

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
«25» август 2019 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ ФОРМИРОВАНИЯ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ
СОВРЕМЕННОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

44.04.01 Педагогическое образование
Магистерская программа «Управление образованием»

Выполнил работу
Студент 3 курса
заочной формы обучения

Умбитова

Умбитова Карина
Зохрабовна

Научный руководитель
канд. пед. наук, доцент

Федосеев

Плотников
Леонид
Дмитриевич

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

Глухих

Глухих
Татьяна
Анатольевна

г. Тюмень, 2019

Оглавление

ГЛОССАРИЙ.....	4
ВВЕДЕНИЕ.....	6
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ СОВРЕМЕННОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	10
1.1. Понятие профессиональной компетентности руководителя образовательной организации	10
1.2. Современный подход к пониманию профессиональной компетентности... 14	
1.3. Профессиональные направления в формировании компетентности руководителя современной образовательной организации.....	19
Выводы по первой главе.....	24
ГЛАВА 2. ОСНОВЫ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССОМ ФОРМИРОВАНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ.....	26
2.1. Научные подходы к понятию управления.....	26
2.2. Управление качеством образования как условие эффективности деятельности образовательной организации.....	30
2.3. Процесс повышения профессиональной компетентности управленческих кадров	33
Выводы по второй главе.....	36
ГЛАВА 3. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО – ПЕДАГОГИЧЕСКИХ УСЛОВИЙ ФОРМИРОВАНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ СОВРЕМЕННОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	38
3.1. Организация экспериментальной работы и результаты констатирующего исследования.....	38
3.2. Результаты формирующего и контрольного исследования	45
Выводы по третьей главе.....	49
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	51
ЛИТЕРАТУРА.....	54

ГЛОССАРИЙ

Качество образования – комплексная характеристика образовательной деятельности и подготовки обучающегося, выражающая степень их соответствия федеральным государственным образовательным стандартам и (или) потребностям физического или юридического лица, в интересах которого осуществляется образовательная деятельность, в том числе степень достижения планируемых результатов образовательной программы [36, С. 56].

Компетенция (лат. *competentia*) – это круг вопросов, в которых человек хорошо осведомлён, обладает познаниями и опытом, следовательно, компетентный в определённой области человек обладает соответствующими знаниями и способностями, позволяющими ему обоснованно судить об этой области и эффективно действовать в ней [66, С. 216].

Компетентность – это новообразование субъекта деятельности, представляющее собой системное проявление знаний, умений, способностей и личностных качеств, позволяющее решать функциональные задачи, составляющие сущность профессиональной деятельности [66, С. 5].

Нормативно - правовая база – это совокупность официальных письменных (изданных) документов, которые принимаются в определенной форме правотворческим органом. Под правовой нормой следует понимать общеобязательное государственное предписание постоянного или временного характера [11, С. 23].

Образовательная организация – это организация, где основным, ключевым процессом деятельности выступает образовательный процесс [9].

Профессиональная компетентность – сложное образование, включающее комплекс знаний, умений, свойств и качеств личности, которые обеспечивают вариативность, оптимальность и эффективность построения учебно-воспитательного процесса [63, С. 4].

Субъект управления – понятие в теории управления, субъект (лицо, группа людей или организация), принимающий решения и управляющий

объектами, процессами или отношениями путем воздействия на управляемую систему для достижения поставленных целей [29, С. 34].

Управление качеством образования – планомерно осуществляемая система стратегических и оперативных действий, направленная на обеспечение, улучшение, контроль и оценку качества образования [32, С. 85].

Улучшение качества – процесс и результат приближения имеющихся параметров образовательной деятельности к целям и задачам, определенным политикой в области качества образования [32, С. 78].

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Успешность поступательного развития системы управления в современной России в значительной степени зависит от качества управления организациями.

Задачи, стоящие сегодня перед организациями, предприятиями, требуют формирования у ее руководителей новых компетенций, готовности к решению нестандартных ситуаций, осуществлению инновационной деятельности, активному использованию информационных ресурсов и технологий.

Большинство возникающих проблем и трудностей в управлении связаны именно с несформированностью профессиональной компетентности руководителей.

Явный дефицит такой управленческой компетентности зачастую тормозит реализацию конкретных проектов, программ развития организаций, предприятий, проводимых в рамках модернизации экономики, является серьезным препятствием на пути реального развития системы управления в целом и конкретной организации в частности.

Актуальность данной темы связана как с неточностью научного обоснования самого содержания понятия профессиональной управленческой компетентности, так и с неразработанностью методов ее формирования у руководителей и специалистов современной образовательной организации.

Подробный анализ периодической, научно - педагогической литературы позволил выделить **противоречие** между:

- растущими требованиями к управленческой компетентности руководителей современной школы и реальным уровнем сформированности такой компетентности;
- необходимостью целенаправленного формирования организационно - педагогических условий совершенствования профессиональной компетентности руководителя образовательной организации и недостаточной научно - методической базы.

Обозначенные противоречия позволили сформулировать **проблему исследования**: каковы организационно - педагогические условия формирования профессиональной компетентности руководителя современной образовательной организации.

Объект исследования – управление процессом формирования профессиональной компетентности руководителя современной образовательной организации.

Предмет исследования – организационно - педагогические условия формирования профессиональной компетентности руководителя современной образовательной организации.

Гипотеза исследования – уровень профессиональной компетентности руководителя современной образовательной организации может быть эффективен если сформированы следующие условия:

- систематическое повышение квалификации, переподготовка, самообразование руководителей;
- организация сетевых взаимосвязей (внутренних и внешних);
- открытость управления.

Цель исследования – теоретически обосновать и эмпирически проверить влияние выделенных организационно - педагогических условий на формирование профессиональной компетентности руководителя современной образовательной организации.

В соответствии с проблемой, объектом, предметом, целью и гипотезой исследования были поставлены следующие **задачи**:

1. выявить существующие подходы к интерпретации понятия профессиональной компетентности и ее формированию, включая определение структуры и динамики развития;
2. выявить организационно - педагогические условия формирования профессиональной компетентности руководителя общеобразовательной организации;

3. изучить компоненты оценки сформированности данных условий в образовательной организации;
4. изучить стиль управления в образовательной организации;
5. провести анкетирование сотрудников на уровень удовлетворенности трудом в организации.

Теоретико-методологическую базу исследования составили:

- базовые исследовательские работы в сфере менеджмента и профессиональных компетенций (В.А. Адольф, М.М. Поташник);
- отечественные исследовательские положения теории управления (О.М. Атласова, О.Е. Лебедев, А.М. Моисеев);
- исследовательские работы в сфере проблем формирования профессиональной компетентности в управлении (А.Б. Вифлеемский, И.Д. Ладанов, А.М. Омаров и др.);
- положения системного подхода (Е.А. Екжанова, В.А. Афанасьев).

Для решения поставленных задач использовались следующие **методы исследования**:

- теоретические: анализ педагогической и методической литературы;
- эмпирические: наблюдение, опрос, анкетирование, тестирование.

Основные этапы исследования:

Первый этап – постановочный. На данном этапе нами была определена актуальность проблемы исследования. Был проведен анализ и изучена философская, психолого - педагогическая, научно-методическая литература, а также диссертационные исследования и научные статьи по проблеме исследования.

Второй этап – собственно-исследовательский. На этом этапе обосновывался выбор теоретико - методологической основы исследования, проходило обоснование выбора методологических подходов исследования, разработка методов и методик исследования.

Третий этап – оформительско - внедренческий. Завершающий этап исследования, включающий обобщение, систематизацию и описание результатов исследования, формулировку выводов по теме исследования.

Экспериментальная база исследования: Муниципальное автономное общеобразовательное учреждение средняя общеобразовательная школа №45 города Тюмени.

Научная новизна:

1. Уточнено понятие профессиональной компетентности руководителя современной образовательной организации.
2. Обоснованы организационно - педагогические условия, при соблюдении которых обеспечивается формирование профессиональной компетентности руководителя современной образовательной организации.

Теоретическая значимость исследования заключается в конкретизации сущности понятий: компетентность, профессиональная компетентность, организационно - педагогические условия.

Практическая значимость исследования определяется тем, что изученные компоненты и условия могут быть применены в оценке эффективности руководителей современных образовательных организаций.

Апробация результатов исследования: по теме работы опубликованы две научные статьи:

1. Умбитова, К.З. Формирование профессиональной компетентности [Текст] // Умбитова К.З., Студенческий вестник: научный журнал. Часть 1. - М., Изд. «Интернаука». - 2018. - №48. С. 25-26.
2. Умбитова, К.З. Понятие профессиональной компетенции руководителя: вчера и сегодня [Электронный ресурс] / Электронный журнал «Педагогический опыт» – режим доступа: <https://www.pedopyt.ru/categories/19/articles/1344> (дата обращения 10.01.2018).

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ СОВРЕМЕННОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Понятие профессиональной компетентности руководителя образовательной организации

В настоящее время руководители образовательных организаций делают большой акцент на уровень квалификации преподавательского состава.

Компетентность, как понятие, включает в себя комплекс характеристик, так, например:

- профессиональные компетенции;
- социально - психологические компетенции;
- правовые компетенции и др.

Таким образом, компетентность специалиста — это совокупность особенностей и качеств личности, которые необходимы для успешной профессиональной деятельности в определенной сфере.

Компетентность кадрового персонала, с точки зрения психологии рассматривается, как профессионально - педагогическая компетентность и коммуникативная компетентность.

Следует отметить, что профессиональная компетентность имеет прямую зависимость от результативности показателей профессионального образования. Чем выше уровень профессиональной компетентности специалиста в той или иной сфере деятельности, тем выше его конкурентоспособность.

На данный момент подходы к определению понятия «компетентность», представленные в литературных источниках, различны и не имеют четкого определения.

При написании исследовательской работы понятие «профессиональная компетентность» мы будем рассматривать, как:

- определение результатов деятельности, через совокупность знаний, умений и навыков;

- навыки, при помощи которых можно осуществить выполнение поставленных задач;
- сочетание профессиональных качеств и свойств личности;
- совокупность профессиональных знаний, умений и навыков личности;
- направленность профессионализации;
- целостность теоретической и практической готовности к труду.

Понятие «профессиональная компетентность» имеет различные трактовки, так как есть отличия между научными подходами, а именно: личностно - деятельностным, системно - структурным, информационным, культурологическим [50, С. 45].

Л.А. Петровская и П.В. Растянников рассматривают понятие «компетентность» следующим образом: совокупность профессиональных качеств, которые позволяют конструктивно действовать в нынешних условиях изменчивой среды. Следует обратить внимание, на тот факт, что в данном определении за основу взята культурная компетентность, поскольку в личностно-ориентированном подходе акцент падает на личностные потенциалы специалиста [68, С. 37].

В свою очередь, И.А. Зимняя дает понятию «компетентность» следующее определение: целостность знаний и сложившихся взаимоотношений в процессе профессиональной деятельности, которые определяются должностными требованиями, ситуациями и целями организации [43].

Формирование профессиональной компетентности, как процесс представляет собой профессиональное становление личности.

Е.Н. Огарев рассматривает компетентность, как оценочную категорию, которая дает характеристику человеку как субъекту специализированной деятельности в системе общественного труда, то есть специалист понимает и адекватно оценивает, поставленные перед ним задачи и проблемы, умение выбирать не только средства и способы воздействия, но и чувствует ответственность за достигнутые результаты [57, С. 56].

М.А. Чошанов представляет нам формулу компетентности следующим образом: компетентность - это мобильность знания + гибкость метода + критичность мышления [66, С. 101].

Если рассматривать компетенции в общем смысле, то мы будем понимать их, как: личные возможности должностного лица, его квалификацию (знания, опыт), позволяющие принимать участие в разработке определенного круга решений или решать самому благодаря наличию у него определенных знаний, навыков.

Родоначальником подхода к управлению персоналом, основанного на компетенциях, можно считать McClelland. Психолог McClelland с конца 60-х годов XX века работал в Гарвардском университете. Он заложил основу определения компетенций как некоторых факторов, влияющих на эффективность профессиональной деятельности. В 1973 году он написал статью, опубликованную в журнале «American Psychologist», под названием: «Тестирование компетентности, а не интеллекта».

Суть данной методики заключается в том, что происходит процесс сравнения сотрудников между собой, для определения эффективности их профессиональной деятельности. А также для понимания факторов, которые в данном случае могут повлиять на ситуацию успеха. Данный подход стал известен после публикации книги Boyatzis (Boyatzis, 2002) «Компетентный менеджер: Модель эффективной деятельности».

Исходя из этого, мы можем сделать вывод, что классическое определение понятия компетенция — это не только круг полномочий, предоставленных законом, уставом или иным актом конкретному органу или должностному лицу, но и знания, опыт в той или иной области.

Для написания диссертационной работы, мы будем понимать понятие компетенции, как формальные требования к личностным, профессиональным и другим качествам руководителя, а также личная способность специалиста решать профессиональные задачи.

В настоящее время потребность в высококвалифицированных руководителях стремительно возрастает, так как в условиях рыночной экономики руководитель должен иметь навыки планирования, организации, мотивации и контроля [62, С. 45].

Отсюда следует, что понятие «профессиональная компетентность» — это владение комплексом знаний, умений и навыков, которые позволяют оценивать и высказывать свою авторитетную позицию в различных ситуациях. Профессиональная компетентность определяется, как:

— достаточность знаний, умений и навыков и адекватное представление о выполнении своих трудовых функций;

— комплекс психических качеств личности, которые позволяют самостоятельно принимать решения и нести за них ответственность [17, С. 58].

Трактовать понятие компетентность, также можно, как способность лица, владеющего авторитетом, осуществлять ряд полномочий [16, С. 32]. В этом смысле компетентность близка понятию компетенция, которое определяется как сфера, круг вопросов, которые человек уполномочен решать на своем рабочем месте (его сила, власть и т.д.).

Если рассматривать компетентность в социальном плане, то мы будем понимать данное понятие, как способность оптимально использовать собственные индивидуальные характеристики для конструктивного взаимодействия с миром. Так, например, социолог Дж. Равен рассматривает компетентность, как специфическую способность, которая является неотъемлемой для эффективного выполнения конкретного действия в конкретной предметной области. Также она должна включать в себя узкоспециальные знания, умения, навыки и способы мышления [23, С. 56].

Профессиональная компетентность — это составная часть всех подсистем личностной деятельности и личностного профессионализма [58, С. 24].

Таким образом, для написания диссертационной работы мы будем использовать следующие определения профессиональной компетентности:

1. Совокупность профессиональных качеств, которые позволяют конструктивно действовать в нынешних условиях изменчивой среды. Следует обратить внимание, на тот факт, что в данном определении за основу взята культурная компетентность, поскольку в личностно - ориентированном подходе акцент падает на личностные потенциалы специалиста

2. Как оценочную категорию, которая дает характеристику человеку как субъекту специализированной деятельности в системе общественного труда, то есть специалист понимает и адекватно оценивает, поставленные перед ним задачи и проблемы, умение выбирать не только средства и способы воздействия, но и чувствует ответственность за достигнутые результаты [58, С. 141].

3. Владение комплексом знаний, умений и навыков, которые позволяют оценивать и высказывать свою авторитетную позицию в различных ситуациях.

Профессиональная компетентность определяется, как:

- достаточность знаний, умений и навыков и адекватное представление о выполнении своих трудовых функций;
- комплекс психических качеств личности, которые позволяют самостоятельно принимать решения и нести за них ответственность

1.2. Современный подход к пониманию профессиональной компетентности

Понятие «профессиональная компетентность» можно встретить не только в отечественной, но и в иностранной литературе. Рассмотрим современные подходы к понятию «профессиональная компетентность». Так, например:

- в седьмом издании Оксфордского Словаря английского языка, понятие «профессиональная компетентность» представляется нам, как способность делать успешно и максимально эффективно комплекс каких - либо действий;
- в отечественной литературе И.А. Зимняя рассматривает термин «профессиональная компетентность», как возможность совершать специализированную деятельность по определенному стандарту;

- А.П. Панфилова рассматривает понятие «профессиональная компетентность», как возможность специалиста в достижении каких - либо результатов в профессиональной деятельности;
- В.С. Безрукова рассматривает понятие «профессиональная компетентность», как комплекс знаний, умений и навыков, формирующих адекватную оценку и мнения [43];
- австралийский ученый Т.Hoffmann теоретически обосновывает и эмпирически подтверждает понятие «профессиональная компетентность» тремя способами, а именно, как видимые результаты деятельности, подверженные регистрации; как комплекс завершенных стандартов деятельности; как эффективные свойства личности в сфере его профессиональной деятельности.

В профессиональной деятельности управленца, профессиональная компетентность раскрывается как его собственное «я» так, например:

- понятие о ценностях, моральных нормах, ориентирах, социальных ролей и потребностей;
- возможность оценить уровень своих профессиональных знаний;
- соотношение профессионально важных качеств с их нормативом - общественно значимыми требованиями профессии;
- четко выработанный поведенческий стиль в организации.

Для написания диссертационной работы, мы будем понимать понятие «профессиональная компетентность», как процесс осмысления своего «я», а именно: в рамках профессионального и личностного роста; в системе профессионального общения; в системе собственной личности.

Нами рассматривается профессиональная компетентность руководителя образовательного учреждения, которую мы будем определять, как комплекс профессиональных знаний, умений и навыков личности, при помощи которых руководителем обеспечивается эффективность и оптимальность своих профессиональных обязанностей. Существуют следующие функции управленческой деятельности:

- информационно - аналитическая;

- мотивационно - целевая;
- планово - прогностическая;
- организационно - исполнительская;
- контрольно - диагностическая;
- регулятивно - коррекционная.

Именно эти функции мы берем за основу профессиональной деятельности руководителя образовательной организации.

Каждый руководитель должен уметь адекватно оценивать свои профессиональные качества, профессиональных потребностей и мотивов. Для этого существует ряд критерий профессиональной компетентности, а именно:

- адекватная оценка своих профессиональных качеств и требований;
- сформированность профессиональных целей и задач;
- способность не только выработать действия, но и реализовывать, анализировать и корректировать их [51, С. 56].

Также мы выделили три группы основных управленческих знаний, умений и навыков руководителя школы:

1. Способность к реализации таких управленческих функций, как: информационно - аналитическая, мотивационно - целевая, планово-прогностическая, организационно - исполнительская, контрольно - диагностическая, регулятивно - коррекционная.

2. Способность к организации управления учебным и воспитательным процессом, что говорит о компетентности руководителя образовательной организации в решении задач воспитательного процесса. Так, например:

- знания не только процесса обучения, но и процесса воспитания;
- умения дать адекватную оценку эффективности организационно - педагогическим условиям, обеспечивающим качество образовательного процесса;
- навыки по диагностике недостатков, а также предложения по их устранению.

3. Способность к организации своих должностных обязанностей, а именно:

- долгосрочное и краткосрочное планирование своей деятельности, и учет затраченного на это времени;
- анализ результатов деятельности, выявление проблем и недостатков;
- одновременно выполнять несколько дел, а также соблюдать режим рабочего дня;
- получать достаточное количество информации, для реализации рабочего процесса;
- не только анализировать результаты труда, но и применять рациональные приемы работы с документами.

В рамках исследовательской работы, мы выделили два основных компонента, влияющие на развитие профессиональной компетентности:

1. Личностно - творческий компонент. Данный компонент включает в себя процесс личностного роста руководителя образовательного учреждения, самообразование, нравственного становления личности, а также профессионального становления. Личностно - творческий компонент не только отражает личную педагогическую точку зрения руководителя образовательной организации, но и правовой, и управленческой деятельности. Следует акцентировать внимание, на способности проводить рефлексию своей деятельности. Важнейшим личностным качеством, характеризующим уровень профессиональной культуры руководителя школы, является его индивидуальный стиль мышления [47, С. 65]. В рамках управленческой деятельности руководитель общеобразовательного учреждения самореализуется как личность, как руководитель, организатор и воспитатель.

2. Технологический компонент. Данный компонент отражает совокупность способов и приемов управления образовательным учреждением. Так, например, происходит решение специфических педагогических задач. Следует обратить внимание, что руководитель образовательной организации может создавать свои управленческие технологии, соответствующие потребностям образовательного учреждения.

Для успешной реализации своих профессиональных знаний, умений и навыков руководитель образовательной организации должен сочетать в себе такие личностные качества, как целеустремленность, организованность, последовательность, уверенность, стремление к достижению целей, творческий подход к делу, получение и углубление своих знаний [53, С. 75];

Руководитель образовательной организации — это специалист, умеющий выстраивать отношения с подчиненными и вышестоящими руководителями, а также с внешними социальными партнерами. Руководитель - это менеджер, который, работая с людьми, отвечает за их профессиональные достижения и безопасность, организует и координирует их усилия для решения задач, стоящих перед образовательной школой [50, С. 45].

Также нами рассмотрены понятия ключевой и базовой компетентности руководителя.

Ключевая компетентность — это способность решать управленческие задачи, возникающие в процессе профессиональной деятельности [62, С. 66].

Базовая компетентность — это способность личности подстраиваться под изменчивость среды, а также возможность профессионального роста [65, С. 45].

Таким образом, современный подход к понятию «профессиональная компетентность» - это комплекс личностных и профессиональных качеств, сочетающихся в руководителе:

- способность успешно и максимально эффективно организовать комплекс каких - либо действий;
- как возможность совершать специализированную деятельность по определенному стандарту;
- возможность специалиста в достижении результатов профессиональной деятельности;
- комплекс знаний, умений и навыков, формирующих адекватную оценку и мнения.

Теоретическое обоснование и эмпирическое подтверждение понятие «профессиональная компетентность» получает за счет: видимых результатов

деятельности, подверженных регистрации; комплекса завершенных стандартов деятельности; эффективных свойств личности в сфере его профессиональной деятельности.

В данной работе нами рассматривается профессиональная компетентность руководителя образовательного учреждения, как комплекс профессиональных знаний, умений и навыков личности, при помощи которых руководителем обеспечивается эффективность и оптимальность своих профессиональных обязанностей.

1.3. Профессиональные направления в формировании компетентности руководителя современной образовательной организации

Федеральный Закон №273 «Об образовании в Российской Федерации» определяет круг компетенций директора школы, который несет ответственность перед государством за организацию и качество учебно - воспитательной работы с учащимися, укрепление их здоровья и физическое развитие, повышение квалификации работников, связь школы с семьей, а также за хозяйственно - финансовое состояние школы. Статья 26 Федерального Закона «Об образовании в Российской Федерации» определяет, что «единоличным исполнительным органом образовательной организации является руководитель образовательной организации, который осуществляет текущее руководство деятельностью образовательной организации» [9].

На сегодняшний день руководитель образовательной организации должен обеспечивать опережающий, инновационный характер образования, ставить задачи, которые важны сегодня и станут еще более важными завтра, и находить пути их решения. Управленческая должность подразумевает в себе дальновидность, стратегическое мышление, создание совершенной управленческой системы.

Качества, которыми должен обладать руководитель образовательного учреждения закреплены в Едином квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и служащих.

В научной литературе выделены следующие компетенции руководителя образовательной организации:

1. Правовые:

- обеспечение и реализация нормативно - правовых актов всех уровней (муниципального, регионального, федерального), от которых зависит функционирование образовательного учреждения;
- осуществляет руководство нормативным обеспечением деятельности образовательной организации и соблюдает требования к наличию, содержанию и оформлению организационных, организационно-распорядительных и распорядительных документов;
- ведение документации и делопроизводства, в соответствии с ГОСТ.

2. Финансово – экономические:

- права граждан, гарантированные государством, на получение образования (начального, основного, среднего);
- исполнение требований федеральных государственных образовательных стандартов (ФГОС) и федерального компонента государственного стандарта общего образования (ФК ГОС);
- обеспечение образовательной программы, а также обеспечение, наличие и достаточность адаптивной образовательной программы;
- количество расходов на реализацию и формирование основных образовательных программ;

3. Эргономические:

- организация отношений с психолого - медико - педагогической комиссией (ПМПК), психолого - педагогическим и медико - социальным центром (ППМС), социальной защитой, здравоохранением, методическими объединениями, коррекционными образовательными учреждениями, а также центром инклюзивного образования;
- соблюдение сотрудниками техники безопасности;

4. Кадровые:

- кадровый состав образовательного учреждения полностью укомплектован, как педагогическими, так и руководящими работниками;
- уровень квалификации педагогических и иных работников образовательного учреждения;
- непрерывность профессионального развития педагогических работников образовательного учреждения [14].

5. Организационные:

- организация процесса обучения и воспитания;
- формирование классов по контингенту обучающихся;
- утверждение режима, сроков и учебных периодов;
- реализация образовательных программ, которые обеспечивают творческое развитие личности ребенка;
- успешно реализуется процесс интеграции детей с ОВЗ в общество;
- преподавательский состав, компетентный в работе с детьми с ОВЗ;
- взаимодействие образовательного учреждения не только с родителями, но и другими организациями социальной сферы;
- современные материально-технические условия реализации образовательных программ;
- создания современной системы оценки качества образования, обеспечивающей объективность, достоверность и открытость информации обо всех направлениях деятельности отдельных образовательных учреждений и системы образования в целом.

6. Психолого - педагогические:

- организация процесса обучения;
- организация и сопровождение во время процесса обучения ребенка [28, С.115];
- создание индивидуального образовательного маршрута, в рамках образовательной программы [28, С.142];
- регулярная диагностика, определяющая уровень усвоения детьми знаний, умений, навыков и их познавательных возможностей;

- доступность образовательной среды;
- осуществление коррекционно - педагогического процесса компетентными специалистами;
- необходимость включения семьи в образовательную деятельность ребенка, а также помощь родителям детей с ОВЗ со стороны специалистов;
- взаимоотношения между педагогами, формирование благоприятного психологического климата внутри коллектива;
- адекватная оценка результатов педагогической деятельности;
- осуществление процесса социальной интеграции детей в общество;
- взаимоотношения между всеми участниками образовательного процесса;
- удовлетворение социального заказа.

7. Управленческие:

- стратегическое развитие образовательной организации;
- разработка программ развития образовательного учреждения (краткосрочных, среднесрочных, долгосрочных);
- за счет взаимодействия общественных, государственных и административных органов управления, происходит реализация тактического управления образовательным учреждением;
- обеспечение качественного функционирования образовательного учреждения (лицензирование, аккредитация);
- возможность экспертного оценивания деятельности учреждения;
- организация системы оценки качества.

На сегодняшний день к руководителю образовательной организации существует ряд требований, регулирующих и контролирующих его деятельность, поэтому современному руководителю необходимо сочетать в себе весь комплекс профессиональных компетенций.

В данном исследовании рассматривается модель профессионально компетентного специалиста, в области управления образовательным учреждением. Неотъемлемыми качествами компетентного руководителя, являются дисциплинированность, коммуникативность, самореализация,

саморазвитие, независимость, целеустремленность, адаптация к организационно - педагогическим условиям, постоянное повышение квалификации, а также знаний умений и навыков. Если данные показатели личностных качеств являются несформированными, то не следует ожидать от руководителя эффективного управления учреждением в целом.

Таким образом, профессиональная компетентность руководителя образовательной организации — это знания всех видов профессиональных компетенций руководителя школы и умения применять их в своей профессионально деятельности. Деятельность руководителя образовательной организации будет эффективна в том случае, если он является дисциплинированным, коммуникативным, стремится к самореализации и саморазвитию, независимый, целеустремленный, адаптируется к организационно - педагогическим условиям, постоянно повышает свою квалификацию, а также знания умения и навыки. Если данные показатели личностных качеств являются несформированными, то не следует ожидать от руководителя эффективного управления учреждением в целом.

Выводы по первой главе

Для написания диссертационной работы мы будем использовать следующие определения профессиональной компетентности:

1. Совокупность профессиональных качеств, которые позволяют конструктивно действовать в нынешних условиях изменчивой среды. Следует обратить внимание, на тот факт, что в данном определении за основу взята общекультурная компетентность, поскольку в личностно - ориентированном подходе акцент падает на личностные потенциалы специалиста
2. Как оценочную категорию, которая дает характеристику человеку как субъекту специализированной деятельности в системе общественного труда, то есть специалист понимает и адекватно оценивает, поставленные перед ним задачи и проблемы, умение выбирать не только средства и способы воздействия, но и чувствует ответственность за достигнутые результаты
3. Владение комплексом знаний, умений и навыков, которые позволяют оценивать и высказывать свою авторитетную позицию в различных ситуациях.

Профессиональная компетентность определяется, как:

- достаточность знаний, умений и навыков и адекватное представление о выполнении своих трудовых функций;
- комплекс психических качеств личности, которые позволяют самостоятельно принимать решения и нести за них ответственность.

Современный подход к понятию «профессиональная компетентность» - это комплекс личностных и профессиональных качеств, сочетающихся в руководителе:

- способность успешно и максимально эффективно организовать комплекс каких - либо действий;
- как возможность совершать специализированную деятельность по определенному стандарту;
- возможность специалиста в достижении результатов профессиональной деятельности;

– комплекс знаний, умений и навыков, формирующих адекватную оценку и мнения.

Теоретическое обоснование и эмпирическое подтверждение понятие «профессиональная компетентность» получает за счет: видимых результатов деятельности, подверженных регистрацией; комплекса завершенных стандартов деятельности; эффективных свойств личности в сфере его профессиональной деятельности.

В данной работе нами рассматривается профессиональная компетентность руководителя образовательного учреждения, как комплекс профессиональных знаний, умений и навыков личности, при помощи которых руководителем обеспечивается эффективность и оптимальность своих профессиональных обязанностей.

Профессиональная компетентность руководителя образовательной организации — это знания всех видов профессиональных компетенций руководителя школы и умения применять их в своей профессиональной деятельности. Деятельность руководителя образовательной организации будет эффективна в том случае, если он является дисциплинированным, коммуникативным, стремится к самореализации и саморазвитию, независимый, целеустремленный, адаптируется к организационно - педагогическим условиям, постоянно повышает свою квалификацию, а также знания умения и навыки. Если данные показатели личностных качеств являются несформированными, то не следует ожидать от руководителя эффективного управления учреждением в целом.

ГЛАВА 2. ОСНОВЫ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССОМ ФОРМИРОВАНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ

2.1. Научные подходы к понятию управления

Одним из основных направлений модернизации образования признано повышение его качества, что, в свою очередь, предполагает совершенствование как самого образовательного процесса, так и управления им. На данный момент управление образованием только лишь формируется, как направление.

Так, например, П.И. Третьяков раскрывает сущность управления образованием, как целенаправленную деятельность субъектов управления различного уровня, которая гарантирует наилучший вариант для функционирования и развития системы управления, а также переводит ее на высший уровень по фактическому достижению целей при помощи организационно - педагогических условий, средств и механизмов обеспечения качественного образования [36, С. 249].

Нами были выделены основные подходы к понятию управление, так, например:

1. Системный подход: в данном случае стоит акцентировать внимание на процессе принятия решений, в ходе которых учреждение можно назвать комплексом центров, связанных между собой коммуникационными каналами [44, С. 143]. Так же системных подход — это социально обусловленная педагогическая система, которая взаимодействует со своими центрами непосредственно на основе сотрудничества [36, С. 252].
2. Функциональный подход (процессный): в данном случае управление является достаточно сформированным процессом, осуществляющим управленческие функции, такие как: планирование, организация, мотивация, контроль [65, С. 101]. Структура данного подхода — иерархия. При сформированности внешних и внутренних подходов деятельности организации процесс управления будет более эффективен. Также процессный подход является формирующим в системе образования в целом [36, С. 288].

При данном подходе также следует обратить внимание на такой фактор, как осуществление функций управления может любой субъект.

Управление в различных педагогических системах включает ряд сменяющих друг друга этапов: целеопределение, анализ, прогнозирование, планирование, организация исполнения, контроль, регулирование и коррекция. Соотнесение функций управления относительно деятельности органа управления означает направление их на решение задач, связанных со спецификой управляемых объектов. Эти задачи, составляя содержание управленческой деятельности органа управления, становятся функциями органа управления. Каждая функция органа управления проходит все этапы управленческого цикла.

Можно выделить такие механизмы процесса управления, как:

- социальный заказ;
- концепции и теоретические идеи, которые ведут к инновациям в сфере образования;
- программирование позиций для реализации концептуальных целей [66, С. 177].

3. Поведенческий подход: в данном случае управление является неформальной структурой, в которую входят нормы, правила, а также внутренние связи, как внутри группы, так и между группами [59, С. 86]. Неформальная структура влияет на поведение людей в организации, поэтому существует необходимость в том, чтобы интересы и мотивы человека учитывались администрацией.

4. Синергетический подход: в данном случае управление является процессом, при котором управленец может понять процессы развития и дает переход от изучения законов функционирования одной системы к множеству подсистем, различающихся, прежде всего, по своей структуре. Сущностью данного подхода является «самоорганизация», которая непосредственно влияет на процессы развития, а также является упорядоченной системой. При данном подходе выделяют закономерности процесса образования. С точки зрения синергетического подхода управление образовательными системами,

сопряжено с переходом управления на целостно - и личноно — ориентированное [36, С. 302].

5. Деятельностный подход: в данном случае управление является деятельностью, которая направлена на мотивацию, цели, объект, субъект, воздействуя на которые можно добиться результатов.

В связи с развитием демократических, гуманистических процессов в педагогических системах, основу которых, прежде всего, составляют люди (учащиеся, учителя, родители и т.д.), актуализируется задача реализации человеческого фактора. А это означает перевод всего стиля взаимоотношений между руководителем и подчиненным, учителем и учеником на основу равноправного сотрудничества, партнерства, развитие этих отношений. Трансформация деятельности заключается в том, что субъектно - объектные отношения переходят в субъектно - субъектные.

6. Ситуационный подход: в данном случае управление является комплексом сложившихся условий или обстоятельств. При данном подходе эффективность управления зависит от сложившейся ситуации и самым продуктивным является то управление, которое более соответствует сложившейся ситуации [36, С. 305]. Для реализации данного подхода, следует обратить внимание на:
— анализ образовательной ситуации с целью выделения значимых проблем.
— определение ценности полученных результатов в различных педагогических ситуациях.

— прогноз развития педагогических систем на основе конкретных образовательных ситуаций. Инструментарием определения образовательных ситуаций является диагностика педагогического исследования.

7. Рефлексивный подход: в данном случае управление является средством самодиагностики, самоконтроля. Понятие «рефлексия» - это теоретическая деятельность человека, направленная на осмысление своих собственных действий и их законов [71, С. 198]. Личность, осуществляя данный процесс управления, осознает смысл совершаемых действий, осознает потребность к целенаправленной деятельности, которую можно преобразовать. Рефлексивный

подход способствует раскрытию проблемы управления с точки зрения развития образования в целом. Так, например, создание адаптивного образовательного пространства, при котором взаимодействуют все компоненты органов управления и методической службы с педагогами образовательных учреждений. При формировании образовательного пространства важную роль играют методологические подходы с позиций менеджмента, которые позволяют перевести систему управления в качественно новое состояние – состояние управленческо - педагогического консультирования или консалтинг.

8. Национально — региональный: в данном случае управление является актуальным при организации и развитии федерального устройства, в и таком случае часть проблем переносится с центрального на региональный уровень. Регионы отличаются друг от друга географическими, социально - экономическими, демографическими, климатическими, природными и другими признаками. Только учитывая данные признаки, можно выделить региональные особенности построения образовательных систем.

Так, например, при проектировании систем образования А.М. Цирульников обращает внимание на такие факторы, как:

1. социокультурную ситуацию;
2. административно - территориальный фактор;
3. демографический фактор;
4. социальную инфраструктуру;
5. занятость и подвижность населения;
6. уклад хозяйственно-экономической деятельности» [41, С. 95].

По мнению С.А. Гильманова и В.И. Загвязинского, историко - культурные, природно - географические, социально - демографические, социально - экономические, административно - политические и экономические особенности определяют специфику региона, но ни один из них в отдельности не должен стать единственной основой регионализации образования [41, С. 56].

Таким образом, управление образованием – это целенаправленная деятельность субъектов управления различного уровня, которая гарантирует

наилучший вариант для функционирования и развития системы управления, а также переводит ее на высший уровень по фактическому достижению целей при помощи организационно - педагогических условий, средств и механизмов обеспечения качественного образования

Нами были выделены основные подходы к понятию управление, так например:

1. Системный подход;
2. Функциональный
3. Поведенческий подход;
4. Синергетический подход;
5. Деятельностный подход;
6. Ситуационный подход;
7. Рефлексивный подход;
8. Национально — региональный.

2.2. Управление качеством образования как условие эффективности деятельности образовательной организации

В настоящее время деятельность образовательной организации является эффективной в том случае, если ей управляет компетентный руководитель, чем эффективнее осуществляется деятельность организации, тем выше качество предоставляемого образования.

Качество образования – это комплекс характеристик, отражающих диапазон и уровень образовательных услуг, которые представлены населению системой начального, общего, профессионального и дополнительного образования, учитывая интересы личности, социума и государства в целом [28, С. 43].

Качество образование включает в себя следующие функции:

- инновации в системе образования;
- содержание образование, соответствующее требованиям страны;
- реализация образовательных задач образовательным учреждением;

Рассмотрим основные подходы к определению понятия «качество образования»:

Л.А. Сучкова, выделяет три позиции для определения качества образования:

- качество образования, как социальная группа;
- качество образования, как совокупность характеристик педагогического процесса;
- качество образования, как соответствие образования интересам и потребностям общества [65, С. 76].

Г.А. Бордовский, О.А. Граничева, С.Ю. Трапицын, выделяют четыре подхода для определения качества образования:

- качество профессорско – преподавательского состава;
- показатели результатов деятельности образовательного учреждения;
- соответствие требований потребителей образовательных услуг и государственных стандартов;
- соответствие образовательных стандартов и стоимости образовательных услуг [28, С. 84].

Исходя из данных подходов можно подразделить качество образования на следующие классификации:

1. Качество образования – это совокупность основных свойств, компонентов, условий для получения образования и возможность образовательного учреждения предоставить высокий уровень образовательных услуг [42, С. 56].
2. Качество образования – это соответствие требованиям заинтересованных сторон, которые в свою очередь делятся на:
 - установленные стороны;
 - потенциальные стороны [26, С. 181].
3. Качество образования – это соотношение таких показателей, как:
 - затраты и полученный результат;
 - ожидаемый и фактический результат обучения [24, С. 18].

Для написания диссертационной работы мы также рассматривали управление качеством образования, включающее в себя три подхода:

- управление качеством образования – это процесс постановки образовательных целей и путей для их достижения [43, С. 87];
- управление качеством образования – это организация образовательного процесса, а также мотивация его участников к качественному труду [46, С. 54];
- управление качеством образования – это мониторинг деятельности образовательного учреждения [51, С. 117].

Понятие «управление качеством образования» имеет свои особенности, так например:

- образовательное учреждение строит свою учебную работу так, чтобы ученики проявляли активные действия в процессе получения новых знаний, умений и навыков;
- развивает у детей способность к самообразованию и формирует умения для получения социально и личностно значимых знаний;
- развивает у детей способность аналитически мыслить и умение действовать в нестандартных ситуациях;
- целью обучения является освоение методологии образования;
- качество образования напрямую зависит от педагогической деятельности учителя, а также методов и технологических средств организации образовательного процесса [34, С. 242-245].

Таким образом, для написания работы были использованы два основных определения, которые характеризуют качество образования с точки зрения педагогики с точки зрения управления.

Качество образования как социальная категория, характеризующая состояние и результативность процесса развития открытых образовательных систем, его соответствие, с одной стороны нормативным целям образования, с другой стороны, потребностям, ожиданиям, запросам личности и различных социальных групп в достижении высокого образовательного результата.

Управление качеством образования, как процесс проектирования то есть постановки целей образования и определения путей их достижения: это организация образовательного процесса и мотивация его участников на качественный труд; контроль как процесс выявления отклонений от целей и мониторинг – система отслеживания изменений в развитии; регулирование и анализ результатов.

2.3. Процесс повышения профессиональной компетентности управленческих кадров

Анализ теории управления образовательной организации, выявленные особенности управленческой деятельности руководителя позволили нам обозначить современные требования, предъявляемые к его деятельности:

- постоянное видение и нацеленность на решение стратегических задач, организация разработки концептуальных программ по достижению этих задач с учетом конкретных условий работы образовательной организации с одновременной концентрацией внимания и усилий на конкретных делах, конструктивной работе по методологическому, педагогическому, нравственному, организационному обеспечению образовательного процесса;
- нацеленность на формирование нового педагогического мышления членов коллектива, развитие их творческого потенциала, привитие интереса к исследовательской деятельности, теоретическому осмыслению накопленного опыта;
- потребность к востребованию передовых управленческих и педагогических идей и находок;
- принятие управленческих решений с учетом мнений членов школьного коллектива (педагоги, учащиеся, родители, общественность), специфики складывающейся ситуации в условиях предоставления школе большей самостоятельности и прав;
- умелое использование мотивации членов школьного коллектива к качественной работе в условиях становления государственно - общественной

системы управления, ориентации на гуманизацию всех сторон жизни школы; широкое использование интеллектуального, нравственного, организационного потенциала общественных институтов в едином совместном воспитательном процессе;

— гибкость мышления, выражающаяся в умении видеть альтернативные пути решения сложных и противоречивых проблем и в стремлении преодолевать сложившиеся стереотипы; критичность мышления, рефлексивное осмысление жизненного и профессионального опыта.

Профессиональная компетентность людей, занятых сфере образования, является частью их профессионально - педагогической культуры.

Определяя основные целевые направления повышения профессиональной компетентности руководителей образовательных организаций выделим наиболее значимые. Обучение руководителей школ: методам разработки и реализации собственных программ деятельности по реализации общероссийской программы модернизации общего образования; методам проектирования организационных структур управления развития школы; созданию систем контроля качества образования в школе; созданию эффективных систем управления кадрами в условиях развития образования; созданию эффективной системы методической работы и обучения учителя в школе; использованию в своей деятельности информационных систем.

Процесс обучения включает в себя несколько этапов: определение потребностей в обучении; определение ресурсов на обучение; составление плана и программы обучения; реализация учебных планов и программ; оценка результатов обучения. Этапы этого процесса можно представить в виде замкнутого цикла [61, С. 6].

Определение потребностей в обучении, которое организуется в целях развития системы, состоит в том, чтобы выявить, у кого из педагогов или руководителей квалификация, а также профессиональное мастерство недостаточны для того, чтобы успешно решать профессиональные задачи. Перед разработкой планов и программ обучения анализируются ресурсы,

прежде всего время и финансовые расходы на обучение. Для того чтобы спланировать обучение, первоначально нужно определить его цели. Постановка целей обучения позволяет разработать критерии, по которым в дальнейшем будут оцениваться его результаты. Учебные планы и программы разрабатываются при наличии этих ресурсов и готовности со стороны методической службы и администрации учреждений расходовать их для обучения кадров. В них определяется содержание обучения. Затем подбираются наиболее целесообразные формы и методы. После разработки планов и программ следует сам процесс обучения. Далее определяются новые потребности обучения. После завершения одного цикла начинается новый.

Выводы по второй главе

Одним из основных направлений модернизации образования признано повышение его качества, что, в свою очередь, предполагает совершенствование как самого образовательного процесса, так и управления им.

Под управлением П.И. Третьяков понимает «целенаправленную деятельность субъектов управления различного уровня, обеспечивающую оптимальное функционирование и развитие управляемой системы, перевод ее на новый, качественно более высокий уровень по фактическому достижению целей с помощью необходимых оптимальных педагогических условий, способов, средств и воздействий». Проанализировав все подходы к управлению, можно сделать вывод, что управление образованием – это определенное научное направление, имеющее важную прикладную значимость. Эффективное развитие образования зависит от компетентности и профессиональности управленцев этой сферы, их опоры на научные достижения, реализацию научных принципов и рекомендаций на практике.

Сегодня все чаще эффективность деятельности образовательной организации, а значит, и деятельность руководителя связывается с вопросом качества образования. Проблема управления качеством образования — одна из самых актуальных для любого образовательного учреждения, для каждого руководителя и учителя.

Качество образования, мы определяем, как социальную категорию, характеризующую состояние и результативность процесса развития открытых образовательных систем, его соответствие, с одной стороны, нормативным целям образования, с другой стороны, потребностям, ожиданиям, запросам личности и различных социальных групп в достижении высокого образовательного результата. Под управлением качеством образования мы понимаем целенаправленную деятельность, в которой ее субъекты (органы управления образованием), посредством предоставления образовательных услуг и решения управленческих задач, обеспечивают организацию совместной деятельности потребителей образовательных услуг (учащихся, педагогов,

родителей и др.) и ее направленность на качественное удовлетворение их образовательных потребностей.

Новые подходы к управлению качеством образования характеризуются следующими особенностями: ярко выраженным стимулирующим характером, опорой на экономическую заинтересованность субъектов управления; отказом либо значительным отходом от командно - административных методов управления; приоритетностью контроля за результатами образовательного процесса при сокращении контроля за его ходом; приоритетностью самоконтроля при анализе и оценке хода образовательного процесса.

ГЛАВА 3. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО – ПЕДАГОГИЧЕСКИХ УСЛОВИЙ ФОРМИРОВАНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ СОВРЕМЕННОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

3.1. Организация экспериментальной работы и результаты констатирующего исследования

Качество образования в современной школе во многом определяется не только профессионализмом учителей, но и уровнем профессиональной подготовки руководителей, администрации школы.

Подготовка управленческих кадров ориентирована на адаптацию специалиста в образовательной среде, формирование педагогических компетенций, формирование группы экономических, нормативных и правовых управленческих компетенций, применимых к сектору образования.

Для решения сложных вопросов руководитель должен сформировать и развить весь спектр профессиональных компетенций.

Компетентность проявляется в способности делать выбор, основываясь на адекватной оценке конкретной ситуации. Важной особенностью профессиональной компетентности человека является то, что она реализуется в настоящем, но ориентирована на будущее.

На начальном этапе исследования мы провели анализ внешней и внутренней среды образовательной организации (SWOT - анализ: сильные и слабые стороны, возможности и угрозы).

Таблица 1

SWOT-анализ

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Стабильный опытный коллектив	1. Не совсем удобное расположение двух корпусов школы в инфраструктуре города
2. Отсутствие текучести кадров	2. Контингент обучающихся сложных социальных слоев
3. Доля молодых специалистов	3. Отсутствие курсов повышения квалификации работников (последние 3 года)
4. Снижение среднего возраста педагогического коллектива	4. Отсутствие источников дополнительного
5. Результативность реализации	

инновационных и социокультурных проектов (школьный музей, театр, клуб, научное сообщество учащихся, социальные проекты и др.) 6. Наличие официального сайта образовательного учреждения	финансирования 5. Недостаточное развитие системы медицинского сопровождения в образовательном учреждении 6. Процент обучающихся, стоящих на учете в КДН 7. Наличие вакансий в учреждении 8. Низкая результативность на олимпиадах муниципального уровня 9. Невместимость школы 2 смены, нехватка кабинетов
Возможности	Угрозы
1. Привлечение финансирования к расширению (строительству) школы 2. Привлечение других преподавателей, административных органов для обмена опытом	1. Сложный контингент родительской общественности, не всегда готовый в полной мере поддержать деятельность школы в рамках государственно-общественного управления и деятельность руководителя 2. Недостаточная эффективность использования информационных технологий

Благодаря SWOT – анализу, мы определили организационно – педагогические условия, влияющие на эффективность профессиональной деятельности администрации школы.

Комплекс условий для успешного формирования профессиональной компетентности руководителей (директора, завучей) следующие:

- систематическое повышение квалификации, переподготовка, самообразование руководителей;
- открытость управления для родителей, учащихся и общественности;
- организация сетевых взаимодействий

Методами получения информации, а именно анализом официальных документов и наблюдением нам удалось выделить компоненты оценки сформированности данных условий в образовательной организации. Далее мы составили таблицу, отражающую критерии, показатели и уровень сформированности (высокий, средний, низкий уровень).

Таблица 2

Компоненты оценки сформированности условий

Условие	Показатель	Уровень	Метод получения
---------	------------	---------	-----------------

		сформированности	информации
Систематическое повышение квалификации, переподготовка, самообразование руководителей	Непрерывность профессионального развития административных работников образовательного учреждения	Средний	Анализ документов, наблюдение, опрос
	Переподготовка педагогических работников в управленческие кадры	Низкий	Анализ документов, наблюдение, опрос
	Введение административными работниками исследовательской работы	Низкий	Анализ документов, наблюдение, опрос
Открытость управления	Информационное наполнение и регулярное обновление материалов на сайте образовательного учреждения (не реже одного раза в две недели)	Высокий	Анализ документов, наблюдение, опрос
	Проведение родительских собраний, форумов, больших перемен для родителей и общественности	Средний	Анализ документов, наблюдение, опрос

Организация сетевых взаимодействий	Организация и проведение на своей базе городских методических дней, различных форумов, семинаров	Низкий	Анализ документов, наблюдение, опрос
	Взаимодействие с культурными партнерами (музеями, театрами)	Средний	Анализ документов, наблюдение, опрос

На основе данной таблицы, можно сделать вывод о том, что критерий непрерывности профессионального развития административных работников образовательного учреждения сформирован на среднем уровне, потому как в последний раз курсы повышения квалификации заместители директора проходили три года назад. Критерий переподготовка педагогических работников в управленческие кадры и введение исследовательской работы сформированы на низком уровне. Это обусловлено тем, что у педагогических работников нет желания или возможностей повышать свой карьерный рост. Открытость деятельности в данной школе сформирована на среднем уровне. Школа оснащена информационными технологиями в полной мере, также вся деятельность учреждения представлена на школьном сайте в открытом доступе, пополняясь еженедельно новыми новостями, организована обратная связь. Однако взаимодействие с родителями и общественностью происходит крайне редко. Критерий взаимодействия с внешними партнерами сформирован не полностью, это обусловлено тем, что у школы налажено мало контактов с социальными, культурными и другими образовательными учреждениями.

Следовательно, чтобы повысить уровень профессиональной компетентности администрации школы необходимо сформировать данные

условия в полной мере. Рассмотрим эти условия через профессиональные компетенции руководителей, а именно: управленческую и социальную.

На следующем этапе, чтобы рассмотреть управленческую компетентность, мы провели анкетирование руководства образовательной организации для определения эффективного стиля руководства. В нем приняли участие 3 человека (директор и два заместителя директора), ответы на вопросы по данной методике представлены нами в таблице (Приложение 1).

Таблица 3

Результаты исследования стиля руководства

№ ситуации	Варианты ответа			№ ситуации	Варианты ответа		
1	А	В	В	11	В	А	А
2	Б	В	Б	12	Г	Б	А
3	А	Б	А	13	А	А	Б
4	В	В	Б	14	Б	Б	А
5	Б	А	Г	15	Б	В	Б
6	Г	Г	Б	16	А	Г	Г
7	А	В	В	17	В	А	Б
8	Б	А	Г	18	Г	В	Г
9	В	Б	В	19	А	А	Б
10	А	Г	Б	20	В	Г	А

Исходя из ответов, можно сделать вывод, что руководство образовательной организации придерживается в основном, директивного (авторитарного) стиля руководства, но в меньшей степени присутствует и демократический стиль руководства.

Такой стиль управления характеризуется высокой централизацией руководства, доминированием единоличия. Администрация требует, чтобы о всех делах докладывали именно им, единолично принимая решения или отменяя их. К мнению коллектива прислушиваются крайне редко.

Контролируют все детально, почти не давая инициативы подчиненным. Такой стиль сказывается отрицательно на морально – психологический климат коллектива.

Для того, чтобы стиль руководителя стал более демократический нами был предложен план мероприятий, включающий: тренинги на сплочение коллектива, где каждый может проявить свою инициативу, что будет способствовать для достижения взаимопонимания. Как можно чаще руководителю нужно консультироваться с подчиненными, узнавая их мнения по различным вопросам. Убеждать подчиненных, что, выполняя требования руководителя, они получают вознаграждение, адекватное их усилиям.

Организация сетевых взаимодействий как условие мы рассмотрели через социальную компетентность руководства. Для этого нами была составлена анкета и проведен опрос сотрудников школы с целью выявить удовлетворенность трудом в данной организации. В опросе приняли участие 52 человека (Приложение 2).

В результате мы получили следующие данные.

У 55% сотрудников был выявлен высокий уровень удовлетворенности трудом в данной организации, у 35% – средний уровень удовлетворенности и у 10 % – низкий. Данный результат мы графически изобразили на рисунке 1.

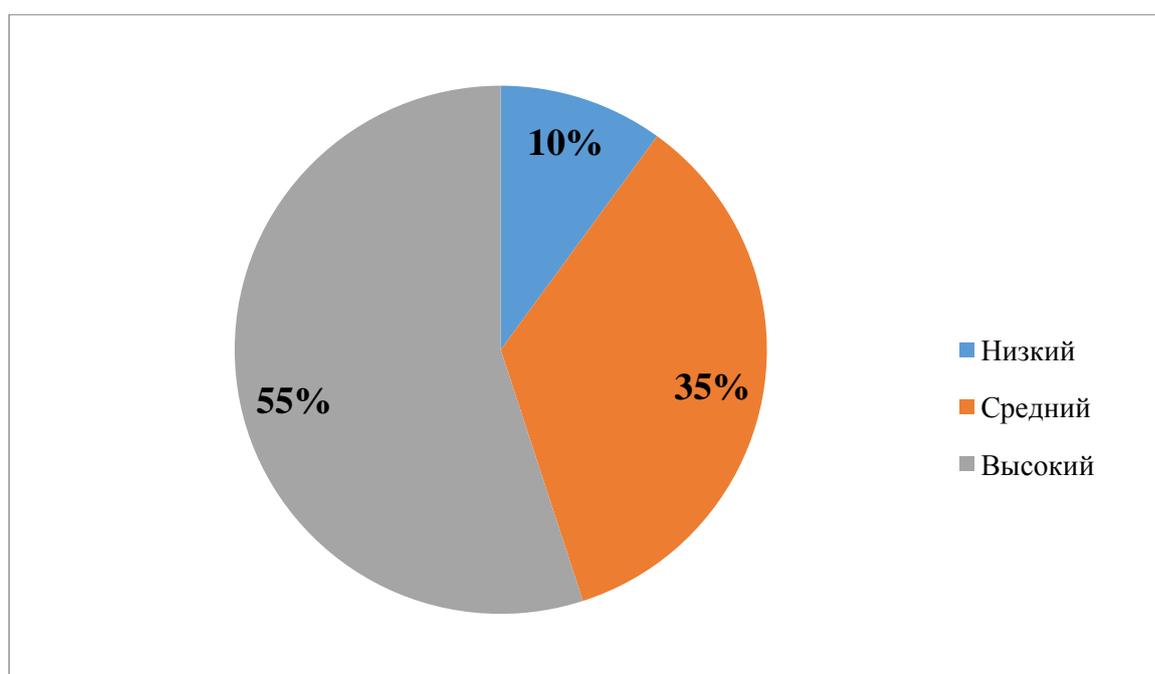


Рис 1. Уровень удовлетворенности сотрудников трудом в организации

Также мы изучили и провели анализ различий удовлетворенности трудом в организации в зависимости от стажа работы сотрудников.

Исходя из полученных результатов, мы можем сделать вывод о том, что сотрудники, которые работают большее количество времени, в большей степени удовлетворены трудом в организации, сотрудники же, которые работают совсем незначительное количество времени в данной школе трудом удовлетворены меньше. А также сотрудники, у которых стаж выше 2 лет в меньшей степени озабочены отдельными вопросами в процессе труда, нежели сотрудники, которые только приступили к выполнению своих обязанностей.

Данные результаты получены на высоком уровне статистической значимости. В целом, можно говорить о том, что, если сотрудники, которые работают длительное время удовлетворены трудом в данной организации, значит управление производится на должном уровне и ориентировано на подчиненных.

Для того, чтобы уровень удовлетворенности у молодых специалистов стал выше, необходимо создать условия для их мотивации. Отправлять их на обучающие курсы, повышение квалификации, школу молодых педагогов. Для самостоятельного обучения, отпускать их на учебные сессии. Посодействовать в участиях таким программ, как расширение жилищных условий молодых специалистов.

В целом, анализируя ответы сотрудников, можно отметить, что несмотря на общую удовлетворенность трудом в данной организации, существуют некоторые проблемы, которые заботят сотрудников. Данные представлены на рисунке 2.

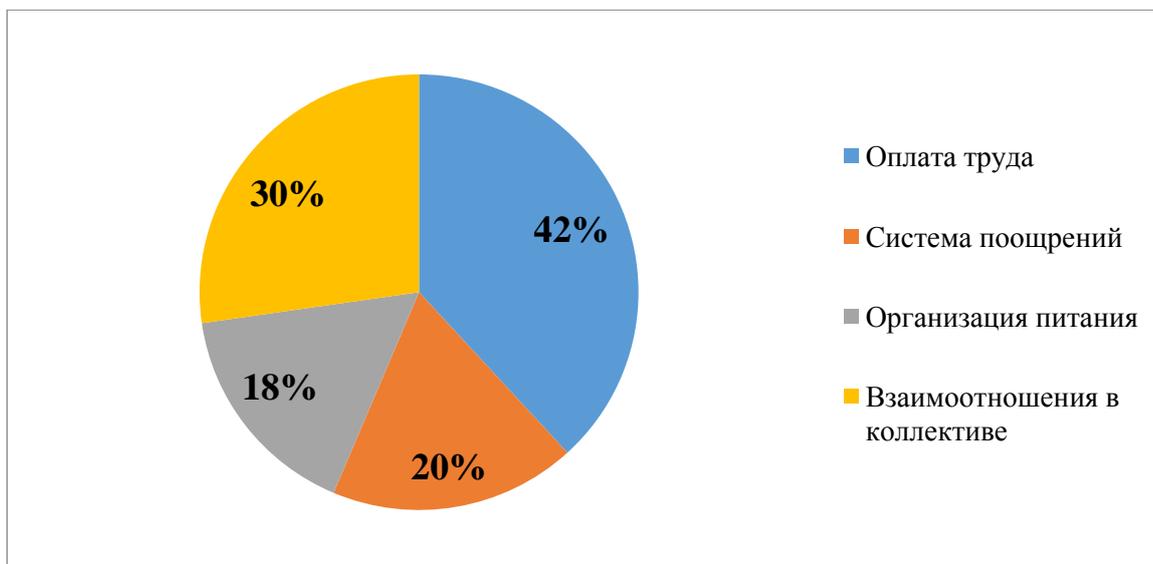


Рис 2. Аспекты озабоченности сотрудниками трудом

Таким образом, мы можем видеть, что в целом сотрудники удовлетворены трудом в организации, отмечают его эффективность, но их волнуют вопросы оплаты труда, организации питания, взаимоотношений в коллективе.

Нами были разработаны мероприятия для повышения удовлетворенности трудом сотрудниками в организации, включающие: взаимодействие с подчиненными, как можно, чаще организовывать различные тренинги на сплочение, проводить обучающие программы, семинары и корпоративные вечера и выезды в театры, базы отдыха для налаживания отношений в неформальной обстановке, распределять стимулирующий фонд для поощрения своих сотрудников, учитывая их ежемесячные листы самооценки. Для решения проблемы с организацией питания необходимо пересмотреть договор с комбинатом питания, с которым сотрудничает школа.

3.2. Результаты формирующего и контрольного исследования

По результатам констатирующего исследования нами были определены организационно – педагогические условия с недостаточным уровнем сформированности. Затем нами были выявлены и осуществлены пути решения, для улучшения проблемных показателей, которые представлены в таблице 4.

Таблица 4

Направления деятельности в рамках формирующего эксперимента

Критерий	Проблемный показатель	Возможные пути решения	Что осуществилось
Систематическое повышение квалификации, переподготовка, самообразование руководителей	Непрерывность профессионального развития работников образовательного учреждения Переподготовка педагогических работников в управленческие кадры	Осуществлять профессиональный рост и развитие управленческой квалификации Проводить аттестации руководителей на соответствие занимаемой должности Привлекать молодых специалистов на руководящие должности, вызывать интерес	Разработан и частично реализован план повышения квалификации заместителей директора
Организация сетевых взаимодействий	Организация и проведение на своей базе городских методических дней, различных форумов Взаимодействие с культурными партнерами (музеями, театрами)	согласовать и утвердить сотрудничество с «Тюменским колледжем экономики, управления и права» для проведения профориентационной работы со старшими классами, возобновить взаимодействие с Домом Культуры «Орфей» для проведения культурно-массовых мероприятий	В сентябре утверждено и подписано сотрудничество с «Тюменским колледжем экономики, управления и права», в октябре началась реализация проведения профориентационной работы с ребятами в выпускных классах; в сентябре подписан договор о сотрудничестве с

			Домом Культуры «Орфей», в ноябре совместно с учащимися проведен праздничный концерт ко Дню матери
Открытость управления	Проведение родительских собраний, форумов, больших перемен для родителей и общественности	Согласовать и утвердить график родительских собраний на текущий учебный год	В октябре проведено общешкольное собрание совместно с директором и его заместителями

Таким образом, нами были разработаны и частично реализованы мероприятия, благодаря которым мы смогли добиться улучшения проблемных показателей сформированности, а это в свою очередь способствует повышению формирования профессиональной компетентности директора и заместителей директора данной образовательной организации.

После проведения мероприятий по изменению стиля руководства МАОУ СОШ№45 г.Тюмени и также по удовлетворенности сотрудниками организацией нами было проведено повторное анкетирование администрации и сотрудников.

Таблица 5

Результаты исследования стиля руководства

№ ситуации	Вариант ответа			№ ситуации	Вариант ответа		
	Б	Б	Г		А	В	А
1	Б	Б	Г	11	А	В	А
2	В	А	Б	12	Б	Г	В
3	Б	Г	А	13	А	А	Г
4	А	А	А	14	В	А	Б
5	Б	В	Б	15	Г	А	А
6	Г	В	В	16	Г	Б	Б

7	Б	А	А	17	В	Г	Г
8	В	Г	А	18	А	А	В
9	А	А	Б	19	Г	Б	Г
10	Б	В	Г	20	А	Б	Г

Исходя из новых результатов исследования, можно сделать вывод, о том, что стиль руководства стал практически полностью демократическим. Такой стиль управления является позитивным вариантом руководства, поскольку сочетает в себе ориентацию на дело и межличностные контакты со способностью к самостоятельности и соблюдению официальных норм субординации. Несомненным достоинством такого стиля является то, что он способствует складыванию в коллективе деловых и товарищеских отношений в их гармоничном дополнении, способствует проведению руководящих установок через ядро коллектива при необходимой мере контроля. Кроме того, при таком стиле применяется объективное основание в оценках подчиненных, стимулировании их труда по личному вкладу, разумное распределение ролей между неформальными лидерами, а также коллегиальность в обсуждении и принятии решений с уважением отдельного мнения и обязательностью принятого группой решения, делегирования необходимой доли полномочий заместителям или отдельным лидерам. Конфликтные ситуации, как правило, редки или случайны, разрешаются в мягкой форме и не имеют хронического или осложненного развития. Этот стиль наиболее приемлем в коллективах с высоким уровнем развития и на отдельных этапах его становления, что требует от руководителя определенной управленческой компетентности, реалистичности оценок.

Выводы по третьей главе

Мы определили организационно – педагогические условия, влияющие на повышение формирования профессиональной компетентности руководителей школы.

Комплекс условий для успешного формирования профессиональной компетентности руководителей (директора, завучей):

- систематическое повышение квалификации, переподготовка, самообразование руководителей;
- организация сетевых взаимосвязей (внутренних и внешних);
- открытость управления.

После проведения констатирующего исследования нами были выделены показатели с недостаточным уровнем сформированности, и реализованы мероприятия по их повышению:

- систематическое повышение квалификации, переподготовка, самообразование руководителей: осуществлять профессиональный рост и развитие управленческой квалификации, проводить аттестации руководителей на соответствие занимаемой должности;
- организация сетевых взаимосвязей: согласовать и утвердить сотрудничество с «Тюменским колледжем экономики, управления и права» для проведения профориентационной работы со старшими классами, возобновить взаимодействие с Домом Культуры «Орфей» для проведения культурно – массовых мероприятий;
- открытость управления: согласовать и утвердить график родительских собраний на текущий учебный год.

Таким образом, нами были разработаны и частично реализованы мероприятия, благодаря которым мы смогли добиться улучшения проблемных показателей сформированности профессиональной компетентности директора и заместителей директора данной образовательной организации.

Также руководство стало придерживаться в основном демократического стиля руководства, который отличается особой эффективностью.

В целом сотрудники удовлетворены трудом в организации, отмечают его эффективность, но их волновали вопросы оплаты труда, организации питания, взаимоотношений в коллективе. Сотрудники, которые работают большее количество времени, в большей степени удовлетворены трудом в организации, сотрудники же, которые работают совсем незначительное количество времени в данной школе трудом удовлетворены меньше. А также сотрудники, у которых стаж выше 2 лет в меньшей степени озабочены отдельными вопросами в процессе труда, нежели сотрудники, которые только приступили к выполнению своих обязанностей.

Обобщая полученные данные, можно говорить о том, что руководство данной школы находится на высоком уровне профессиональной компетентности, что говорит об эффективности управления школой. Несмотря на это, администрации необходимо обратить внимание на некоторые аспекты, которые могут препятствовать эффективному и грамотному руководству.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Успешность реформирования системы образования и модернизация конкретной школы напрямую связаны с квалифицированной деятельностью руководителя современной образовательной организации.

Знание руководителями школы законов, нормативных правовых актов, регламентирующих работу современной образовательной организации, и умение применять их в своей деятельности создают правовую основу эффективного управления образовательного учреждения.

Эффективность работы руководителя современной образовательной организации – определяется профессиональной компетентностью в определении содержания образования, в осуществлении связи между образованием и развитием личности, качеством образования и его практической направленностью. Ориентация руководителя школы на личностно - ориентированные цели образования также является показателем совершенствования профессиональной компетентности.

В данной работе нами была определена цель – теоретически обосновать и эмпирически подтвердить влияние выделенных организационно - педагогических условий формирования профессиональной компетентности руководителя современной образовательной организации.

В ходе исследования были решены все поставленные задачи, а именно:

На первом этапе, на основе изучения теоретической и научно - методической литературы, нами была определена сущность и значение организационно - педагогических условий формирования профессиональной компетентности руководителя современной образовательной организации.

На втором этапе была проведена опытно - экспериментальная работа в МАОУ СОШ №45 г.Тюмени по обеспечению организационно - педагогических условий формирования профессиональной компетентности.

На третьем этапе обобщался накопленный эмпирический материал, проводился анализ полученных данных, оформлялись результаты исследования.

Реализуя цель исследования, можно сделать следующие выводы:

- современные руководители образовательных организаций ориентированы на создание демократической системы образования, гарантирующей необходимые условия полноценного, качественного образования;
- эффективность работы руководителя современной образовательной организации определяется профессиональной компетентностью в определении содержания образования, в осуществлении связи между образованием и развитием личности, качеством образования и его практической направленностью. Ориентация руководителя школы на личностно - ориентированные цели образования также является показателем совершенствования профессиональной компетентности;
- современный руководитель образовательной организации должен ясно представлять, что понимается под результатом образования, в какой образовательной парадигме осуществляется управленческая и педагогическая деятельность, уметь операционально ставить цели образовательной деятельности учреждения в целом и субъектов педагогической деятельности, прогнозировать результаты образования на перспективные, четвертные периоды, постоянно осуществлять сравнение целей и результатов;
- комплекс условий для успешного формирования профессиональной компетентности руководителей (директора, завучей): систематическое повышение квалификации, переподготовка, самообразование руководителей; организация сетевых взаимосвязей (внутренних и внешних); открытость управления;
- руководство образовательной организации стало придерживаться в основном демократического стиля руководства, который отличается особой эффективностью;
- сотрудники в целом, удовлетворены трудом в организации, отмечают его эффективность, но их волновали вопросы оплаты труда, организации питания, взаимоотношений в коллективе.

Обобщая полученные данные, можно говорить о том, что организационно – педагогические условия имеют влияние на формирование профессиональной компетентности руководителя современной образовательной организации. От того в какой мере сформированы эти условия зависит эффективность руководства в организации.

ЛИТЕРАТУРА

Нормативные акты

1. Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» на 2013-2020 годы [Электронный ресурс] / Министерство образования и науки Российской Федерации (сайт) [2011] URL: <http://минобрнауки.рф//документы/2882/> (дата обращения: 17.01.2018г.)
2. Государственная программа «Доступная среда» на 2011 – 2020 годы [Электронный ресурс] / Департамент государственных целевых программ и капитальных вложений Макроэкономразвития России (сайт) URL: <http://government.ru/docs/25939/> (дата обращения 14.11.2017г.)
3. Концепция-2020: развитие образования. // Учительская газета. 2008 17 июня. [Электронный ресурс]: режим доступа <http://www.ug.ru/archive/25192> (дата обращения: 18.10.2018)
4. Национальная доктрина образования. // Российская газета. 2000 11 октября [Электронный ресурс]: режим доступа <https://rg.ru/2000/10/11/doktrina-dok.html> (дата обращения: 18.10.2018)
5. Приказ Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 26 августа 2010 г. N 761н «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования». С изменениями и дополнениями от 31 мая 2011 г. Зарегистрировано в Минюсте РФ 6 октября 2010 г. Регистрационный N 18638 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Система ГАРАНТ: <http://base.garant.ru/199499/#ixzz3dVKf5uR5>
6. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 18 октября 2013 г. N 544н. «Об утверждении профессионального стандарта «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)». Зарегистрировано в Минюсте РФ 6 декабря 2013 г. Регистрационный N 30550, опубликован в «Российской газете» от 18 декабря 2013 г. N 285 с изменениями

от 25 декабря 2014 г. приказ N 1115н [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Система ГАРАНТ: <http://base.garant.ru/70535556/#ixzz3dVSR1ZXp>

7. Приказ Министерства образования и науки РФ от 30.08.2013 N 1015 в ред. от 28.05.2014 № 598. «Порядок организации и осуществления образовательной деятельности по основным общеобразовательным программам – образовательным программам начального общего, основного общего и среднего общего образования.» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Система ГАРАНТ: <http://base.garant.ru/199499/#ixzz3dVKf5uR>

8. Постановление Главного государственного санитарного врача Российской Федерации от 29 декабря 2010г. №189СанПин 2.4.2. 2821-10 «Санитарно-эпидемиологические требования к условиям и организации обучения в общеобразовательных учреждениях», зарегистрирован в Минюсте России 3 марта 2011г., регистрационный номер 19993 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Система Консультант Плюс: <http://www.consultant.ru/cabinet/archive/ld/2015-03-30/>

9. Федеральный закон об образовании в Российской Федерации. //Российская газета. 2012 31 декабря [Электронный ресурс]: режим доступа <https://rg.ru/2012/12/30/obrazovanie-dok.html> (дата обращения 10.05.2018)

Учебные и научные издания

10. Адольф, В.А. Формирование профессиональной компетентности будущего учителя [Текст] // В.А. Адольф. – М.: Педагогика, 1998. – № 1. – 75 с.

11. Адлер, А.О. О нервическом характере [Текст] / пер. с нем. И.В.Стефанович / А.О. Адлер. – СПб.: Университетская книга, 1997. – 388 с.

12. Алексеев, А.А. Психометрия для менеджеров [Текст] / А.А. Алексеев – Л., 2002. – 216 с.

13. Альберт, М., Мескон, М.Х., Хедоури, Ф. Основы менеджмента [Текст] / пер. с англ. М. Альберт, М.Х. Мескон, Ф. Хедоури. – М.: Москва, 1992. – 220 с.

14. Ананьев, Б.Г. Человек как предмет познания [Текст] / Б.Г. Ананьев. - СПб.: Питер, 2001. — 288 с.

15. Ариян, М.А. Пути совершенствования профессиональной компетенции учителя иностранного языка [Текст] // Иностранный язык в школе, 2003. -№ 1. – 90 с.
16. Атласова, О.М. Развитие профессиональной компетентности руководителей школы в процессе повышения квалификации [Текст] / О.М. Атласова. - СПб.: ИОВ РАО, 1995. – 18 с.
17. Афанасьева, Т.П. Управленческая компетентность руководителей школ в регионе: оценка и совершенствование: Метод, рек. [Текст] // М.: Институт управления образованием РАО, 2000. – 100 с.
18. Афанасьева, Т.П., Немова Н.В. Профессиональное развитие кадров муниципальной системы образования. Кн. 1. Развитие профессионального мастерства педагогических кадров: Метод, пос. [Текст] / Под ред. Н.В. Немовой. -М.: АПКИПРО, 2004. – 131с.
19. Афанасьева, Т.П., Немова Н.В. Профессиональное развитие кадров муниципальной системы образования. Кн. 2. Планирование и мотивация профессионального развития кадров: Метод, пос. [Текст] / Под ред. Н.В. Немовой. -М.: АПКИПРО, 2004. – 104 с.
20. Ахмеджанов, Э.Р. Психологические тесты [Текст]. - М., 1996.
21. Байденко, В.И., Оскарссон, Б. Базовые навыки (ключевые компетенции) как интегрирующий фактор образовательного процесса [Текст] // Проф. образование и личность специалиста. - М., 2002. – 32 с.
22. Байкова, Л.А. К вопросу о природе диагностической культуры учителя [Текст] // Вопросы педагогической психологии. - Тула, 2001. – 23 с.
23. Бандурка, А.М. Психология управления [Текст] / А.М.Бандурка. – Харьков, 2008. – 324 с.
24. Батракова, С.Н. Динамика профессиональных функций педагога как представителя культуры [Текст] // Ярославский психологический вестник. Вып. 2. – М.; Ярославль: Российское психологическое общество, 2004. – 77 с.
25. Башмаков, М. Информационная среда обучения [Текст] / М. Башмаков. - СПб: «Свет», 1997. – 139 с.

26. Безрукова, В.С. Словарь нового педагогического мышления [Текст] / В.С. Безрукова. - Екатеринбург: Альтернативная педагогика, 1996. – 94 с.
27. Берулава, М.Н. Теория и практика гуманизации образования [Текст] // М.Н. Берулава. - М.: ГЕЛИОС АРВ, 2000. – 340с.
28. Богачева, Л.С. Компетентность и компетенция как понятийно-терминологическая проблема [Текст] // Актуальные вопросы современной педагогики: материалы II Междунар. науч. конф. (г. Уфа, июль 2012 г.). - Уфа: Лето, 2012. – 87 с.
29. Бордовский, Г.А., Граничина, О.А., Трапицын, С.Ю. Модели и методы внешнего и внутреннего оценивания качества образования в вузах: Научно-методические материалы [Текст] / Г.А. Бордовский, О.А. Граничина, С.Ю. Трапицын. – СПб.: ООО «Книжный Дом», 2008. – 340 с.
30. Бодалев, А.А. О качествах личности, нужных для успешного общения [Текст] / А.А. Бодалев. – М., 2013. – 64 с.
31. Богоявленская, Д.Б. Психология творческих способностей: Учеб. пос. [Текст] / Д.Б. Богоявленская. - М., 2002. – 125 с.
32. Бруднов, А.К. Стратегия развития государственных и муниципальных учреждений дополнительного образования детей [Текст] / А.К Бруднов. Воспитание школьников, 2012. – №5. – 255 с
33. Велков, И.Г. Личность руководителя и стиль управления [Текст] / И.Г. Велков. – М., 2013. – 324 с.
34. Виханский, О.С. Практикум по курсу «Менеджмент» [Текст] / О.С. Виханский. – М.: Гардарика, 2008. – 288 с.
35. Вифлеемский, А.Б., Чиркина, О.В. Оптимизация структуры управления образовательного учреждения [Текст] // Справочник руководителя образовательного учреждения. 2002. - №5. – 15 с.
36. Воронова, Н.А., Сидорина, Т.В., Третьяков П.И. Регион: управление образованием по результатам: теория и практика [Текст] // Новая школа.– Технологии управления образованием, 2001.–880 с.

37. Гребенкина, Л.К. Технология управленческой деятельности заместителя директора школы [Текст] / Л.К. Гребенкина. – М.: Центр «Пед.поиск», 2000. – 160 с.
38. Гэри Банч Поддержка учеников с нарушением интеллекта в условиях обычного класса [Текст]: пособие для учителей / пер. с англ. С.Ю. Котова. Ред. Н.В. Борисова. М.: РООИ «Перспектива». ООО Издательство МБА, 2008. – 210 с.
39. Екжанова, Е.А., Фроликова, О.А. Технологии на старте школьного обучения: Руководство для психологов [Текст] / Под ред. Е.А. Екжановой. – М.: Крылья, 2012. – 388 с.
40. Журавлев, А.Л. Социально-психологические проблемы управления [Текст] / А.Л. Журавлев // Прикладные проблемы социальной психологии. – М., 2013. – 184 с.
41. Загвязинский, В.И. Исследовательская деятельность педагога: учеб. пособие для студ. вузов [Текст] / В.И. Загвязинский. – 3-е изд., стереотип. – М.: Академия, 2010. – 176 с.
42. Зигерт, В. Руководитель без конфликтов [Текст] / В. Зигерт, Л. Ланг – М.: Экономика, 2003. – 186 с.
43. Зимняя, И.А. Ключевые компетенции – новая парадигма результатов образования [Текст] / И.А. Зимняя // Высшее образование сегодня. – М., 2003. – 56 с.
44. Кабаченко, Т.С. Психология управления [Текст] / Т.С.Кабаченко – М., 2000. – 214 с.
45. Карнеги, Д. Как выработать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично [Текст] / Д. Карнеги – Минск, 2000. – 167 с.
46. Князев, Е. Об искусстве управлять школой [Текст] / Е. Князев // Директор школы. – 2015. – №6. – 85 с.
47. Ковалев, А.Г. Коллектив и социально-психологические проблемы руководства [Текст] / А.Г. Ковалев – М., 2008. – 213 с.

48. Конаржевский, Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление [Текст] / Ю.А. Конаржевский – М.: Центр «Педагогический поиск», 2000. – 224 с.
49. Краевский, В.В. Содержание образования: вперед к прошлому [Текст] / В.В. Краевский. – М.: Педагогическое общество России, 2001. – 36с.
50. Леднев, В.С. Содержание образования: проблемы структуры [Текст] / В.С. Леднев – М.: Институт повышения квалификации педагогических кадров, 1989. – 167 с.
51. Кричевский, Р.Л. Если вы – руководитель [Текст] / Р.Л. Кричевский. – М., 2006. – 187 с.
52. Кудряшова, Л.Д. Каким быть руководителю [Текст] / Л.Д. Кудряшова. – Л., 2006. – 243 с.
53. Кумарина, Г.Ф. Педагогическая диагностика в системе формирования готовности – способности детей к обучению в условиях реализации новых образовательных стандартов. Актуальные вопросы теории и практики [Текст] / Г.Ф.Кумарина. М.: УЦ «Перспектива», 2012. – 310 с.
54. Ладанов, И.Д. Практический менеджмент [Текст] / И.Д. Ладанов. – М., 2012. – 276 с.
55. Лебедев, В.И. Психология и управление [Текст] / В.И. Лебедев. – М., 2010. – 235 с.
56. Левитан, Н.М. О роли коммуникативной компетентности учителя в гуманизации образовательного процесса [Текст] // Гуманная педагогика и духовный мир учителя. Тюмень, 2001. – 131 с.
57. Лернер, П.С. Нужен ли школе учитель интеллигент? Или достаточно ли его интеллигентности? [Текст] // Пирамида тахіма, 2002. – № 2. – 40 с.
58. Михеев, В.И. Социально-психологические аспекты управления [Текст] / В.И. Михеев. – М., 2005. – 198 с.
59. Моисеев, А.М. Качество управления школой: каким оно должно быть [Текст] / А.М. Моисеев. - М.: Сентябрь, 2001. – 160 с.

60. Немова, Н.В. Организация функционирования и развития школы. Методические рекомендации для руководителей школ [Текст] / Н.В. Немова. – М.: АПКиПРО, 2001. – 80 с.
61. Ольшанский, В. Престиж должности и авторитет личности [Текст] / В. Ольшанский // Директор школы, 2000. - №4. – 10 с.
62. Омаров, А.М. Руководитель [Текст] / А.М. Омаров. – М., 2015. – 214 с.
63. Парыгин, Б.Д. Основы социально-психологической теории [Текст] / Б.Д. Парыгин. – М., 2011. – 187 с.
64. Панфилова, О.И. Понятие «профессиональная компетентность» и различные подходы к изучению феномена данного понятия [Текст] // Инновационные педагогические технологии: материалы V Междунар. науч. конф. (г. Казань, октябрь 2016 г.). - Казань: Бук, 2016. — 14 с.
65. Педагогика / под ред. П.И. Пидкасистого. - М., 2008. – 324 с.
66. Пикельная, В.С. Теоретические основы управления [Текст] / В.С. Пикельная. – М., 2000. – 190 с.
67. Пименовский, В.Я. Требования к личности учителя в условиях высокотехнологического общества [Текст] / В.Я. Пименовский // Педагогика, 2007. – №5. – 103 с.
68. Поташник, М. Управление современной школой [Текст] / М. Поташник // Директор школы, 2007. – №6. – 40 с.
69. Психологический словарь. – М.: Педагогика-Пресс, 1996. – 897 с.
70. Пугачев, В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом [Текст] / В.П. Пугачев. – М.: Аспект Пресс, 2001. – 256 с.
71. Редько, Л.Л. Управление качеством непрерывного уровневого образования в региональном учебно – методическом комплексе [Текст] / Л.Л. Редько. – М.-Ставрополь: Илекса, 2001. – 320 с.
72. Симановский, А.Э. Структура профессионально важных качеств учителя, необходимых для организации творческого обучения [Текст] // Мир психологии, 2002. – № 4. – 222 с.

73. Синягина, Н.Ю. Психологические особенности педагога дополнительного образования [Текст] // Внешкольник, 2002. – № 2. – 29 с.
74. Слостенин, В.А., Исаев И.Ф., Мищенко А.И., Шиянов Е.Н. Педагогика [Текст] // В.А. Слостенин, И.Ф. Исаев, А.И. Мищенко, Е.Н. Шиянов. – М.: Школа-пресс, 2000. – 176 с.
75. Шмелькова, Л.В. Цель проективно-технологическая компетентность педагога[Текст] / Л.В. Шмелькова// Школьные технологии, 2002. - №4. – 48 с.
76. Щербо, И. Компетентность педагогов страховка от профессионального застоя [Текст] // Директор школы, 2003. – № 2.- 13 с.
77. Щербо, И. Тайны профессионализма [Текст] // Директор школы, 2005. - №2. – 19 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

МЕТОДИКА «ОЦЕНКА СТИЛЯ РУКОВОДСТВА»

Инструкция: Вам предлагается 20 различных ситуаций и способы поведения в той или иной ситуации. Вам необходимо прочитать ситуацию, ознакомиться с возможными вариантами ответов, выбрать тот вариант, который в наибольшей степени соответствует Вашему мнению, и записать его в соответствующей графе регистрационного бланка. Разрешается выбирать только один вариант из четырех возможных. Если вы затрудняетесь с выбором варианта ответа, остановитесь на том, к которому вы склоняетесь в большей степени.

Ситуация № 1

Ваш непосредственный начальник, минуя Вас, дает распоряжение Вашему подчиненному, который уже занят выполнением Вашего срочного распоряжения. Вы и Ваш непосредственный начальник считаете свои распоряжения неотложными. Выберите наиболее приемлемый вариант Ваших действий:

А. Буду строго придерживаться субординации, не оспаривая решения начальника, предложу подчиненному отложить выполнение моего текущего распоряжения.

Б. Все зависит от того, насколько авторитетен в моих глазах мой начальник.

В. Выражу свое несогласие с решением непосредственного начальника, предупрежу его о том, что впредь в таких случаях буду отменять его распоряжения, поручаемые подчиненному без согласования со мной.

Г. В интересах дела отменю распоряжение непосредственного начальника, прикажу подчиненному продолжать выполнение моего распоряжения.

Ситуация № 2

Вы получили одновременно два срочных распоряжения: от Вашего непосредственного начальника и прямого (вышестоящего). Времени для согласования сроков и условий у Вас нет. Необходимо приступить к их выполнению. Выберите наиболее приемлемый вариант Ваших действий:

А. В первую очередь буду выполнять распоряжение того начальника, которого лично более уважаю.

Б. Сначала буду выполнять распоряжение, наиболее важное на мой взгляд.

В. Буду выполнять распоряжение прямого начальника.

Г. Буду выполнять распоряжение своего непосредственного начальника.

Ситуация № 3

Между двумя Вашими подчиненными возник конфликт, который мешает их успешной службе. Каждый из них в отдельности обращался к Вам с тем, чтобы Вы приняли его сторону и разрешили конфликт. Ваша позиция в этой ситуации:

А. Мое дело – не допустить, чтобы они конфликтовали на службе, а решить сам конфликт – это их личное дело.

Б. Лучше всего поручить разобраться в этом активу коллектива.

В. Прежде всего попытаться разобраться в причинах конфликта самому и найти способ примирить конфликтующих.

Г. Выяснить, кто из членов коллектива служит авторитетом для конфликтующих, и воздействовать на них через этих людей.

Ситуация № 4

В самый напряженный период завершения планового мероприятия в коллективе нарушена служебная дисциплина, в результате чего допущен сбой. Начальнику не известен виновный или их группа. Однако выявить виновных и наказать их надо. Что предпринять в данной ситуации?

А. Оставить выяснение фактов по этому делу до окончания выполнения срочного мероприятия.

Б. Подозреваемых в нарушении вызвать к себе и строго поговорить с ними с глазу на глаз, предложив назвать нарушителей.

В. Сообщить о случившемся авторитетным членам коллектива и предложить им обсудить создавшееся положение, выявить конкретных нарушителей.

Г. Для повышения служебной дисциплины и служебных показателей, не теряя времени на разговоры, провести совещание, выявить и наказать нарушителей, предупредить о недопущении подобных фактов.

Ситуация № 5

Вам предоставлена возможность выбрать себе заместителя. Имеется несколько кандидатур. Кандидаты характеризуются следующими качествами:

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

Б. Второй предпочитает в интересах дела идти на конфликты с сослуживцами, не боится «испортить» личные отношения во имя достижения поставленной цели.

В. Третий предпочитает строго придерживаться своих должностных прав и обязанностей, требует того же от Вас и своих подчиненных, добивается четкого выполнения функциональных обязанностей.

Г. Четвертый всегда сосредоточен на достижении своей цели, напористый в организационных вопросах и всегда стремится добиваться своего, не придавая большого значения возникающим недоразумениям и конфликтам во взаимоотношениях с подчиненными.

Выберите одну из кандидатур.

Ситуация № 6

Ситуация аналогичная предыдущей (№ 5). Кандидаты отличаются друг от друга следующими особенностями во взаимоотношениях с непосредственным начальником:

А. Первый быстро соглашается с мнениями, указаниями непосредственного начальника (то есть Вас), безоговорочно и пунктуально выполняет любое его распоряжение, независимо от своего отношения к делу.

Б. Второй может быстро согласиться с мнением и распоряжением начальника и безоговорочно выполнить любое его распоряжение, но только в том случае, если начальник лично авторитетен в его глазах.

В. Третий кандидат обладает неуживчивым характером, склонен к спорам, бывает замкнут, труден в контакте, но зато очень опытный специалист, умелый организатор, творчески выполняет любое распоряжение и добивается оптимальных результатов.

Г. Четвертый обладает богатым опытом и профессиональными способностями, но всегда стремится решать все самостоятельно, избегать лишних контактов с начальником, не любит, когда ему мешают, ответственен и имеет чувство собственного достоинства.

Ситуация № 7

Когда Вам случается быть в праздничной компании, к чему Вы более склонны?

А. Вести разговор на близкие Вам темы, особенно по профессии.

Б. Выяснять взаимоотношения по спорным или принципиальным вопросам, чтобы отстоять свою точку зрения.

В. Не выделяться, поддерживать общую тему разговора, веселое настроение в компании.

Г. Добиваться согласия спорящих, быть их посредником или судьей.

Ситуация № 8

Ваш подчиненный по причине недисциплинированности не выполнил распоряжение в установленный срок, хотя давал обещание. Ваша реакция:

А. Сначала добиться выполнения распоряжения, а потом уже поговорить наедине, воспитывать, если надо – наказать.

Б. Поговорить с ним наедине, выяснить и обсудить причину срыва, добиться выполнения распоряжения, в случае повторного нарушения наказать строже.

В. Сначала поговорить с теми, кто больше знает о провинившемся, и посоветоваться о том, какую форму, меру воздействия применить к нему.

Г. Отменить распоряжение, передать вопрос на решение актива коллектива. В дальнейшем вести тщательный контроль за его службой (работой), вовремя исправлять нарушения.

Ситуация № 9

Ваш подчиненный игнорирует Ваши распоряжения, делает все по своему, не устраняет того, что Вы велели исправить. Ваше поведение по отношению к нему?

А. Разобраться в мотивах упорства и видя их несостоятельность, применить обычные уставные меры наказания, не теряя времени на разговоры.

Б. В интересах дела вызвать его на откровенный разговор и постараться переубедить, расположить к себе, настроить на благоприятные служебные контакты в дальнейшем.

В. Прежде всего попытаться воздействовать на него через активных и авторитетных для него сослуживцев.

Г. Сначала подумать о том, что зависит от моего поведения, не делаю ли я сам ошибок, а уж затем выяснить, в чем прав или не прав этот подчиненный.

Ситуация № 10

В уже сложившийся коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств, назначается новый руководитель. Каким образом, по Вашему мнению, он должен разрешить имеющийся конфликт?

А. Не обращая внимания на сопротивление новому сторонников старого стиля службы, опираться на представителей противоположной группировки, вести работу по внедрению новшеств, не вовлекаясь в конфликты и силой своего примера.

Б. В первую очередь попытаться привлечь на свою сторону и попытаться переубедить тех, кто не соглашается с нововведением, хочет служить (работать) по-старому.

В. Прежде всего в конфликте опираться на актив, поручив ему разрешить возникшие споры и установить разногласия.

Г. Попытаться примерить сторонников старого и нового стилей работы путем постановки новых перспективных задач, поддерживая лучшие коллективные традиции и отвергая косвенное и вредное для дела.

Ситуация № 11

Один из Ваших подчиненных внезапно заболел. Остальные очень заняты выполнением срочного задания. Часть мероприятия, порученного заболевшему, также должна быть выполнена в срок. Как Вы поведете себя в данной ситуации?

А. Распоряжусь: «Вы выполняете распоряжение вместо заболевшего, Вы выполняете другое распоряжение, а Вы помогаете сослуживцам, когда выполните свое распоряжение» и т.д.

Б. Предложу: «Давайте подумаем вместе, кто возьмет на себя это распоряжение, ведь оно все равно должно быть выполнено. Пусть каждый скажет, что он должен выполнить за этот период, а потом мы решим вместе, как выполнить часть мероприятия, порученную заболевшему».

В. Скажу коллективу так: «Я очень загружен службой, распределите-ка между собой эту работу. Выручайте друг друга и весь коллектив. Он поправится – отработает. Давайте за дело!»

Г. Скажу и сделаю так: «Если никто из Вас не хочет выполнить его работу, я сам сделаю ее!»

Ситуация № 12

У Вас создались натянутые отношения с сослуживцем. Допустим, что причины этого Вам не совсем ясны, но нормализовать отношения необходимо. Что Вы предпримите в первую очередь?

А. Вызову его на откровенный разговор, чтобы выяснить причины натянутых отношений.

Б. Прежде всего попытаюсь разобраться в своем собственном поведении по отношению к сослуживцу.

В. В первую очередь обращу внимание сослуживца на служебные вопросы, которые страдают от наших натянутых отношений.

Г. Обращусь к другим сослуживцам, которые хорошо знают его, и попрошу их быть посредниками в нормализации отношений.

Ситуация № 13

Вы недавно назначены руководителем подразделения, в котором раньше работали на нижестоящей должности. Вы вызвали подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на службу, но сами неожиданно опоздали на 15 минут. Как Вы начнете беседу при встрече с подчиненным?

А. Независимо от своего опоздания сразу потребую письменное объяснение его частых опозданий.

Б. Извинюсь перед подчиненным, а затем начну беседу.

В. Объясню причину своего опоздания и, используя его как пример, покажу подчиненному, чего можно было бы ожидать от меня как руководителя, если бы я так же часто опаздывал, как и он.

Г. В интересах дела отменю беседу и перенесу ее на более удобный момент.

Ситуация № 14

Вы служите начальником подразделения (организации) уже второй год. Подчиненный обращается к Вам с просьбой дать отпуск за свой счет на четыре дня по поводу бракосочетания. «Почему на четыре?» – с недоумением спрашиваете Вы. «А помните, когда женился Иванов, ему разрешили», – невозмутимо отвечает подчиненный. «Я могу отпустить Вас только на три дня согласно действующему положению», – отвечаете Вы и подписываете рапорт (заявление). Однако подчиненный выходит на службу (работу) через четыре дня. Ваши действия в этом случае?

А. Сообщу о нарушении служебной дисциплины непосредственному начальнику, пусть он решает.

Б. Потребую от подчиненного отработать четвертый день за счет выходного. Скажу, что Иванов тогда тоже работал.

В. В виде исключения в беседе ограничусь публичным замечанием, ведь люди женятся не часто. В таблице поставлю день без выработки.

Г. Возьму всю ответственность на себя. Просто скажу, что так поступать не следовало. Но уж раз женился – поздравляю, желаю счастья.

Ситуация № 15

Вы – начальник подразделения (организации). В период ночного дежурства один из Ваших подчиненных выпил и в состоянии опьянения случайно испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь отремонтировать оборудование, получил легкую травму. Виновник звонит Вам домой по телефону и спрашивает, что же им теперь делать. Как Вы ответите на этот звонок?

А. «Действуйте согласно инструкции. Сделайте все, что требуется по технике безопасности».

Б. «Доложите о случившемся дежурному начальнику. Составьте акт на поломку оборудования. Завтра разберемся».

В. «Без меня ничего не предпринимайте. Я сейчас приеду, разберусь и помогу».

Г. «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, срочно вызовите скорую помощь. Я буду в 7 часов».

Ситуация № 16

Однажды Вы слышите, как несколько начальников спорит о том, как лучше обращаться с подчиненными. К какой из четырех точек зрения присоединились бы Вы?

А. Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывая характер и темперамент, считаясь с его личностью.

Б. Все это мелочи. Главное в оценке людей – это их деловые качества, исполнительность.

В. Успеха в руководстве можно добиться только в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его.

Г. Лучшие стимулы в работе – это четкий приказ, приличная зарплата и своевременная премия.

Ситуация № 17

После реорганизации Вам необходимо срочно перекомплектовать в коллективе ряд подразделений согласно новому штатному расписанию. Какой путь Вы выбираете?

А. Возьмусь за дело сам, изучу все списки кандидатов, предложу руководству свой проект новых подразделений и фамилии их руководителей.

Б. Предложу решить этот вопрос отделу кадров, ведь это их работа.

В. Соберу актив коллектива. Во избежание конфликтов предложу подать свои предложения по составу подразделений заинтересованным подчиненным. Затем обсудим их на совещании.

Г. Вначале обсужу вопрос о предстоящей работе этих подразделений со специалистами и руководством в интересах дела.

Ситуация № 18

В Вашем коллективе имеется подчиненный, который скорее числится, чем служит (работает). Уволить его нет юридических оснований, а загрузить функциональными обязанностями пока нет возможности. Что делать с этим подчиненным в дальнейшем?

А. Лично поговорю с ним откровенно с глазу на глаз и предложу уволиться по собственному желанию.

Б. Предложу руководству сократить эту должность.

В. Попытаюсь все же использовать данного подчиненного на вспомогательных работах, более четко определить круг его функциональных обязанностей.

Г. Создам в подразделении такое отношение к этому подчиненному, чтобы он сам понял необходимость перехода на другое место службы.

Ситуация № 19

При распределении премии некоторые подчиненные посчитали, что их незаслуженно обошли и обратились к Вам с жалобой. Что Вы им ответите?

А. «Премии распределяет и присуждает актив коллектива, я тут ни при чем».

Б. «Не волнуйтесь, вы получите премию в следующий раз».

В. «Хорошо, я еще раз обсужу этот вопрос, постараюсь учесть ваши претензии».

Г. «Премия распределена согласно утвержденному положению в соответствии с достижениями каждого в трудовой деятельности».

Ситуация № 20

Вы недавно назначены начальником большого подразделения (организации). Еще не все знают Вас в лицо. Идя по коридору, Вы видите Ваших подчиненных, о чем-то оживленно беседующих и не обращающих на Вас никакого внимания. Возвращаясь через 20 минут, Вы застаете их за тем же занятием. Как Вы себя поведете?

А. Остановлюсь. Дам им понять, что я – новый начальник, вскользь замечу, что вижу их здесь уже давно. «Не случилось ли чего? Если нет работы, зайдите ко мне в кабинет».

Б. Спрошу, кто их непосредственный начальник, попрошу, чтобы он зашел ко мне.

В. Поинтересуюсь, что их волнует, о чем разговор, как идут дела, нет ли претензий к руководству. После этого замечу, что пора работать.

Г. Прежде всего поинтересуюсь, как обстоят дела в их подразделении, каковы сроки окончания работы, загрузка, что мешает работать ритмично.

АНКЕТА УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ СОТРУДНИКОВ УСЛОВИЯМИ ТРУДА

1. Укажите галочкой, как давно вы работаете в компании:

- выше двух лет
- выше года
- от 6 месяцев до года
- от 2 месяцев до 6 месяцев
- до 2 месяцев

2. Укажите, удовлетворяют ли вас следующие аспекты вашей работы (поставьте галочку в соответствующем столбце).

НАИМЕНОВАНИЕ КРИТЕРИЕВ	ДА	НЕТ	ПОЧЕМУ
Нуждаетесь ли вы в повышении квалификации?			
Если ваш ответ на предыдущий вопрос «да», то имеете ли вы для этого возможность?			
Перешли бы вы работать в другое учреждение, если бы представилась такая возможность? Почему?			
Удовлетворены ли вы своей работой?			
Удовлетворены ли вы тем, как складывается ваша жизнь в последний год?			
Ясна ли вам общая стратегия образовательной организации?			
Понимаете ли, вы, что должны делать на своей работе, чтобы способствовать достижению целей компании?			
Хорошо ли планируется и координируется работа образовательной организации для достижения ее целей?			
Четко ли вы понимаете, что от вас ожидают в работе?			
Понимаете ли, вы, чем определяется ваша зарплата?			
Можете ли вы открыто высказывать непосредственному			

руководителю свои идеи и предложения?			
По вашему мнению, школа способна помочь в осуществлении ваших планов?			
Произошли ли какие-либо положительные изменения в организации за последние 3 месяца?			
Устраивает ли вас признание вашей роли работника в организации?			
Устраивают ли вас условия труда (шум, освещенность, температура, чистота и др.)?			
Устраивает ли вас обеспечение рабочего места всем необходимым?			
Устраивает ли вас состояние бытовых помещений (раздевалка, столовая и т.д.)?			
Устраивает ли вас размер заработной платы (относительно среднего заработка на вашей должности в других организациях)?			
Дает ли уверенность в завтрашнем дне работа в нашей школе?			

3. Какие из следующих аспектов ситуации в организации вызывают у вас озабоченность?

Уровень оплаты труда	-----
Информирование коллектива	-----
Возможность доведения своего мнения до руководства	-----
Состояние трудовой дисциплины	-----
Условия труда	-----
Взаимоотношения в коллективе	-----
Организация питания	-----

Материально-техническое обеспечение	-----
Отношение к инициативным работникам	-----
Система поощрения лучших сотрудников	-----
Качество труда	-----
Взаимоотношение с руководством	-----
Возможность защиты от несправедливости	-----
График работы	-----
Организация дисциплины труда	-----
Другое (можете высказать свое мнение): -----	