных организаций в комплексах // Молодой ученый. – 2016. – №27. – С. 685-689. – URL <https://moluch.ru/archive/131/36263/> (дата обращения 01.05.2019).
- 36.Лебедева, Т.Ю., Венкова, Г.В. Социальное партнерство и педагогическое сотрудничество в условиях современного образования [Электронный ресурс] // Профессиональная инициатива – научно-методическое сетевое издание: сайт. – URL: <http://profesiniciativa.ru/index.php/ai1/459-lebedeva-venkova1604> (дата обращения 2.05.2019).
- 37.Местечкин, В.И. Развитие коммуникативной компетентности менеджеров образования в процессе повышения квалификации: На примере деятельности руководителей и педагогов учреждений начального профессионального образования: автореферат дис. кандидата педагогических наук: Челябинск, 2003. – 27 с.
- 38.Мильруд, Р.П., Максимова, И.Р. Коммуникативная компетенция как готовность учащихся к общению на иностранном языке // Язык и культура. 2017. №38. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/kommunikativnaya-kompetentsiya-kak-gotovnost-uchaschihsya-k-obscheniyu-na-inostrannom-yazyke> (дата обращения 03.12.2017).
- 39.Морозов, А.В. Психологические аспекты управленческой деятельности руководителей системы образования // Управление образованием: теория и практика. 2017. №3 (27). URL:

- <https://cyberleninka.ru/article/n/psihologicheskie-aspekty-upravlencheskoj-deyatelnosti-rukovoditeley-sistemy-obrazovaniya> (дата обращения 5.05.2019).
40. Морозов, В.А. Взаимодействие: понятие, виды и свойства // КЭ. 2015. №10.  
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vzaimodeystvie-ponyatie-vidy-i-svoystva>  
(дата обращения 26.05.2019).
41. Муздыбаев, К. Психология ответственности. М.: Либроком, 2010. 248 с.
42. Назмутдинов, В.Я., Яруллин, И.Ф. Управленческая деятельность и менеджмент в системе образования личности. – Казань: ТРИ «Школа», 2013. – 360 с.
43. Никитин, В.А. Социальная педагогика: Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / Под ред. В.А. Никитина. – М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2000. – 272 с.
44. Николаева, Ж.В. Основы теории коммуникации. Учебно-методическое пособие для студентов специальности 350400 «Связи с общественностью» / Сост. Ж.В. Николаева. – Улан-Удэ: ВСГТУ, 2004
45. Организационная психология: Хрестоматия / Состав. Л.В. Винокуров, И.И. Скрипюк. СПб.: Питер, 2001. 512 с.
46. Орлов, А.А. Научные основы управления общеобразовательной школой. М., 1982. С. 6.
47. Панфилова, А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности : учеб. пособ. / А. П. Панфилова. – СПб.: Знание, 2004. – С. 12 –14.
48. Петров, А.В., Горбатова М.К. Новые подходы к порядку возникновения и прекращения образовательных отношений // Вестник ННГУ. 2013. №6-1.  
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/novye-podhody-k-poryadku-vozniknoveniya-i-prekrascheniya-obrazovatelnyh-otnosheniy> (дата обращения 25.04.2019).
49. Расторгуева, Ю.П. Личностная обусловленность развития коммуникативной компетентности у студентов – будущих специалистов по социальной работе [Текст]: автореф. дис. канд. психол. наук: 19.00.07 / Ю.П. Расторгуева. – Краснодар, 2007. – 25 с.

- 50.Рогач, О.В., Рябова, Т.М., Фролова, Е.В. Анализ проблем управления инновационным развитием школьного образования в современной России // Интеграция образования. 2017. №4 (89). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-problem-upravleniya-innovatsionnym-razvitiem-shkolnogo-obrazovaniya-v-sovremennoy-rossii> (дата обращения 09.05.2018).
- 51.Рожков, А.И. Образовательное право: учебник для академического бакалавриата / А.И. Рожков [и др.]; под общ. ред. А.И. Рожкова. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 349 с.
- 52.Рожков, М.И., Байбородова Л.В. Организация воспитательного процесса в школе. М., 2000. С. 41 – 42.
- 53.Симонова, А.А., Дворникова, М.Ю. Понятие сетевого взаимодействия образовательных организаций // Педагогическое образование в России. 2018. №5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-setevogo-vzaimodeystviya-obrazovatelnyh-organizatsiy> (дата обращения 27.05.2019).
- 54.Сластенин, В.А. и др. Педагогика: Учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений / В. А. Сластенин, И. Ф. Исаев, Е. Н. Шиянов; Под ред. В.А. Сластенина . – М.: Издательский центр "Академия", 2002. – 576 с.
- 55.Словарь практического психолога / Сост. С.Ю. Головин. Минск. 1997. С. 64.
- 56.Солонин, Ю.Н. Культурология [Текст] : учеб. пособие / Ю.Н. Солонин. - М.: Юрайт, 2015. – 257 с.
- 57.Сырых, В.М. Введение в теорию образовательного права / Сырых В.М. – М.: Готика, 2002. – 400 с.
- 58.Таратухина, Ю.В. Деловые и межкультурные коммуникации : учеб. пособ. / Ю.В. Таратухина. – М.: Юрайт, 2016. – 462 с.
- 59.Третьяков, П.И. Управление школой по результатам: Практика педагогического менеджмента [Текст] / П.И. Третьяков – М.: Новая школа, 2001. – 320 с.
- 60.Ушаков, Д.Н. Большой толковый словарь русского языка. М.: Славянский дом книги. 2014.

61. Францева, Т.Н. Опросник для диагностики мотивов профессиональной деятельности специалистов [Текст] / Т.Н. Францева // Вестник самарской гуманитарной академии. – Самара: Изд-во: Самарская гуманитарная академия. 2010. № 2 (8). С. 146 – 160.
62. Хазанова, М.А. Исследование факторов, способствующих успешности общения [Текст] / М.А. Хазанова // Психолого-педагогические проблемы коллектива и личности: сб. науч. трудов. – М.: НИИ ОП АПН СССР, 1978. – 165 с.
63. Хуриева, М.Ю. Основные направления взаимодействия семьи и школы в воспитании учащихся // Вестник ИрГТУ. 2013. №1 (72). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnyie-napravleniya-vzaimodeystviya-semi-i-shkoly-v-vospitanii-uchaschihsya> (дата обращения 01.05.2019).
64. Черри, К. Человек информация / К. Черри. – М.: Связь, 1972. – 368 с. С. 23 – 24.
65. Чумичева, Р.М. Профессиональная деятельность и здоровье педагога [Текст] / Р.М. Чумичева. – М.: Академия, 2011. – 154 с.
66. Шамова, Т.И. Управление образовательными системами [Текст]: учебное пособие – 5-е изд. / Т.И. Шамова. – М.: Академия, 2008. – 384 с.
67. Шинкевич, О.К. Курс лекций по дисциплине: Основы менеджмента / О.К. Шинкевич. - МГТУ «СТАНКИН», 2008. – 142 с.
68. Шкатулла, В.И. Образовательное право России: учебник для вузов. М.: Юстиции-форм, 2015. С. 55 – 60.
69. Шмакова, И.А. Влияние стиля руководства на психологический климат в коллективе // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2015. – Т. 10. – С. 131–135. – URL: <http://e-koncept.ru/2015/95070.htm>.
70. Энциклопедии & словари [Электронный ресурс]: сайт. – Режим доступа: [enc-dic.com](http://enc-dic.com)].
71. Ясвин, В.А. Образовательная среда: от моделирования к проектированию. – М.: Смысл, 2001. – 365 с.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение 1

#### Анкета для сотрудников

Уважаемый респондент! Просим Вас принять участие в опросе. Ниже приводятся суждения. Оцените их от 0 до 4 баллов, чтобы выразить, насколько они верны по отношению лично к Вам и Вашему руководителю. Поставьте знак « + » в той колонке, которая соответствует баллу, отражающему степень Вашего согласия с предлагаемым суждением. Ваше мнение и баллы соотносятся так:

- полностью согласен – 4;
- скорее согласен – 3;
- трудно сказать – 2;
- скорее не согласен – 1;
- совершенно не согласен – 0.

Гарантируется полная конфиденциальность Ваших ответов, которые впоследствии будут использованы только в совокупности с ответами других респондентов. Благодарим за участие!

Суждения	Баллы				
	0	1	2	3	4
1. Руководитель никогда не отказывает в помощи с решением вопросов, касающихся разных сфер педагогической и управленческой деятельности					
2. Организует обучение своих сотрудников, развивает людей					
3. Руководитель всегда приводит весомые доводы и аргументы, с которыми трудно не согласиться					
4. Речь руководителя всегда лексически, грамматически правильная, логически выстроена					
5. Руководитель позитивно характеризует учебное заведение и его сотрудников в разговорах с другими людьми					
6. Руководитель организует мероприятия в отдельное от работы время для сотрудников в неформальной обстановке					
7. Руководитель всегда занимает позицию лидера, формирует мнение всего коллектива, оказывает влияние на установки и поведение коллектива					
8. Руководитель знает, какие аргументы и факты могут убедить сотрудника принять нужное решение					
9. Руководитель проявляет инициативу в сложных ситуациях, требующих принятия нестандартных решений					
10. Если возникают проблемы с отдельными учениками и их родителями из-за неправильных действий педагогов, руководитель старается вовлечь их в решение, научить тому, как избегать подобных ситуаций в будущем					
11. Руководитель харизматичен, использует силу своей личности для того, чтобы мотивировать подчиненных					
12. Руководитель признает свою ответственность за результат деятельности учреждения					
13. Руководитель никогда не бывает пристрастным к людям, всегда умеет избегать личных симпатий и антипатий.					
14. Руководитель старается найти одинаковые интересы и общий язык с коллегами в решении совместных задач.					

15. Если сотрудник находится в возбужденном или подавленном состоянии, руководитель может помочь справиться с ним, чтобы оно не мешало разговору					
16. Умеет управлять конфликтом с позиции сотрудничества, т.е. таким образом, чтобы все стороны были в максимальном выигрыше					
17. Негативные эмоции руководителя никогда не отражаются на его подчиненных					
18. Общение с руководителем всегда приятное, не оставляющее после себя негативных эмоций					

### Анкета для родителей

Уважаемый респондент! Просим Вас принять участие в опросе. Ниже приводятся суждения. Оцените их от 0 до 4 баллов, чтобы выразить, насколько они верны по отношению лично к Вам и Вашему руководителю. Поставьте знак « + » в той колонке, которая соответствует баллу, отражающему степень Вашего согласия с предлагаемым суждением. Ваше мнение и баллы соотносятся так:

- полностью согласен – 4;
- скорее согласен – 3;
- трудно сказать – 2;
- скорее не согласен – 1;
- совершенно не согласен – 0.

Гарантируется полная конфиденциальность Ваших ответов, которые впоследствии будут использованы только в совокупности с ответами других респондентов. Благодарим за участие!

Суждения	Баллы				
	0	1	2	3	4
1. Директор никогда не отказывает в помощи родителям с решением вопросов, касающихся разных сфер педагогической деятельности					
2. За время обучения ребенка в школе, директор не утратил авторитет со стороны родителей и обучающихся					
3. Директор всегда приводит весомые доводы и аргументы, с которыми трудно не согласиться					
4. Речь руководителя всегда лексически, грамматически правильная, логически выстроена					
5. Директор позитивно характеризует учебное заведение и его сотрудников в разговорах с родителями					
6. Директор всегда пытается повлиять на конфликтные ситуации между ребенком/родителем и педагогом					
7. Директор знает, какие аргументы и факты могут убедить ученика/родителя принять нужное решение					
8. Директор готов обсудить интересующие вопросы с родителями, если это необходимо					
9. Руководитель проявляет инициативу в сложных ситуациях, требующих принятия нестандартных решений					
10. Если возникают проблемы с отдельными учениками и их родителями из-за неправильных действий педагогов, руководитель старается вовлечь их в решение, научить тому, как избегать подобных ситуаций в будущем					
11. Директор харизматичен, использует силу своей личности для того, чтобы мотивировать подчиненных, учеников, родителей					
12. Директор признает свою ответственность за результат деятельности учреждения					
13. Директор никогда не бывает пристрастным к людям, всегда умеет избегать личных симпатий и антипатий					
14. Директор старается найти одинаковые интересы и общий язык с родителями в решении совместных задач					
15. Если родитель находится в возбужденном или подавленном состоянии, руководитель может помочь справиться с ним, чтобы оно не мешало разговору					
16. Директор умеет управлять конфликтом с позиции сотрудничества, т.е. таким образом, чтобы все стороны были в максимальном выигрыше					

17. Негативные эмоции руководителя никогда не отражаются на учениках/родителях					
18. Общение с директором всегда приятное, не оставляющее после себя негативных эмоций					

## Приложение 2

### Расчетные данные оценки коммуникативной компетентности руководителя образовательной организации по показателям (родители)

Кол-во чел. (респонденты)	Показатели коммуникативной компетентности									Сумма баллов
	Знания надпредметных областей	Знания о языке	Мотивация сотрудников	Коммуникационная роль	Умение действовать в сложных ситуациях	Личностные качества	Регуляция коммуникативной дистанции	Эмпатия	Саморегуляция	
1	5	5	7	6	6	6	6	4	7	52
2	8	7	7	8	8	6	8	7	8	67
3	8	8	8	8	8	8	8	8	8	72
4	8	8	6	6	8	7	6	4	8	61
5	6	6	5	6	4	5	4	4	4	44
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	54
7	6	4	6	4	5	4	6	4	5	44
8	4	6	6	5	5	4	5	5	5	45
9	8	8	8	8	8	8	8	8	8	72
10	5	5	4	4	5	7	6	4	4	44
11	5	7	7	6	4	5	4	6	4	48
12	4	8	6	3	5	3	4	3	5	41
13	8	8	5	6	4	8	4	6	8	57
14	8	8	8	5	8	7	7	8	8	67
15	4	7	5	8	7	4	5	4	7	51
16	8	5	7	8	8	3	5	7	6	57
17	5	5	6	4	5	4	4	4	3	40
18	7	6	7	5	6	7	5	7	8	58
19	8	8	8	8	8	8	8	8	8	72
20	7	8	8	6	4	8	4	4	6	55
21	4	7	6	4	4	3	4	0	4	36
22	8	4	5	6	8	4	6	5	8	54
23	8	6	4	5	8	4	6	4	6	51
24	7	7	4	4	4	7	7	6	8	54
25	6	6	8	5	4	4	5	5	5	48
26	7	5	6	4	6	4	6	4	4	46
27	7	7	5	6	4	4	4	5	5	47
28	8	8	8	8	8	8	8	8	8	72
29	7	5	5	4	5	6	4	5	4	45
30	5	5	5	7	4	4	4	5	5	44
31	8	8	4	8	5	8	8	6	8	63
32	8	8	8	4	6	6	7	8	8	63
33	5	6	6	4	4	5	5	5	6	46
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
35	5	8	5	4	5	3	4	4	5	43
36	5	5	6	5	3	4	4	4	4	40

<b>37</b>	4	3	6	4	4	4	3	5	4	37
<b>38</b>	6	8	7	6	7	6	6	7	6	59
<b>39</b>	8	8	8	7	6	7	6	6	8	64
<b>40</b>	6	8	6	8	4	8	7	8	7	62
<b>41</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
<b>42</b>	5	7	4	4	5	4	6	6	4	45
<b>43</b>	7	8	5	7	5	8	5	5	6	56
<b>44</b>	5	7	6	6	7	4	4	7	6	52
<b>45</b>	5	5	4	5	5	5	4	4	5	42
<b>46</b>	7	8	6	6	4	8	6	5	8	58
<b>47</b>	4	5	5	4	4	6	4	6	6	44
<b>48</b>	6	5	5	5	4	5	4	4	4	42
<b>49</b>	6	6	6	7	6	7	6	5	6	55
<b>50</b>	7	7	7	6	6	4	4	4	7	52
<b>51</b>	8	6	5	7	3	6	6	7	5	53
<b>52</b>	8	7	7	7	6	5	4	4	5	53
<b>53</b>	6	5	4	3	6	4	4	4	6	42
<b>54</b>	4	6	3	4	4	4	4	4	4	37
<b>55</b>	5	4	6	3	4	4	4	4	4	38
<b>56</b>	5	5	4	3	7	7	3	6	5	45
<b>57</b>	4	6	4	4	4	3	4	3	4	36
<b>58</b>	6	6	4	6	6	4	6	5	6	49
<b>59</b>	7	7	7	6	7	7	6	6	6	59
<b>Сум ма</b>	363	373	342	324	322	320	309	308	344	300 5
<b>Сред. знач.</b>	6,2	6,3	5,8	5,5	5,5	5,4	5,2	5,2	5,8	50,9
<b>Итог сред. знач.</b>	3,1	3,2	2,9	2,7	2,7	2,7	2,6	2,6	2,9	

**Расчетные данные оценки коммуникативной компетентности руководителя образовательной организации по показателям (педагоги)**

Кол-во чел. (респонденты)	Показатели коммуникативной компетентности									Сумма баллов
	Знания надпредметных областей	Знания о языке	Мотивация сотрудников	Коммуникационная роль	Умение действовать в сложных ситуациях	Личностные качества	Регуляция коммуникативной дистанции	Эмпатия	Саморегуляция	
<b>1</b>	3	3	4	3	3	3	3	3	2	27
<b>2</b>	7	5	6	4	6	5	4	5	4	46
<b>3</b>	5	7	6	2	5	3	6	3	1	38
<b>4</b>	8	7	8	8	7	7	8	7	6	66
<b>5</b>	6	5	7	7	7	8	5	2	0	47
<b>6</b>	7	7	4	8	7	8	6	8	8	63
<b>7</b>	8	7	7	7	8	8	6	8	6	65
<b>8</b>	7	7	6	5	5	7	6	6	6	55
<b>9</b>	8	7	8	8	5	6	8	8	8	66
<b>10</b>	8	7	5	8	8	8	7	4	8	63
<b>11</b>	8	8	8	8	8	8	8	8	8	72
<b>12</b>	8	8	8	8	8	8	8	8	8	72
<b>13</b>	8	7	6	6	7	7	6	6	6	59
<b>14</b>	8	8	8	8	8	8	8	8	8	72
<b>Сумма</b>	99	93	91	90	92	94	89	84	79	811
<b>Сред. знач.</b>	7,1	6,6	6,5	6,4	6,6	6,7	6,4	6,0	5,6	57,9
<b>Итог сред. знач.</b>	3,5	3,3	3,3	3,2	3,3	3,4	3,2	3,0	2,8	

**Расчетные данные оценки коммуникативной компетентности руководителя образовательной организации по показателям (администрация)**

Кол-во чел. (респонденты)	Показатели коммуникативной компетентности									Сумма баллов
	Знания надпредметных областей	Знания о языке	Мотивация сотрудников	Коммуникационная роль	Умение действовать в сложных ситуациях	Личностные качества	Регуляция коммуникативной дистанции	Эмпатия	Саморегуляция	
<b>1</b>	4	8	4	3	7	5	3	4	5	43
<b>2</b>	8	6	8	8	8	8	7	5	4	62
<b>3</b>	5	8	5	5	7	6	6	4	3	49
<b>4</b>	6	5	6	4	8	6	5	7	6	53
<b>5</b>	8	7	4	6	8	8	8	4	8	61
<b>Сумма</b>	31	34	27	26	38	33	29	24	26	268
<b>Сред. знач.</b>	6,2	6,8	5,4	5,2	7,6	6,6	5,8	4,8	5,2	53,6
<b>Итог сред. знач.</b>	3,1	3,4	2,7	2,6	3,8	3,3	2,9	2,4	2,6	

### Методика А.Л. Журавлева «Диагностика стилей руководства»

#### Инструкция

Вам будет предложено 27 характеристик деятельности вашего руководителя и к каждой из них указано по 5 вариантов ее проявления. Выберите, пожалуйста, один или несколько из этих 5 вариантов, которые соответствуют его руководству, и отметьте их. Просим быть искренним.

1. Распределение полномочий между руководителями и подчиненными:
  - а) централизует руководство, требует, чтобы о всех деталях докладывали именно ему;
  - б) пассивен в выполнении управленческих функций;
  - в) четко распределяет функции между собой, своими заместителями и подчиненными;
  - г) ожидает указаний сверху или даже требует их;
  - д) централизует руководство только в трудных ситуациях.
2. Действия руководителя в критических (напряженных) ситуациях:
  - а) переходит на более жесткие методы руководства;
  - б) не меняет способы руководства;
  - в) не обходится без помощи вышестоящих руководителей;
  - г) начинает более тесно взаимодействовать с подчиненными;
  - д) плохо справляется со своими обязанностями.
3. Контакты руководителя с подчиненными:
  - а) недостаточно общительный, с людьми разговаривает мало;
  - б) регулярно общается с подчиненными, говорит о положении дел в коллективе, о трудностях, которые предстоит преодолеть;
  - в) умеет общаться, но специально ограничивает общение с подчиненными, держится от них на расстоянии;
  - г) старается общаться с подчиненными, но при этом испытывает трудности в общении;
  - д) общается в основном с активом коллектива.
4. Продуктивность работы коллектива в отсутствие руководителя:
  - а) исполнители работают хуже;
  - б) коллектив не снижает продуктивности;
  - в) исполнители постоянно работают не в полную силу;
  - г) продуктивность работы повышается;
  - д) коллектив работает с переменным успехом.
5. Отношение руководителя к советам и возражениям со стороны исполнителей:
  - а) сам обращается за советом к подчиненным;
  - б) не допускает, чтобы руководимые ему советовали и тем более возражали;
  - в) подчиненные не только советуют, но могут давать указания своему руководителю;
  - г) руководитель советуется даже тогда, когда обстоятельства не особенно требуют этого;
  - д) если исполнители знают, как лучше выполнить работу, они говорят об этом своему руководителю.
6. Контроль деятельности подчиненных:
  - а) контролирует от случая к случаю;
  - б) всегда очень строго контролирует работу отдельных исполнителей и коллектива в целом;
  - в) контролируя работу, всегда замечает положительные результаты, хвалит исполнителей;
  - г) контролируя, всегда выискивает недостатки в работе;
  - д) нередко вмешивается в работу исполнителей.

7. Соотношение решений производственных и социально-психологических задач в процессе руководства коллективом:
- а) его интересует только выполнение плана, а не отношение людей друг к другу;
  - б) решая производственные задачи, старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе;
  - в) в работе не заинтересован, подходит к делу формально;
  - г) больше внимания уделяет налаживанию взаимоотношений в коллективе, а не выполнению производственных заданий;
  - д) когда нужно, защищает интересы своих подчиненных.
8. Характер приказов руководителя:
- а) приказывает так, что хочется выполнять;
  - б) приказывать руководитель не умеет;
  - в) просьба руководителя не отличается от приказа;
  - г) приказы принимаются, но выполняются недостаточно хорошо и быстро;
  - д) его приказы вызывают у руководимых недовольство.
9. Отношение руководителя к критике со стороны подчиненных:
- а) обычно не обижается, прислушивается к ней;
  - б) выслушивает, даже обещает принять меры, но ничего не делает;
  - в) не любит, когда его критикуют, и не старается скрыть это;
  - г) принимает критику только со стороны вышестоящих руководителей;
  - д) не реагирует.
10. Поведение руководителя при недостатке знаний:
- а) сам решает даже те вопросы, с которыми не совсем хорошо знаком;
  - б) если что-то не знает, то не боится это показать и обращается за помощью к другим;
  - в) е стремится пополнить свои знания;
  - г) когда чего-то не знает, скрывает это и старается самостоятельно восполнить недостаток знаний;
  - д) если не знает, как решить вопрос или выполнить работу, то поручает это своим подчиненным.
11. Распределение ответственности между руководителем и подчиненными:
- а) складывается впечатление, что он боится отвечать за свои действия, хочет уменьшить свою ответственность;
  - б) ответственность распределяет между собой и своими подчиненными;
  - в) всю ответственность возлагает только на себя;
  - г) нередко подчеркивает ответственность вышестоящих руководителей, старается свою ответственность переложить на них;
  - д) бывает, что руководитель, являясь ответственным за какое-то дело, пытается переложить его на своих замов или нижестоящих руководителей.
12. Отношение руководителя к своим заместителям или помощникам:
- а) старается, чтобы его заместители были квалифицированными специалистами;
  - б) добивается безотказного подчинения заместителей и помощников;
  - в) руководителю безразлично, кто у него работает заместителем (помощником);
  - г) осторожен по отношению к заместителям, потому что боится за свое положение;
  - д) не желает иметь рядом очень квалифицированного специалиста.
13. Эмоциональная удовлетворенность исполнителя в отсутствие руководителя:
- а) исполнители довольны, когда отсутствует руководитель, они чувствуют некоторое облегчение;
  - б) с руководителем работать интересно, поэтому ожидают его возвращения;
  - в) отсутствие руководителя не замечается исполнителями;
  - г) вначале исполнители довольны, что руководитель отсутствует, а потом скучают;
  - д) сначала отсутствие руководителя чувствуется исполнителями, а затем быстро забывается.

14. Преобладающие методы воздействия на подчиненных:
- а) для выполнения какой-то работы ему нередко приходится уговаривать своих подчиненных;
  - б) всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, наставляет, но никогда не просит;
  - в) часто обращается к подчиненным с поручениями, просьбами, советами;
  - г) часто делает руководимым замечания и выговоры;
  - д) его замечания всегда справедливы.
15. Характер обращения руководителя с подчиненными:
- а) всегда обращается к подчиненным вежливо и доброжелательно;
  - б) по отношению к подчиненным бывает нетактичным и даже грубым;
  - в) в обращении к подчиненным часто проявляет равнодушие;
  - г) создается впечатление, что вежливость руководителя неискренняя;
  - д) характер обращения с подчиненными у него часто меняется.
16. Участие членов коллектива в управлении:
- а) руководитель привлекает членов коллектива к управлению;
  - б) нередко руководитель перекладывает свои функции на других;
  - в) управленческие функции не закрепляются стабильно, их распределение может меняться;
  - г) бывает, что управленческие функции фактически принимают на себя другие члены коллектива, а не руководитель;
  - д) управленческие функции выполняет только руководитель.
17. Поддержание руководителем трудовой дисциплины:
- а) стремится к формальной дисциплине и идеальному подчинению;
  - б) не может влиять на дисциплину;
  - в) умеет поддерживать дисциплину и порядок;
  - г) дисциплина выглядит хорошей, так как подчиненные боятся руководителя;
  - д) недостаточно пресекает нарушения дисциплины.
18. Характер общения руководителя с исполнителями:
- а) общается с подчиненными только по деловым вопросам;
  - б) заговаривая с подчиненными о деле, руководитель спрашивает и о личном, о семье;
  - в) часто общается по личным вопросам, не касаясь дела;
  - г) инициатива общения исходит от исполнителей, руководитель редко заговаривает сам;
  - д) нередко руководителя трудно понять в общении с ним.
19. Характер принятия решения по руководству коллективом:
- а) руководитель единолично вырабатывает решения или отменяет их;
  - б) редко берется за выполнение сложного дела, а скорее уходит от этого;
  - в) старается решать вместе с подчиненными, единолично решает только самые срочные и оперативные вопросы;
  - г) решает только те вопросы, которые сами возникают, не старается заранее предусмотреть их решение;
  - д) берется за решение в основном мелких вопросов.
20. Взаимоотношения между людьми в коллективе:
- а) в коллективе недостаточно развиты взаимопомощь и взаимное доверие;
  - б) старается, чтобы на работе у подчиненных было хорошее настроение;
  - в) в коллективе наблюдается повышенная текучесть кадров, люди нередко уходят из коллектива и не жалеют об этом;
  - г) люди относятся друг к другу чутко, по-дружески;
  - д) в присутствии руководителя исполнителям постоянно приходится работать в напряжении.
21. Предоставление самостоятельности подчиненным:
- а) способствует тому, чтобы подчиненные работали самостоятельно;
  - б) иногда руководитель навязывает свое мнение, а говорит, что это мнение большинства;

- в) исполнители работают больше по указаниям руководителя, нежели самостоятельно;
  - г) исполнители предоставлены сами себе;
  - д) предоставляет подчиненным самостоятельность лишь время от времени.
22. Отношение руководителя к советам других:
- а) регулярно советуется с исполнителями, особенно с опытными работниками;
  - б) советуется с подчиненными только в сложной ситуации;
  - в) обычно советуется с заместителями и нижестоящими руководителями, но не с рядовыми исполнителями;
  - г) с удовольствием прислушивается к мнению коллег;
  - д) советуется только с вышестоящими руководителями.
23. Соотношение инициативы руководителя и подчиненных:
- а) инициатива подчиненных руководителем не принимается;
  - б) считает, что лучше сделать меньше (тогда меньше спросят);
  - в) руководитель поддерживает инициативу подчиненных;
  - г) руководитель не может действовать сам, а ждет, когда его «подтолкнут»;
  - д) инициативу не проявляют ни руководитель, ни подчиненные.
24. Характер требовательности руководителя:
- а) его любимый лозунг: «Давай, давай!»;
  - б) он требователен, но заодно и справедлив;
  - в) о нем можно сказать, что он бывает слишком строгим и даже придирчивым;
  - г) пожалуй, он не очень требовательный человек;
  - д) руководитель требователен к себе и к другим.
25. Отношение руководителя к нововведениям:
- а) наверное, он консервативен, потому что боится нового;
  - б) охотно поддерживает целесообразные нововведения;
  - в) поддерживая нововведения в сфере производства, с большим трудом меняет характер общения с людьми;
  - г) у него лучше получается с нововведениями в непромышленной сфере (в быту, на отдыхе, в межличностных отношениях);
  - д) нововведения проходят мимо руководителя.
26. Привлечение членов коллектива к выработке решений:
- а) в своей работе широко опирается на общественные организации;
  - б) многие вопросы решаются коллективом на общем собрании;
  - в) некоторые важные дела решаются фактически без участия руководителя, его функции выполняют другие;
  - г) большинство вопросов решает за коллектив сам руководитель;
  - д) руководитель способствует внедрению различных форм самоуправления в коллективе.
27. Отношение руководителя к самому себе:
- а) руководителю безразлично, что о нем думают подчиненные;
  - б) никогда и ни в чем не проявляет своего превосходства над исполнителями;
  - в) считает себя незаменимым в коллективе;
  - г) увлеченно занимается своим делом и не думает о том, как его оценивают;
  - д) руководитель излишне критичен по отношению к исполнителям.

## Приложение 4

### Опросник «Диагностика мотивации на взаимодействие педагогов»

Уважаемый респондент! Просим Вас принять участие в опросе. Ниже приводятся суждения. Оцените их от 0 до 2 баллов, чтобы выразить, насколько они верны по отношению лично к Вам. Поставьте знак « + » в той колонке, которая соответствует баллу, отражающему степень Вашего согласия с предлагаемым суждением.

№	Суждения	Баллы		
		0	1	2
		Нет, совершен но не согласен	Трудно сказать	Да, полностью согласен
1.	Для меня общение с коллегами важнее самого процесса работы			
2.	Я общаюсь с коллегами не только по рабочим вопросам			
3.	Для меня важно, какие взаимоотношения складываются у меня с коллегами по работе			
4.	Мои переживания во время работы не влияют на общение с коллегами			
5.	Когда я нахожусь в плохом настроении, я предпочитаю быть в одиночестве			
6.	Отношение ко мне коллег по работе отражается на взаимопонимании с ними			
7.	Материальный достаток влияет на взаимоотношения в коллективе			
8.	Критика моего труда коллегами негативно влияет на взаимопонимании с ними			
9.	Я контролирую свое общение с окружающими в процессе работы			
10.	Сложатся или нет в процессе работы взаимопонимание с коллегами, зависит только от меня самого			
11.	Получаемая в процессе работы информация положительно влияет на мои взаимоотношения с коллективом			
12.	На процесс общения с коллегами влияют мои знания, полученные во время работы			
13.	Я получаю удовлетворение от самого процесса и результата взаимодействия			
14.	Взаимодействие с коллегами – это возможность полной самореализации в педагогической деятельности			

### Опросник «Диагностика мотивации родителей на взаимодействие со школой»

Уважаемый респондент! Просим Вас принять участие в опросе. Ниже приводятся суждения. Оцените их от 0 до 2 баллов, чтобы выразить, насколько они верны по отношению лично к Вам. Поставьте знак «+» в той колонке, которая соответствует баллу, отражающему степень Вашего согласия с предлагаемым суждением.

№	Суждения	Баллы		
		0	1	2
		Нет, совершен но не согласен	Трудно сказать	Да, полностью согласен
1.	Я регулярно посещаю родительские собрания класса			
2.	Общие собрания школы – важное мероприятие для обсуждения назревших вопросов			
3.	Родительские собрания – это встреча единомышленников			
4.	Родительские собрания – это вынужденная необходимость			
5.	При необходимости я всегда обращаюсь за помощью к педагогам			
6.	Я участвую в организации школьных мероприятий, если об этом попросит педагог			
7.	На просьбы сотрудников школы всегда откликаюсь сразу			
8.	У меня всегда есть идеи по улучшению работы школы			
9.	Я прислушиваюсь к мнению педагогов			
10.	Я заинтересован в выстраивании хороших отношений с другими родителями			
11.	Я заинтересован в выстраивании хороших отношений с сотрудниками школы			
12.	Как правило, я беру на себя инициативу и ответственность за осуществление какой-либо деятельности в интересах школы			

Бланк методики количественной оценки параметров экспертизы образовательной среды

<b>ШИРОТА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЫ</b>		<b>3,85</b>
итоговый балл		3,85
коэффициент модальности		1
<b>1.МЕСТНЫЕ ЭКСКУРСИИ (пешком, на городском и пригородном транспорте)</b>		<b>0,7</b>
	• практически не проводятся	0
	• проводятся, но не для всех учащихся	0,2
	• <b>каждый школьник</b> раз в году имеет возможность принять участие	0,5
+	• <b>каждый школьник не менее двух раз в году</b> имеет возможность принять участие	0,7
	• периодически проводимые экскурсии как неотъемлемая часть образовательного процесса (например, занятия в лабораториях, в музее, на предприятиях и т.п.)	1,25
	• другое <u>вместо предложенного</u> (от 0,1 до 1,25 балла)	
<b>2. ПУТЕШЕСТВИЯ.</b>		<b>0,5</b>
	• практически не бывает	0
	• не для всех учащихся	0,2
+	• <b>каждый школьник раз в году</b> имеет возможность принять участие	0,5
	• <b>каждый школьник не менее двух раз в году</b> имеет возможность принять участие	0,7
	• поездки школьников в другие города как неотъемлемая часть образовательного процесса	1,25
	• другое <u>вместо предложенного</u> (от 0,1 до 1,25 балла)	
<b>3.ПОСЕЩЕНИЕ УЧРЕЖДЕНИЙ КУЛЬТУРЫ (театры, концерты, выставки и т.д.)</b>		<b>0,7</b>
	• практически не бывает	0
	• не для всех учащихся	0,2
	• <b>каждый школьник раз в полгода</b> имеет возможность посещения	0,5
+	• <b>каждый школьник раз в четверть</b> имеет возможность посещения	0,7
	• периодические посещения учреждений культуры как неотъемлемая часть образовательного процесса	1,25
	• другое <u>вместо предложенного</u> (от 0,1 до 1,25 балла)	
<b>4.ОБМЕН УЧАЩИМИСЯ</b>		<b>0</b>
+	• обмен учащимися с другими учебными заведениями <b>не производится</b>	0
	• обмен учащимися с другими учебными заведениями носит разовый эпизодический характер	0,1
	• производится систематический приём школьников из других учебных заведений	0,3
	• учащиеся имеют возможность какое-то время проучиться в другом учебном заведении (также всероссийские и международные детские и молодёжные лагеря, экспедиции и т.п.)	0,7

	<ul style="list-style-type: none"> <li>реализуется <b>программа постоянного двустороннего обмена учащимися</b> с другими отечественными или (и) зарубежными учебными заведениями</li> </ul>	1,25	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>другое <u>место предложенного</u> (от 0,1 до 1,25 балла)</li> </ul>		
<b>5.ОБМЕН ПЕДАГОГАМИ</b>		<b>0</b>	
+	<ul style="list-style-type: none"> <li>обмен педагогами с другими учебными заведениями <b>не производится</b></li> </ul>	0	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>обмен педагогами с другими учебными заведениями носит <b>разовый эпизодический характер</b></li> </ul>	0,1	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>педагоги имеют <b>возможность какое-то время преподавать (стажироваться) в других</b> учебных заведениях</li> </ul>	0,3	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>педагоги (специалисты) из других учреждений и организаций (школ, ВУЗов, научных, культурных, спортивных центров и т.д.) <b>систематически работают</b> в школе (классе)</li> </ul>	0,7	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>реализуется программа <b>постоянного двустороннего обмена преподавателями</b> с другими отечественными или (и) зарубежными учебными заведениями</li> </ul>	1,25	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>другое <u>место предложенного</u> (от 0,1 до 1,25 балла)</li> </ul>		
<b>6.ВОЗМОЖНОСТИ ВЫБОРА ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ МИКРОСРЕД</b>		<b>0,6</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>кроме занятий в своём классе у учащихся, практически, <b>нет других образовательных возможностей</b></li> </ul>	0	
	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>некоторое учащиеся</b> имеют возможности для занятий <b>в различных кружках, секциях, клубах</b> по интересам</li> </ul>	0,1	
+	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>каждый учащийся может заниматься в кружках, секциях, клубах</b> по интересам</li> </ul>	0,2	
+	<ul style="list-style-type: none"> <li>учащиеся имеют возможности <b>выбора класса</b> (профильного, по уровню подготовленности школьников)</li> </ul>	+0,4	*
	<ul style="list-style-type: none"> <li>учащиеся имеют возможности <b>выбора учителей</b></li> </ul>	+0,55	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>другое <u>место предложенного</u> (от 0,1 до 1,25 балла)</li> </ul>		
<b>7.ГОСТИ</b>		<b>0,1</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>учащиеся общаются, практически, только со своими педагогами, <b>гости приглашаются крайне редко</b></li> </ul>	0	
+	<ul style="list-style-type: none"> <li>гости (специалисты, ветераны, депутаты и т.д.) <b>периодически выступают с лекциями (рассказами)</b> перед учащимися и педагогами</li> </ul>	+0,1	
	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>родители активно привлекаются к воспитательной работе</b> школы, участвуют в различных мероприятиях вместе с детьми (походы, весёлые старты, творческие выставки)</li> </ul>	+0,2	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>периодически организуется <b>общение учащихся и педагогов с интересными людьми</b> в форме бесед, круглых столов, дискуссий и т.п.</li> </ul>	+0,4	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>периодически организуются фестивали, праздники, конференции или другие формы <b>массового приёма гостей</b></li> </ul>	+0,55	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>другое <u>место предложенного</u> (от 0,1 до 1,25 балла)</li> </ul>		
<b>8.ШИРОТА МАТЕРИАЛЬНОЙ БАЗЫ</b>		<b>1,25</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>учащиеся в основном <b>занимаются в необорудованных классных</b></li> </ul>		

	<b>помещениях</b> , имеются лишь некоторые специализированные кабинеты, многие из них совмещённые	0
	• занятия проводятся в основном в специализированных оборудованных помещениях (в том числе спортзал, мастерская, библиотека и т.п.), но <b>некоторых необходимых специализированных помещений пока не хватает</b>	0,3
	• имеется <b>полный набор</b> необходимых методически и технически оснащенных специализированных помещений	0,8
	• наряду со “стандартным набором” хорошо оборудованных помещений имеются какие-либо <b>дополнительные образовательные структуры</b> (школьный музей, зимний сад, фонотека, видеотека, школьное кафе и т.п.).	1
+	• имеются <u>все необходимые оборудованные помещения</u> , а также организована возможность доступа учащихся <b>к компьютерным информационным сетям</b> (“Интернет”)	1,25
	• другое <u>место предложенного</u> (от 0,1 до 1,25 балла)	

\* Здесь и далее в подобных случаях может быть выбран либо один пункт (строка) из нескольких, обозначенных знаком «+», либо такие пункты могут суммироваться, и тогда в ячейку таблицы (в которой в данном случае расположен символ «\*») вписывается сумма баллов по избранным пунктам. Если же был выбран любой другой пункт (без знака «\*»), то именно его показатель и остается итоговым баллом данного блока

<b>ИНТЕНСИВНОСТЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЫ</b>		<b>3,8</b>
итоговый балл		3,8
коэффициент модальности		1
<b>1.УРОВЕНЬ ТРЕБОВАНИЙ К УЧАЩИМСЯ</b>		<b>0,5</b>
	• к знаниям учащимся предъявляются <b>пониженные требования</b> (обусловлено особенностями контингента учащихся: слабым здоровьем, педагогической запущенностью и т.п.)	0
+	• требования к знаниям учащихся как правило <b>не превышают соответствующих требований госстандарта</b>	0,5
	• требования <u>к некоторым учащимся</u> <b>выходят за рамки</b> госстандарта	1
	• <b>ко всем учащимся</b> предъявляются <b>повышенные</b> требования	2
	• образовательный процесс по ряду учебных дисциплин ведётся <b>по усиленным программам</b> (например по программам ВУЗа)	2,5
	• другое <u>место предложенного</u> (от 0,1 до 2,5 балла)	
<b>2.УЧЕБНАЯ НАГРУЗКА УЧАЩИХСЯ</b>		<b>2</b>
	• часто <b>в ходе уроков учащиеся остаются “недогруженными”</b> учебными заданиями, могут заниматься посторонними делами, скучать, болтать и т.п.	0
	• занятия <b>на уроках проходят достаточно интенсивно</b> , при этом учителя стараются давать <b>минимум домашних заданий</b> ; как правило <b>после уроков учащиеся уходят из школы</b>	1
	• <b>после уроков учащихся обычно остаются в школе</b> для консультаций с учителями, на факультативы и другие дополнительные занятия; <b>домашние задания - минимальны</b> (или <b>объемные домашние задания</b> , но <b>учащиеся не остаются в школе</b> после занятий)	1,5
+	• <b>после уроков учащихся остаются в школе</b> для дополнительных	2

	занятий; а также получают <b>объёмные домашние задания</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>практически всё время учащихся так или иначе связано с образовательным процессом (например в специализированных интернатах и т.п.)</li> </ul>	2,5
	<ul style="list-style-type: none"> <li>другое <u>место предложенного</u> (от 0,1 до 2,5 балла)</li> </ul>	
<b>3.ОРГАНИЗАЦИЯ АКТИВНОГО ОТДЫХА</b>		<b>0,8</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>выходные дни и каникулы</b> учащиеся как правило проводят в семьях, не связаны с образовательным процессом своего учебного заведения</li> </ul>	0
	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>в выходные дни</b> для учащихся систематически проводятся рекреационно-образовательные мероприятия (клуб выходного дня, вечера, праздники и т.п.)</li> </ul>	+0,5
	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>на осенних, зимних и весенних каникулах</b> большинство учащихся включены в рекреационно-образовательный процесс (предметные семинары, походы, конкурсы, олимпиады, фестивали и т.п.)</li> </ul>	+0,7
+	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>на период летних каникул</b> для учащихся учебным заведением организуются лагеря, трудовые объединения, туристические походы и т.п.</li> </ul>	+0,8
	<ul style="list-style-type: none"> <li>учебным заведением разработана и реализуется <b>специальная программа организации активного отдыха</b> учащихся (как в выходные дни, так и на период каникул)</li> </ul>	2,5
	<ul style="list-style-type: none"> <li>другое <u>место предложенного</u> (от 0,1 до 2,5 балла)</li> </ul>	
<b>4.ИНТЕРАКТИВНЫЕ ФОРМЫ И МЕТОДЫ</b>		<b>0,5</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>в образовательном процессе преобладают <b>традиционные методы, основанные на воспроизведении</b> учащимися усвоенного материала</li> </ul>	0
+	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>некоторые педагоги на отдельных занятиях</b> используют интерактивные (“диалоговые”) формы и методы (тренинги, имитационные игры и т.д.)</li> </ul>	0,5
	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>большинство педагогов</b> стремится использовать интерактивные формы и методы образования</li> </ul>	1
	<ul style="list-style-type: none"> <li>педагогическим коллективом <b>декларирован приоритет интерактивного образовательного процесса</b> в данном учебном заведении</li> </ul>	1,5
	<ul style="list-style-type: none"> <li>интерактивные формы и методы образования <b>являются основными в реальной практике педагогов</b>, квалифицированными специалистами систематически проводится соответствующая учебно-методическая работа с педагогами</li> </ul>	2,5
	<ul style="list-style-type: none"> <li>другое <u>место предложенного</u> (от 0,1 до 2,5 балла)</li> </ul>	

<b>ОСОЗНАВАЕМОСТЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЫ</b>		<b>2,05</b>
итоговый балл		2,05
коэффициент модальности		1
<b>1.УРОВЕНЬ ОСВЕДОМЛЁННОСТИ ОБ УЧЕБНОМ ЗАВЕДЕНИИ</b>		<b>0,5</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Практически <b>никто</b> из учащихся, педагогов и родителей не способен ответить на вопросы типа: Когда и при каких обстоятельствах основано данное учебное заведение? Кто был его первым директором и чем замечателен этот человек? Какие известные люди здесь учились или преподавали? и т.п.</li> </ul>	0

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Отдельные педагоги знают</b> историю и традиции своего учебного заведения</li> </ul>	0,3
+	<ul style="list-style-type: none"> <li>• История и традиции учебного заведения <b>известны нескольким педагогам и группе учащихся</b>, которые специально занимаются их изучением</li> </ul>	0,5
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Большинство педагогов и учащихся знакомо</b> с историей и традициями своего учебного заведения</li> </ul>	1
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Практически <b>все педагоги, учащиеся и их родители имеют представление</b> об истории данного учебного заведения</li> </ul>	1,4
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• другое <u>место предложенного</u> (от 0,1 до 1,4 балла)</li> </ul>	
<b>2.СИМВОЛИКА</b>		<b>0,25</b>
+	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Учебное заведение <b>не имеет</b> никаких элементов собственной символики</li> <li>• Соответствующая символика имеется, но совершенно не популярна среди педагогов, учащихся и родителей</li> </ul>	0
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Учебное заведение наряду с формальным типовым названием имеет своё <b>особое название</b> (школа “Радуга”, школа имени... и т.п.) и все <u>учащиеся об этом знают</u></li> </ul>	+0,25
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Учащимся и родителям хорошо <b>знакома эмблема учебного заведения</b> (воспроизводится на стендах, табелях, дипломах, похвальных листах и т.д.)</li> </ul>	+0,25
+	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Учебное заведение имеет своё <b>знамя</b>, которое <u>хранится на видном почётном месте</u>, под этим знаменем проводятся важные мероприятия</li> </ul>	+0,25
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Учащиеся и педагоги хорошо знают слова <b>гимна</b> своего учебного заведения и с гордостью его исполняют в соответствующих случаях</li> </ul>	+0,25
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Учащиеся и педагоги охотно носят <b>значки</b> своего учебного заведения</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Учебное заведение имеет <b>особую форму или форменные элементы</b> (футболки с символикой своего учебного заведения, “фирменные” шапочки и т.п.) которые учащиеся и педагоги охотно носят</li> </ul>	+0,25
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• другое <u>место предложенного</u> (не превышать 1,5 по данному блоку)</li> </ul>	
<b>3.ФОРМИРОВАНИЕ ОСОЗНАВАЕМОСТИ</b>		<b>0,2</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Специальная работа не проводится или носит <b>эпизодический характер</b></li> </ul>	0
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проводятся <b>периодические беседы</b> по истории учебного заведения</li> </ul>	+0,1
+	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Имеются <b>отдельные стенды</b>, рассказывающие об истории и традициях учебного заведения</li> </ul>	+0,2
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ведётся летопись учебного заведения</b> (оформляются фото, кино, видео и другие материалы)</li> </ul>	+0,3
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Торжественно <b>отмечаются юбилейные даты</b> учебного заведения, к этим торжествам ведётся долговременная подготовка</li> </ul>	+0,4
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Организован <b>музей</b> (постоянная выставка) истории учебного заведения</li> </ul>	+0,5
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• другое <u>место предложенного</u> (не превышать 1,5 по данному блоку)</li> </ul>	
<b>4.СВЯЗЬ С ВЫПУСКНИКАМИ</b>		<b>0,2</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Контакты педагогов и учащихся с бывшими выпускниками носят <b>случайный эпизодический характер</b></li> </ul>	0
+	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Контакты с выпускниками ограничиваются проведением <b>вечера</b></li> </ul>	0,2

	<b>встреч раз в году</b>	
	• Педагоги и учащиеся <b>ведут постоянную переписку</b> со многими выпускниками	0,6
	• Педагогический коллектив <b>целенаправленно следит за судьбой выпускников</b> , в необходимых случаях им оказывается соответствующая поддержка	0,9
	• Многие выпускники продолжают поддерживать контакты с учебным заведением, <b>охотно оказывают ему различную помощь</b>	1,2
	• Действует постоянный <b>общественный орган типа Совета выпускников</b> , который оказывает содействие развитию учебного заведения	1,4
	• другое <u>вместо предложенного</u> (от 0,1 до 1,4)	
<b>5. АКТИВНОСТЬ СОТРУДНИКОВ</b>		<b>0,3</b>
	• Практически все педагоги и технический персонал <b>крайне неохотно принимают участие</b> в каких-либо необходимых работах (ремонт, оформление, дежурства и т.п.) без соответствующей оплаты	0
+	• <b>Значительная часть</b> педагогов и технического персонала охотно <b>откликаются на просьбы администрации</b> о безвозмездной помощи учебному заведению	0,3
	• Практически <b>весь коллектив охотно откликается на просьбы администрации</b> о безвозмездной помощи	0,6
	• <b>Многие сотрудники сами проявляют соответствующую инициативу</b> , не жалеют времени и сил для развития учебного заведения	1
	• <b>Большинство сотрудников лично заинтересованы в развитии</b> учебного заведения, все его проблемы воспринимают как свои собственные, активно участвуют в их обсуждении и практическом разрешении	1,4
	• другое <u>вместо предложенного</u> (от 0,1 до 1,4)	
<b>6. АКТИВНОСТЬ УЧАЩИХСЯ</b>		<b>0,3</b>
	• Практически все учащиеся <b>крайне неохотно принимают участие</b> в каких-либо необходимых работах (ремонт, оформление, дежурства и т.п.)	0
+	• <b>Значительная часть</b> учащихся охотно <b>откликаются на просьбы педагогов</b> о какой-либо помощи учебному заведению	0,3
	• Практически <b>все учащиеся охотно откликаются на просьбы администрации и педагогов</b> о какой-либо помощи	0,6
	• <b>Многие учащиеся сами проявляют соответствующую инициативу</b> , не жалеют времени и сил для развития учебного заведения	1
	• <b>Большинство учащихся лично заинтересованы в развитии</b> учебного заведения, все его проблемы воспринимают как свои собственные, активно участвуют в их обсуждении и практическом разрешении	1,4
	• другое <u>вместо предложенного</u> (от 0,1 до 1,4)	
<b>7. АКТИВНОСТЬ РОДИТЕЛЕЙ</b>		<b>0,3</b>
	• Практически все родители <b>крайне неохотно принимают участие</b> в каких-либо необходимых работах (ремонт, оформление, дежурства и т.п.)	0

+	• <b>Значительная часть</b> родителей охотно <b>откликаются на просьбы</b> педагогов о какой-либо помощи учебному заведению	0,3
	• Практически <b>все родители</b> охотно <b>откликаются на просьбы</b> администрации и педагогов о какой-либо помощи	0,6
	• <b>Многие родители сами проявляют соответствующую инициативу</b> , не жалеют времени и сил для развития учебного заведения	1
	• <b>Большинство родителей лично заинтересованы в развитии</b> учебного заведения, все его проблемы воспринимают как свои собственные, активно участвуют в их обсуждении и практическом разрешении	1,4
	• другое <u>место предложенного</u> (от 0,1 до 1,4)	

<b>ОБОБЩЕННОСТЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЫ</b>		<b>4,6</b>
итоговый балл		4,6
коэффициент модальности		1
<b>1.КОМАНДА ЕДИНОМЫШЛЕННИКОВ</b>		<b>0,8</b>
	• Образовательный процесс организуется каждым педагогом на основе его собственных представлений о целях, содержании, принципах и методах обучения и воспитания, никакие <b>единые методические требования к педагогам администрацией не предъявляются</b>	0
	• Заместители директора составляют его <b>“команду”</b> , к педагогам ими <b>предъявляется система единых методических требований</b>	0,4
+	• В команду единомышленников наряду с администрацией входит и <b>некоторая часть учителей</b>	0,8
	• <b>Большинство учителей</b> по существу составляют единую профессиональную команду	1,4
	• В результате целенаправленной работы с коллективом практически <b>все педагоги</b> данного учебного заведения осознанно <b>реализуют единую образовательную стратегию</b>	1,7
	• другое <u>место предложенного</u> (от 0,1 до 1,7)	
<b>2.КОНЦЕПЦИЯ РАЗВИТИЯ УЧЕБНОГО ЗАВЕДЕНИЯ</b>		<b>1</b>
	• <b>Серьёзной концепции развития учебного заведения пока не существует</b> , образовательный процесс осуществляется <b>“по инерции”</b>	0
	• Инициатива разработки концепции учебного заведения <b>исходит от группы педагогов</b> , в то время как администрация остаётся малокомпетентной и пассивной в этом вопросе	0,4
	• Концепция учебного заведения разрабатывается директором и его заместителями, а <b>учителя пока не имеют об этом чёткого представления</b>	0,6
+	• В учебном заведении реализуется определённая образовательная концепция, суть которой известна и понятна педагогам, однако <b>не все согласны именно с таким подходом</b>	1
	• Концепция учебного заведения, основные стратегические ориентиры его развития хорошо <b>понимаются и поддерживаются коллективом педагогов</b>	1,7
	• другое <u>место предложенного</u> (от 0,1 до 1,7)	
<b>3.ФОРМЫ РАБОТЫ С ПЕДАГОГИЧЕСКИМ КОЛЛЕКТИВОМ</b>		<b>2,4</b>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Методическая работа с педагогическим коллективом по осмыслению образовательных целей учебного заведения, содержания образовательного процесса и т.п. <b>реально не ведется</b></li> </ul>	0
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>На педсоветах администрацией ставятся вопросы</b> координации усилий педагогов в плане развития единого понимания целей и методов образовательного процесса</li> </ul>	+0,5
+	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проблема согласованности работы педагогов является основной в работе их <b>методических объединений</b></li> </ul>	+0,8
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Периодически проводятся <b>педагогические конференции</b>, на которых происходит свободный обмен мнениями, совместно разрабатываются стратегические положения развития учебного заведения</li> </ul>	1,2
+	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Организован <b>постоянно действующий педагогический семинар</b>, направленный на повышение уровня понимания сотрудниками целей образовательного процесса, перспектив развития учебного заведения</li> </ul>	1,6
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• другое <u>вместо предложенного</u> (от 0,1 до 1,6)</li> </ul>	
<b>4. ВКЛЮЧЁННОСТЬ УЧАЩИХСЯ</b>		<b>0</b>
+	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Учащиеся практически отвечают только за собственную успеваемость, они <b>не информированы об основных положениях образовательной концепции</b> своего учебного заведения</li> </ul>	0
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Учащимся рассказывают</b> о понимании педагогами целей образовательного процесса и стратегических ориентирах развития учебного заведения</li> </ul>	0,4
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Отдельные предложения учащихся</b> по изменению организации образовательного процесса всерьёз рассматриваются и могут быть реализованы</li> </ul>	0,8
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Учащиеся реально участвуют в управлении учебным заведением, активные <b>учащиеся входят в состав “команды”</b>, разрабатывающей стратегию развития учебного заведения</li> </ul>	1,2
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Действует специально разработанная <b>система включения учащихся в процесс стратегического планирования</b> работы учебного заведения, осмысления ими образовательных целей и методов</li> </ul>	1,7
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• другое <u>вместо предложенного</u> (от 0,1 до 1,7)</li> </ul>	
<b>5. ВКЛЮЧЁННОСТЬ РОДИТЕЛЕЙ</b>		<b>0,4</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Родители интересуются только успеваемостью своих детей, они <b>не информированы об основных положениях образовательной концепции</b> учебного заведения</li> </ul>	0
+	<ul style="list-style-type: none"> <li>• На родительских собраниях <b>родителям рассказывают</b> о понимании педагогами целей образовательного процесса и стратегических ориентирах развития учебного заведения</li> </ul>	0,4
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Отдельные предложения родительского комитета</b> по изменению организации образовательного процесса рассматриваются администрацией и могут быть реализованы</li> </ul>	0,8
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Действует специально разработанная <b>система взаимодействия администрации и педагогов с родителями</b></li> </ul>	1,3
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Родители <b>реально участвуют в управлении учебным заведением</b>, входят в состав “команды”, разрабатывающей стратегию развития учебного заведения</li> </ul>	1,7

	• другое <u>место предложенного</u> (от 0,1 до 1,7)	
<b>6. РЕАЛИЗАЦИЯ АВТОРСКИХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ МОДЕЛЕЙ</b>		<b>0</b>
+	• Учебное заведение <b>не поддерживает тесных контактов</b> с представителями психолого-педагогической науки	0
	• Учебное заведение строит образовательный процесс на основе определённой методической модели, <b>администрация получила консультацию от учёных</b> перед началом реализации проекта	0,3
	• Учёные - авторы образовательной концепции учебного заведения - <b>периодически консультируют</b> как администрацию, так и педагогов	0,8
	• Организован <b>постоянно действующий семинар</b> для педагогов, который ведётся учёными - авторами образовательной концепции данного учебного заведения	1,2
	• Учебное заведение является <b>экспериментальной площадкой</b> научного учреждения, учёные - авторы образовательной концепции - работают в постоянном тесном контакте с администрацией и педагогами	1,6
	• другое <u>место предложенного</u> (от 0,1 до 1,6)	

<b>ЭМОЦИОНАЛЬНОСТЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЫ</b>		<b>5</b>
итоговый балл		5
коэффициент модальности		1
<b>1.ВЗАИМООТНОШЕНИЯ В ПЕДАГОГИЧЕСКОМ КОЛЛЕКТИВЕ</b>		<b>1,7</b>
	• Педсоветы, совещания и т.п. проводятся в строгом деловом ритме, различные <b>проявления эмоций и “посторонние разговоры” не поощряются</b> администрацией	0
+	• <b>Педсоветы, совещания и т.п. проходят в неформальной обстановке</b> , участники чувствуют себя психологически комфортно, легко и свободно проявляют свои эмоции	+0,4
	• <b>Педагоги часто встречаются в неформальной обстановке</b> как “в стенах” учебного заведения, так и за их пределами (отмечают дни рождения, праздники, ходят в гости друг к другу, посещают концерты, выставки и т.п.)	+0,8
+	• Каждый педагог ощущает <b>сопереживание и поддержку коллег по поводу своих профессиональных успехов и неудач</b>	+0,4
+	• В педагогическом коллективе <b>принято делиться не только профессиональными, но и личными проблемами</b>	+0,9
	• другое <u>место предложенного</u> (от 0,1 до 2,5)	
<b>2. ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С УЧАЩИМИСЯ</b>		<b>0,8</b>
	• Взаимоотношения педагогов с учащимися носят преимущественно <b>ролевой, формализованный характер, ограничиваются учебно-дисциплинарной проблематикой</b>	0
+	• Взаимоотношения педагогов с учащимися хотя и осуществляются в основном в формальных рамках (на уроках, собраниях и т.п.), но носят преимущественно <b>межличностный характер</b> , отличаются искренностью и сопереживанием, <b>касаются “внеучебных” проблем</b> учащихся	+0,4
	• Педагоги и учащиеся часто общаются между собой <b>в неформальной</b>	+0,8

	<b>обстановке (как в учебном заведении, так и за его пределами)</b>	
+	• Каждый школьник ощущает <b>сопереживание и поддержку педагогов по поводу своих успехов и неудач, <u>связанных с образовательным процессом</u></b>	+0,4
	• Школьники часто делятся с педагогами своими <b><u>личными проблемами</u></b> , получая от них сопереживание и поддержку	+0,9
	• другое <u>место предложенного</u> (от 0,1 до 2,5)	
<b>3. ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С РОДИТЕЛЯМИ</b>		<b>1,2</b>
	• Взаимоотношения педагогов с родителями носят преимущественно <b>ролевой, формализованный характер, ограничиваются учебно-дисциплинарной проблематикой</b>	0
+	• Взаимоотношения педагогов с родителями хотя и осуществляются в основном в формальных рамках (на собраниях и т.п.), но носят преимущественно <b>межличностный характер</b> , отличаются искренностью и сопереживанием, <b>касаются “внеучебных” проблем</b>	+0,4
+	• Педагоги и родители часто общаются между собой <b>в неформальной обстановке (как в учебном заведении, так и за его пределами)</b>	+0,8
	• Родители ощущают <b>сопереживание и поддержку педагогов по поводу успехов и неудач их детей, <u>связанных с образовательным процессом</u></b>	+0,4
	• Родители часто делятся с педагогами <b>различными <u>семейными проблемами</u></b> , получая сопереживание и поддержку	+0,9
	• другое <u>место предложенного</u> (от 0,1 до 2,5)	
<b>4. ЭМОЦИОНАЛЬНОСТЬ ОФОРМЛЕНИЯ ПРОСТРАНСТВЕННО-ПРЕДМЕТНОЙ СРЕДЫ</b>		<b>1,3</b>
	• Визуальное оформление учебного заведения (стенды, плакаты, лозунги, доска объявлений и т.д.), строго функционально, <b>ориентировано прежде всего на сообщение серьезной информации</b>	0
+	• В оформлении интерьеров учебного заведения <b>присутствуют эмоционально насыщенные элементы</b> (сказочные, юмористические, сатирические сюжеты плакатов, картинок, лозунгов, стенгазет и т.д.)	+0,3
	• Периодически <b>проводятся выставки рисунков (сочинений) <u>учащихся</u></b> , отражающих их отношение к своему учебному заведению	+0,5
	• <b>Участниками таких выставок являются не только учащиеся, но и педагоги</b>	+0,7
+	• Учащиеся и педагоги могут <b><u>свободно</u> выражать свои эмоции</b> (рисовать шаржи, писать пожелания или благодарности и т.п.) на специальных планшетах, стенгазетах и т.п.	+1
	• другое <u>место предложенного</u> (от 0,1 до 2,5)	

<b>ДОМИНАНТНОСТЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЫ</b>		<b>4,5</b>
итоговый балл		4,5
коэффициент модальности		1
<b>1. ЗНАЧИМОСТЬ ДЛЯ ПЕДАГОГОВ</b>		<b>2</b>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Большинство педагогов работает ещё и в других местах, <b>данное учебное заведение не рассматривается ими как важная сфера своей профессиональной реализации</b></li> </ul>	0
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Большинство педагогов работают <b>только</b> в данном учебном заведении, но <b>относятся к работе формально</b></li> </ul>	1
+	<ul style="list-style-type: none"> <li>• В учебном заведении есть <b>группа педагогов, для которых в их работе заключён главный смысл жизни</b></li> </ul>	2
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Несмотря на вынужденные подработки в других местах, <b>данное учебное заведение рассматривается большинством педагогов как важная сфера своей профессиональной реализации</b></li> </ul>	2,5
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Пожалуй, <b>весь образ жизни большинства педагогов так или иначе обусловлен</b> вовлечённостью в жизнь учебного заведения, которая составляет их главную жизненную ценность</li> </ul>	3,3
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• другое <b>место предложенного</b> (от 0,1 до 3,3)</li> </ul>	
<b>2. ЗНАЧИМОСТЬ ДЛЯ УЧАЩИХСЯ</b>		<b>1,5</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Для большинства учащихся данное <b>учебное заведение не стало особо значимым местом в их жизни, а педагоги не входят в круг авторитетных людей</b></li> </ul>	0
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Значимым для учащихся оказывается скорее <b>общение с отдельными педагогами</b>, нежели образовательная среда данного учебного заведения в целом</li> </ul>	1
+	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Хотя учебное заведение и не является для большинства учащихся центром социальной реализации, но “школьная (студенческая) жизнь”, всё-таки, <b>составляет для них одну из их важнейших ценностей</b></li> </ul>	1,5
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• В повседневной жизни <b>большинство учащихся придерживаются принципов и норм, принятых в данном учебном заведении</b>, даже если эти принципы и нормы <b>подвергаются критике</b> со стороны родителей, соседей, сверстников и т.д.</li> </ul>	2,5
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Пожалуй, <b>весь образ жизни большинства учащихся так или иначе обусловлен</b> вовлечённостью в жизнь учебного заведения, которая составляет их главную жизненную ценность</li> </ul>	3,4
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• другое <b>место предложенного</b> (от 0,1 до 3,4)</li> </ul>	
<b>3. ЗНАЧИМОСТЬ ДЛЯ РОДИТЕЛЕЙ</b>		<b>1</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• У большинства родителей данное <b>учебное заведение и его педагоги не пользуются особым авторитетом</b></li> </ul>	0
+	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Значимым для родителей оказывается только <b>общение с отдельными педагогами</b></li> </ul>	1
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Учебное заведение пользуется авторитетом у родителей</b></li> </ul>	1,5
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Родители <b>высоко ценят мнение педагогов и стараются выполнять их рекомендации</b>, даже если они расходятся с их собственным мнением по воспитательным проблемам</li> </ul>	2,5
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Родители <b>гордятся</b>, что их дети учатся именно в данном учебном заведении, многие ради этого <b>изменили место жительства</b> или отправляют сюда детей <b>из других микрорайонов</b></li> </ul>	3,3
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• другое <b>место предложенного</b> (от 0,1 до 3,3)</li> </ul>	
<b>КОГЕРЕНТНОСТЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЫ</b>		<b>4,7</b>

итоговый балл		4,7
коэффициент модальности		1
<b>1. ПРЕЕМСТВЕННОСТЬ С ДРУГИМИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ УЧРЕЖДЕНИЯМИ</b>		<b>2</b>
	• В учебное заведение принимаются учащиеся по микрорайону	0
+	• В учебное заведение могут приниматься учащиеся без конкурса, оплаты или других особых условий	+0,5
+	• Учащиеся любой ступени могут переходить в другие аналогичные учебные заведения без дополнительных условий	+0,5
+	• Выпускники данного учебного заведения стабильно поступают в различные образовательные учреждения более высокого образовательного уровня (гимназии, училища, ВУЗы и т.д.)	+1
	• Учебное заведение имеет сопряжённые программы с ВУЗами, в которые выпускники могут зачисляться без вступительных испытаний	+1,3
	• другое, <u>вместо предложенного</u> , (от 0,1 до 3,3)	
<b>2. РЕГИОНАЛЬНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ</b>		<b>1</b>
	• <b>Согласование содержания регионального компонента образования</b> (по истории, географии и т.д.) в учебном заведении с местными учеными и компетентными специалистами	+0,2
+	• <b>Использование местного научного, производственного, культурного, спортивного и другого социального потенциала</b> в организации образовательного процесса	+0,4
	• Учебное заведение тесно <b>сотрудничает с различными экологическими, политическими, молодёжными, религиозными и другими организациями</b>	+0,4
+	• <b>Постоянные контакты учебного заведения с органами местного самоуправления</b>	+0,6
	• Профессиональная подготовка учащихся данного учебного заведения в соответствии с <b>социально-экономическими запросами своего региона</b>	+0,7
	• Включённость данного учебного заведения с его особой образовательной функцией в <b>Концепцию развития региональной системы образования</b> (при наличии такой Концепции)	+1
	• другое, <u>вместо предложенного</u> , (от 0,1 до 3,3)	
<b>3. ШИРОКАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ</b>		<b>1,7</b>
	• Подготовка учащихся <b>ограничивается требованиями госстандарта</b>	+0,2
+	• Учащиеся получают не только уровень научных знаний согласно госстандарту, но и <b>практическую подготовку, соответствующую современным требованиям</b> (компьютерную, коммуникативную, валеологическую, экологическую, экономическую и т.д.)	+0,7
+	• Специальная психолого-педагогическая работа в учебном заведении направлена <b>на развитие у учащихся личностных качеств, необходимых для успеха в современном обществе</b> (целеустремлённости, решительности, ответственности, работоспособности и т.п.)	+1
	• Учащиеся получают уровень образования (в том числе владение иностранными языками) и личностного развития, обеспечивающий	+1,5

	<b>возможность учиться или работать за рубежом</b>	
	• другое, <u>вместо предложенного</u> , (от 0,1 до 3,4)	

<b>АКТИВНОСТЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЫ</b>		<b>2,4</b>	
итоговый балл		2,4	
коэффициент модальности		1	
<b>1. ТРАНСЛЯЦИЯ ДОСТИЖЕНИЙ</b>		<b>0,4</b>	
+	• Учащиеся данного учебного заведения систематически <b>побеждают на предметных олимпиадах</b> различного уровня	+0,4	
	• Учебное заведение является <b>методическим центром</b> , распространяющим свой опыт работы на другие образовательные учреждения (программы, методики и т.д.)	+0,6	
	• Учебное заведение <b>славится в регионе каким-либо творческим (спортивным) коллективом</b> (ансамблем, театром, оркестром, командой КВН, спортивной командой)	+0,7	
	• <u>Помимо образовательных услуг</u> учебное заведение <b>выставляет на рынок какие-либо товары и услуги</b> (компьютерные продукты, сельхозпродукты, сувениры, игрушки, консультации и т.д.)	+0,8	
	• другое, <u>вместо предложенного</u> , (от 0,1 до 2,5)		
<b>2. РАБОТА СО СРЕДСТВАМИ МАССОВОЙ ИНФОРМАЦИИ</b>		<b>0,7</b>	
+	• В эфире звучали <b>отдельные радиопередачи</b> о данном учебном заведении	+*	0,2
	• В эфире <b>периодически звучат радиопередачи</b> о данном учебном заведении		0,4
	• Сведения о жизни данного учебного заведения <b>систематически сообщаются по местному радио</b>		0,6
+	• Имеются <b>отдельные публикации о данном учебном заведении в газетах</b> (журналах)	+	0,2
	• В газетах (журналах) <b>периодически публикуются материалы о данном учебном заведении</b>		0,5
	• Материалы о данном учебном заведении <b>систематически публикуются в прессе</b> (например, в местной газете имеется специальная рубрика, страница и т.п.)		0,7
+	• Имеются <b>отдельные телетрансляции</b> (сюжеты, сообщения, передачи) об учебном заведении	+	0,3
	• Различные сведения о деятельности учебного заведения <b>периодически транслируются по телевидению</b>		0,6
	• Учебное заведение имеет <b>на телевидении</b> постоянное эфирное время, информация о нем сообщается <b>систематически</b>		0,8
	• Изданы <b>специальные буклеты</b> (брошюры, книги), рассказывающие о данном учебном заведении	+0,4	
	• другое, <u>вместо предложенного</u> , (от 0,1 до 2,5)		
<b>3. СОЦИАЛЬНЫЕ ИНИЦИАТИВЫ</b>		<b>1</b>	

\* Здесь и далее в подобных случаях из трех пунктов (строк, расположенных в одном секторе таблицы (между жирными горизонтальными чертами, можно выбрать только один (или ни одного). Для получения итогового балла данного блока следует суммировать пункты, выбранные в различных секторах

+	Учебное заведение <b>принимает активное участие</b> в различных региональных выставках, смотрах, конкурсах, фестивалях и других <b>социально значимых формах реализации творческой активности людей</b>	+	0,5
	Учебное заведение <b>является инициатором</b> различных региональных выставок, смотров, конкурсов, фестивалей и других <b>социально значимых форм реализации творческой активности людей</b>		1,2
+	Учебное заведение <b>принимает активное участие</b> в различных <b>социально значимых акциях и движениях</b> (охрана среды, помощь ветеранам, инвалидам шефская работа и т.п.)		0,5
	Учебное заведение <b>является инициатором</b> различных <b>социально значимых акций и движений</b> (охрана среды, помощь ветеранам, инвалидам, шефская работа и т.п.)	+	1,3
	Именно данное учебное заведение по существу является <b>признанным лидером в регионе (одним из таких лидеров) в плане организации и проведения различных социальных инициатив</b>		2,5
	другое, <u>вместо предложенного</u> , (от 0,1 до 2,5)		
<b>4. СОЦИАЛЬНАЯ ЗНАЧИМОСТЬ ВЫПУСКНИКОВ</b>			<b>0,3</b>
+	<u>Отдельные выпускники</u> учебного заведения <b>стали известными в регионе людьми</b> (в науке, искусстве, спорте, политике, деловой и административной сфере и т.д.)	+	0,3
	Выпускники данного учебного заведения составляют <b>значительную часть местной (региональной) социальной элиты</b> (политической, творческой, деловой, административной)		0,6
	Отдельные выпускники учебного заведения достигли высокого положения в своей сфере деятельности <b>в масштабе всей страны</b> , стали известными, популярными людьми		+0,8
	Отдельные выпускники учебного заведения достигли <b>известности за рубежом</b> , их деятельность укрепляет международный престиж России		+1,1
	другое, <u>вместо предложенного</u> , (от 0,1 до 2,5)		

<b>МОБИЛЬНОСТЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЫ</b>		<b>7</b>
итоговый балл		5
коэффициент модальности		1
<b>1. МОБИЛЬНОСТЬ ЦЕЛЕЙ И СОДЕРЖАНИЯ ОБРАЗОВАНИЯ</b>		<b>0</b>
+	Образовательный процесс направлен прежде всего на формирование <b>знаний, умений и навыков учащихся в рамках требований госстандарта</b>	0
	В образовательный процесс включена подготовка учащихся также по ряду <b>новых дисциплин</b> , наиболее <b>актуальных в современных социально-экономических условиях</b> (основы предпринимательской деятельности, деловое общение, экология, право и т.т.)	1
	Образовательный процесс <b>целенаправленно</b> ориентирован не только на академическую и профессиональную подготовку	2

	учащихся, но и на <b>развитие их функциональной грамотности</b> (лингвистической, коммуникативной, компьютерной, валеологической и т.д.), а также на их <b>личностное развитие и саморазвитие</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Учебное заведение даже <b>изменило свой профиль</b>, ориентируясь на современные социальные запросы (стало экономическим, экологическим, языковым и т.д.)</li> </ul>	2,5
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Учебное заведение тесно сотрудничает с вузами, реализуются совместные программы обучения</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>другое, <u>вместо предложенного</u>, (от 0,1 до 2,5)</li> </ul>	
<b>2. МОБИЛЬНОСТЬ МЕТОДОВ ОБРАЗОВАНИЯ</b>		<b>0,5</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Практически весь образовательный процесс строится на использовании <b>традиционных воспроизводящих методов обучения</b> (учитель сообщает новые сведения, а учащиеся оцениваются по способности их воспроизводить и применять)</li> </ul>	0
+	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Некоторые педагоги</b> используют современные <b>активные (интерактивные) методы</b> (имитационные игры, тренинговые формы, творческие мастерские и т.п.)</li> </ul>	0,5
	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Большинство педагогов</b> владеет современными методами и стремится использовать их в образовательном процессе</li> </ul>	1,5
	<ul style="list-style-type: none"> <li>В учебном заведении организовано <b>целенаправленное обучение педагогов современным образовательным технологиям</b>, налажена методическая поддержка педагогов, использующих активные методы образования</li> </ul>	2,5
	<ul style="list-style-type: none"> <li>другое, <u>вместо предложенного</u>, (от 0,1 до 2,5)</li> </ul>	
<b>3. МОБИЛЬНОСТЬ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЯ</b>		<b>2,5</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Новые учебные курсы обеспечиваются за счёт <b>дополнительной нагрузки</b> педагогов, которые <b>самостоятельно осваивают</b> их содержание и методику</li> </ul>	0,5
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Новые учебные курсы обеспечиваются педагогами, которые <b>самостоятельно к ним подготовились и теперь преподают только эти дисциплины</b></li> </ul>	1
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Новые учебные курсы обеспечиваются педагогами, которые ранее преподавали другие предметы, а затем <b>изменили свой профиль, пройдя соответствующее дополнительное обучение</b></li> </ul>	2
+	<ul style="list-style-type: none"> <li>Для преподавания новых дисциплин приглашаются иногда <b>дипломированные специалисты соответствующего профиля</b></li> </ul>	2,5
	<ul style="list-style-type: none"> <li>другое, <u>вместо предложенного</u>, (от 0,1 до 2,5)</li> </ul>	
<b>4. МОБИЛЬНОСТЬ СРЕДСТВ ОБРАЗОВАНИЯ</b>		<b>2</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>В образовательном процессе используются <b>только традиционные</b> учебники, задачки, хрестоматии, наглядные пособия, которые практически <b>не обновляются уже много лет</b></li> </ul>	0
	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Наряду со старыми</b> используются и <b>новые</b> экспериментальные учебники, пособия и т.д.</li> </ul>	1
+	<ul style="list-style-type: none"> <li>Образовательный процесс строится <b>преимущественно на базе новых</b> учебников, <b>современных</b> наглядных пособий и технических средств обучения</li> </ul>	2
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Имеется возможность <b>постоянно следить за новинками рынка образовательных средств и приобретать</b> приглянувшиеся</li> </ul>	2,5

	учебники, пособия, программы, технические средства, наглядные пособия и т.д.	
	• другое, <u>вместо предложенного</u> , (от 0,1 до 2,5)	

УСТОЙЧИВОСТЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЫ					
Усиление устойчивости (+)			Ослабление устойчивости (-)		
1	0,3	• Данный директор руководит учебным заведением: не менее 2 лет	• За последний год произошла смена директора	-0,5	
	0,6	• более 5 лет	• За последние два-три года сменилось несколько	-2	
	1	• более 10 лет			
0,8	0,5	• Администрация остается стабильной • не менее 2 лет	• За последние два-три года сменилось больше двух заместителей директора	- 1	
	0,8	• более 5 лет			
0,6	0,6	• Основной «костяк» педагогов остается стабильным в течение 5 последних лет	• За последние годы учебное заведение покинуло несколько наиболее авторитетных педагогов	-1	
	1	Весь коллектив педагогов остается стабильным в течение 5 последних лет	Частая смена (перемещение) учителей предметников и классных руководителей	-1,5	-1,5
	0,2	• Многие педагоги — выпускники данного учебного заведения	• Многие педагоги приехали из других регионов	-0,5	
	+ 0,3	• Большинство родителей нынешних учащихся в свое время окончили данное учебное заведение	• Специфика образовательного процесса предполагает частую смену контингента учащихся (краткосрочные курсы, семинары, лагерь и т.п.)	- 1	
	+0,5	• Учебное заведение создано более 50 лет назад, все эти годы сохраняет свой профиль и образовательные традиции	• Учебное заведение создано менее 5 лет назад или поменяло свой профиль или статус (средняя школа стала лицеем и т.п.)	-1	
	+0,2	• Учебное заведение находится в старинном историческом здании	• Учебное заведение не имеет своего здания, помещение арендуется	- 1	
	+1	• Учебное заведение выстояло, достойно пережив серьезное испытание («травля» директора, судебный процесс из-за прав на здание, большой	• В результате ряда возникших «внешних» проблем ухудшилось взаимоотношения в коллективе, снизился уровень образования	-2	
		• Другое место предложенного	• Другое место предложенного		

**Определяем устойчивость образовательной среды:**

Итог:  $2,4 + 10 - 1,5 = 10,9$

Векторная модель образовательной среды МАОУ СОШ №63

Ось «свобода – зависимость»	Чьи интересы и ценности ставятся на первое место в данной образовательной среде? – Личности (-1)
	Кто к кому подстраивается в процессе взаимодействия? – Ребенок к воспитателю (+1)
	Какая форма воспитания преимущественно осуществляется в данной образовательной среде? – Коллективная (+1)
Ось «активность – пассивность»	Практикуется ли в данной образовательной среде наказание ребенка? – Да (-1)
	Стимулируется ли в данной образовательной среде проявление ребенком какой-либо инициативы? – Да (+1)
	Находят ли какой-либо положительный отклик в данной образовательной среде те или иные творческие проявления ребенка? – Да (+1)

### Программа мероприятий, направленных на повышение эффективности взаимодействия в МАОУ СОШ №63

**Цель:** повышение эффективности взаимодействия субъектов образовательных отношений в общеобразовательной школе.

**Целевая аудитория:** руководитель, педагоги, родители, обучающиеся.

Организация эффективного взаимодействия в образовательной организации требует включенности всех субъектов образовательных отношений.

В рамках Программы повышения эффективности взаимодействия в общеобразовательной школе были разработаны методические рекомендации, направленные на повышение уровня коммуникативной компетентности руководителя образовательной организации. Предложенные рекомендации учитывают результаты проведенного исследования по диагностике коммуникативной компетентности руководителя.

#### **Методические рекомендации для руководителя образовательной организации**

Для достижения высоких показателей коммуникативной компетентности необходимо обратить внимание на:

1. Повышение эмоционально-психологического саморегулирования, в результате чего достигается адекватное эмоционально-психологическое состояние;
2. Перцептивные навыки личности, проявляющиеся в умении управлять своим восприятием и организовывать его:
  - оценивать психологический настрой субъектов образовательных отношений;
  - устанавливать необходимый контакт,
  - по первому впечатлению прогнозировать «ход» общения,
  - адекватно оценивать реакции партнёров и прогнозировать их, избегая тех, которые помешают достигнуть цели общения;
3. Мотивационно-ценностные ориентации, включающие интерес к личности собеседника, отзывчивость, способность к пониманию, уважению и эмпатии;
4. Совершенствование стиля руководства.

С целью повышения мотивации субъектов образовательных отношений на взаимодействие, для педагогов, родителей и учащихся были подготовлены и проведены ряд мероприятий (табл. 7).

На наш взгляд данная программа способствует:

- развитию навыков сотрудничества, взаимовыручки и взаимопомощи;
- умению доверять и оказывать поддержку другим субъектам взаимодействия;
- отказу от неэффективных стратегий взаимодействия;
- определяют цели и задачи командного взаимодействия;
- повышению личной ответственности за результаты взаимодействия всех субъектов образовательных отношений;
- развитию внутренней мотивации, коммуникативных навыков, помогающих решать возникающие трудности и задачи;
- снятию барьеров межличностного общения;
- повышению эмоциональной сплоченности и готовности помогать и принимать помощь в команде;
- повышению навыка коллективного решения вопросов и принятия мнений, не совпадающих с их собственным.

**Мероприятия по повышению мотивации субъектов образовательных отношений на взаимодействие**

Субъекты образовательных отношений	Задачи	Формы и методы работы	Мероприятия	Сроки реализации
Педагоги	Изучение основ менеджмента взаимодействия	Курсы повышения квалификации		Январь – Февраль 2019 г.
	1. Осознание педагогами причин возникновения противоречий в процессе общения, причин потери и искажения информации; 2. Освоение техник ведения переговоров в эмоционально напряженной ситуации; 3. Формирование позитивных отношений между субъектами образовательных отношений; 4. Освоение навыков уверенного взаимодействия для преодоления пассивности, агрессивности и манипулирования в деловой коммуникации;	Тренинги	<ul style="list-style-type: none"> <li>– «Тренинг командного взаимодействия»;</li> <li>– «Взаимодействие сквозь призму целей организации»;</li> <li>– «Невербальное взаимодействие»</li> <li>– «Речевой имидж»;</li> <li>– «Фитнес для хорошей речи»</li> </ul>	
	Повышение теоретических аспектов взаимодействия, мотивации, коммуникации	Самоменеджмент	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Научная литература;</li> <li>– Вебинары;</li> <li>– Онлайн-курсы и др.</li> </ul>	

<b>Родители обучающихся</b>	Развитие коммуникативных навыков и формирование умений конструктивного взаимодействия с субъектами образовательных отношений	Методические семинары	<p>1. Почему люди не понимают друг друга?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Как выглядит процесс передачи и восприятия информации;</li> <li>- Критические точки искажения информации;</li> <li>- Как преодолеть барьеры во взаимопонимании.</li> </ul> <p>2. Секреты эффективного взаимодействия.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Принципы эмпатии;</li> <li>- Подстройка к эмоциональному состоянию собеседника и управление чувствами в диалоге.</li> </ul> <p>3. Техника обратной связи.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Мотивирующая обратная связь, формы обратной связи и ситуации их эффективного использования;</li> <li>- Управление диалогом с помощью вопросов, типы вопросов, их возможности и ограничения;</li> <li>- Развитие диалога с помощью перефразирования, виды перефразирования, возможности техник перефразирования в ситуациях взаимодействия.</li> </ul> <p>4. Управление эмоциональным состоянием.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Техники выхода из эмоционально напряженной ситуации;</li> <li>- Способы предупреждения конфликтов</li> </ul>	Март – Апрель 2019 г.
	Повышение теоретических аспектов взаимодействия, мотивации, коммуникации	Самоменеджмент	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Научная литература;</li> <li>– Вебинары;</li> <li>– Онлайн-курсы и др.</li> </ul>	
<b>Обучающиеся</b>	Развитие основ взаимодействия и коммуникации внутри коллектива	Учебные занятия, лекции	<p>1. Менеджмент взаимодействия;</p> <p>2. Ораторское мастерство;</p> <p>3. Думаем и говорим правильно</p>	Апрель – май 2019 г.

