



МИНИСТЕРСТВО
ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РЕСПУБЛИКИ ТАДЖИКИСТАН



Республиканский институт
повышения квалификации и
переподготовки работников
сферы образования

МЕНЕДЖМЕНТ И ЛИДЕРСТВО В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ

Учебный модуль для
директоров общеобразовательных учреждений



МОДУЛЬ

1

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РЕСПУБЛИКИ
ТАДЖИКИСТАН**

**РЕСПУБЛИКАНСКИЙ ИНСТИТУТ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ
И ПЕРЕПОДГОТОВКИ КАДРОВ СФЕРЫ ОБРАЗОВАНИЯ**

МОДУЛЬ 1

**МЕНЕДЖМЕНТ И ЛИДЕРСТВО В СФЕРЕ
ОБРАЗОВАНИЯ**

Учебный модуль для директоров общеобразовательных учреждений

Утвержден решением учёного совета Республиканского института повышения квалификации и переподготовки работников системы образования от «28» ноября 2025 года, № 11/7-1

Составитель: Гуломносир Курбонов

Рецензенты:

- Б. Мухиддинзода, старший специалист отдела педагогики и методики обучения
Академия образования Таджикистана
- Т. Турдиев, ведущий специалист Республиканского учебно-методического
центра при Министерстве образования и науки Республики
Таджикистан

Данный модуль разработан с учетом требований Стратегии развития образования Республики Таджикистан на период до 2030 года, а также Национальной рамки развития образования.

При разработке модуля были приняты во внимание современные требования к управлению общеобразовательными учреждениями, внедрение инновационных процессов обучения и воспитания, создание эффективной образовательной среды, обеспечивающей качество образования и компетентностный подход к обучению.

Модуль охватывает следующие ключевые направления: *современные приоритеты реформ образования в Республике Таджикистан, стратегическое планирование развития школы и управление изменениями, роль директора как лидера развития образовательной организации*

Модуль рекомендована для слушателей курсов повышения квалификации директоров общеобразовательных учреждений.

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	4
1. Современные приоритеты реформ образования в Таджикистане: фокус на компетентностный подход и качество образования.....	5
2. Школа как открытая социальная система: управление изменениями, стратегическое планирование.....	20
3. Роль директора как лидера развития: управленческое мышление, профессиональная рефлексия, проектная культура.....	34
4. Стили управления и ситуационный менеджмент в школе.....	45
5. Механизмы принятия решений в условиях неопределенности.....	59
6. Стратегическое планирование развития школы: цели, этапы, инструменты (на 1–5 лет).....	71
Список литературы и источники	90

ПРЕДИСЛОВИЕ

«Для достижения цели по улучшению качества образования, в первую очередь необходимо повысить профессиональный уровень педагогических кадров, обеспечить учебниками, соответствующими нормативным требованиям, а также предоставить учебно-методические ресурсы, включая лабораторное оборудование, информационно-коммуникационные технологии и систематическое прохождение курсов повышения квалификации и переподготовки»

Эмомали Рахмон.

Настоящий учебный модуль разработан в соответствии с Законом Республики Таджикистан «Об образовании» (2013 г.), Национальной концепцией образования, Национальной концепцией воспитания, Государственным образовательным стандартом общего среднего образования, а также Стратегией развития образования Республики Таджикистан до 2020 года и другими нормативно-правовыми актами Правительства и Министерства образования и науки Республики Таджикистан. При разработке были учтены современные международные подходы, а также конкретные профессиональные потребности руководителей опорных общеобразовательных учреждений.

Цель курса — формирование ключевых управленческих и лидерских компетенций, направленных на эффективное внедрение инноваций в образовательный процесс и устойчивое развитие школы как образовательной организации, ориентированной на повышение качества обучения.

Обучение начинается с анализа актуальных вызовов в управлении школой и поиска эффективных решений для обеспечения её инновационного развития. Далее участники последовательно осваивают: методы стратегического и годового планирования, инструменты поддержки учебно-воспитательного процесса.

Слушатели также глубоко знакомятся с рядом ключевых тем:

- *Современные приоритеты образовательной реформы в Таджикистане:* компетентностный подход и обеспечение качества;
- *Школа как открытая социальная система:* механизмы управления изменениями и стратегического планирования;
- *Роль директора как лидера развития:* управленческое мышление, профессиональная рефлексия, развитие проектной культуры;
- *Стили управления и ситуационный менеджмент;*
- *Принятие решений в условиях неопределённости;*
- *Стратегическое планирование развития учреждения:* цели, этапы, инструментарий на перспективу 1–5 лет.

Модуль содержит дополнительные материалы, как рекомендованный список литературы, соответствующий тематике курса, анализ типичных профессиональных ошибок при реализации стратегических программ, практические и самостоятельные задания, материалы для промежуточной и итоговой оценки освоения курса.

ТЕМА 1

СОВРЕМЕННЫЕ ПРИОРИТЕТЫ РЕФОРМ В ТАДЖИКИСТАНЕ: ФОКУС НА КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД И КАЧЕСТВО ОБРАЗОВАНИЯ

Рамочная структура темы

Что важно знать?

- Современные образовательные реформы в Таджикистане направлены на переход от традиционного обучения к компетентностному подходу, обеспечивая учащихся необходимыми навыками для реального мира.
- Качество образования определяется не только содержанием учебных программ, но и эффективностью преподавательских методик, доступностью образовательных ресурсов и системой оценки достижений учащихся.
- Диагностика образовательного процесса играет ключевую роль в реформировании, позволяя измерять уровень развития компетенций и корректировать методы обучения.

Что нужно уметь?

- Разрабатывать учебные материалы, ориентированные на формирование критического мышления, креативности, коммуникации и кооперации.
- Применять современные методики активного обучения, такие как проектная деятельность, кейс-стади и проблемно-ориентированное обучение.
- Использовать цифровые инструменты для диагностики, мониторинга образовательного процесса и анализа данных о развитии компетенций учащихся.
- Адаптировать международные образовательные практики к реалиям системы образования Таджикистана.

Ключевые вопросы для обсуждения

- Как обеспечить устойчивую интеграцию компетентностного подхода в систему образования?
- Какие механизмы и инструменты помогут повысить качество преподавания?
- Как создать эффективную систему диагностики и мониторинга развития компетенций учащихся?
- Как образовательные реформы могут подготовить молодежь к вызовам будущего и требованиям рынка труда?

РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

По завершению изучения этой темы Вы сможете следующее:

1. Знают правовые основы современных реформ системы образования Республики Таджикистан.
2. Осознают ключевые проблемы, требующие решений в процессе реформ.
3. Понимают стратегические цели реформ.
4. Анализируют изменения своего учреждения в рамках реформ последних лет и сравнивают их с новыми задачами

ВВЕДЕНИЕ

Образование – основа развития общества, определяющая его будущее. В условиях глобальных изменений и технологического прогресса система образования Таджикистана сталкивается с необходимостью обновления. Традиционные методы обучения больше не соответствуют современным требованиям, поэтому образовательные реформы становятся ключевым инструментом повышения качества и эффективности обучения.

Одним из центральных направлений реформ является переход к **компетентностному подходу**, который ориентирован не только на передачу знаний, но и на развитие у учащихся необходимых навыков для жизни и работы в XXI веке. Способность критически мыслить, эффективно коммуницировать, творчески решать проблемы и сотрудничать с другими — вот ключевые компетенции, которые должны стать основой образовательного процесса.

Обеспечение **качества** образования требует комплексного подхода, включающего модернизацию учебных программ, совершенствование методов преподавания, повышение квалификации педагогов и внедрение систем диагностики. Только через системные изменения возможно создание образовательной среды, в которой учащиеся смогут развивать свои способности и готовиться к успешному будущему.

В данной теме рассматриваются актуальные аспекты реформирования образования в Таджикистане, подходы к их реализации, а также ключевые вопросы, которые необходимо учитывать при переходе к новой модели обучения.



ЗНАЧЕНИЕ ОСНОВНЫХ ТЕРМИНОВ

Компетентностный подход - модель обучения, ориентированная на развитие у учащихся практических навыков, критического мышления, креативности, коммуникации и кооперации, а не только на усвоение теоретических знаний.

Качество образования - совокупность характеристик образовательного процесса, обеспечивающих его соответствие требованиям общества, экономики и стандартам обучения. Включает методологию преподавания, уровень подготовки педагогов, содержание учебных программ и систему оценки достижений.

Образовательные реформы - комплекс изменений, направленных на модернизацию системы образования, улучшение методик преподавания, обновление учебных программ и повышение уровня подготовки учащихся.

Диагностика образовательного процесса - методы и инструменты оценки уровня компетенций учащихся, эффективности преподавательских методик и соответствия учебных программ современным требованиям.

Мониторинг образовательных реформ - система отслеживания и анализа результатов внедрения реформ, позволяющая корректировать стратегию и обеспечивать устойчивое развитие образования.

4К-компетенции - критическое мышление, креативность, коммуникация и кооперация — ключевые навыки, необходимые для успешного обучения и профессиональной деятельности в современном мире

ЗАНЯТИЕ 1

РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ:

1. **Понимать образовательные реформы** – анализировать их влияние на управление школой.
2. **Внедрять компетентностный подход** – адаптировать учебные планы и методы обучения.
3. **Повышать качество образования** – организовывать диагностику и мониторинг компетенций учащихся.

Актуализация знаний: простые задания для начала

1. Последние реформы в сфере образования какие и привели ли значительным изменениям в вашего учреждения. _____



НАЧНЕМ С ПРОСТОГО

Что Вы уже знаете и понимаете?

2. Изменения в законодательстве последних лет не влияют на деятельность учреждений общего образования. _____
3. Использование активных методов обучения и компетентностного подхода в образовании привело к повышению качества образования в вашего учреждение _____

Вопросы для обсуждения:

- Как современное образование в Таджикистане изменилось за последние 10 лет?
- Какие управленческие решения вы уже применяли для повышения качества образования в школе?

Верно / неверно:

1. Компетентностный подход делает акцент исключительно на теоретические знания.
2. Директор школы играет ключевую роль в формировании стратегии развития школы.
3. Стратегическое планирование не учитывает долгосрочные цели образовательного учреждения.



ЧТО ВАМ НУЖНО УЗНАТЬ?

Прочитайте внимательно информационный лист 1.1, после чего проведите самопроверку своего понимания, используя лист самооценки 1.1.

Информационный лист 1.1

1. СОВРЕМЕННЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РЕФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ОБРАЗОВАНИЯ В РЕСПУБЛИКЕ ТАДЖИКИСТАН И ИХ РЕАЛИЗАЦИЯ

«Напомню, что быстро меняющаяся ситуация в современном мире требует упорядоченной, прочной и в то же время отвечающей растущим требованиям общества системы образования. В этих условиях подготовка высококвалифицированных преподавательских кадров, повышение качества обучения, серьезное внимание к изучению иностранных языков на всех ступенях образования, точных, математических и естественных наук является важнейшей задачей руководителей и ответственных лиц сферы и работников образования»¹

Образование в Таджикистане играет ключевую роль в развитии общества и экономики, а его модернизация является стратегическим приоритетом государства. В рамках **Национальной стратегии развития образования до 2030 года** и **Национальной рамки развития образования** определены основные направления реформ, направленные на повышение качества обучения и создание эффективной образовательной среды. Сегодня мы поговорим о том, **как изменяется система образования**, почему все чаще говорят о **компетентностном подходе** и **какую роль играют директора школ** в этих изменениях.

Образовательная система Таджикистана проходит этап глубокой трансформации, направленной на повышение качества обучения и развитие компетентностного подхода. Современные реформы ставят перед руководителями школ задачу не просто администрировать учебный процесс, а создавать среду, способствующую формированию ключевых навыков у учащихся: критического мышления, креативности, коммуникации и кооперации (4К).

Компетентностный подход ориентирован на подготовку выпускников, способных адаптироваться к меняющемуся миру, принимать осознанные решения и эффективно взаимодействовать в профессиональном и социальном контексте. Важно понимать, что внедрение этих принципов требует продуманной стратегии и четкой управленческой позиции со стороны директоров школ.

Согласно Национальной стратегии развития образования Республики Таджикистан на период до 2030 года, основные институциональные направления развития включают:

- обеспечение эффективности системы повышения квалификации, подготовки и переподготовки педагогических кадров, стимулирование привлекательности и результативности педагогической деятельности;
- формирование единой системы тестирования знаний учащихся, включая цели для международного сопоставления;

¹ Послания Президента Республики Таджикистан Эмомали Рахмона к парламенту Таджикистана 28 декабря 2023 г

- развитие механизмов оценки качества образования на институциональном уровне (общественно-профессиональная экспертиза, системы самооценки учреждения и регулярный мониторинг состояния и тенденций развития образования с учетом стандартов инклюзивности и конкурентоспособности);
- обеспечение внедрения мониторинга государственных требований и государственных стандартов качества общего образования;
- обеспечение всех образовательных учреждений широким доступом к интернету и повышение уровня оснащённости учебных классов компьютерной техникой;
- обеспечение использования веб-ресурсов для большинства учебных предметов и широкое внедрение активных форм информационно-коммуникационных технологий, включая дистанционное (онлайн) обучение и создание образовательных платформ на государственном языке;
- разработка и реализация программ по улучшению знаний иностранных языков;
- развитие сектора дополнительного образования детей через развитие центров творчества детей и молодежи, направленных на развитие знаний, умений и навыков, усиление сотрудничества государственных и негосударственных форм дополнительного образования, включая обмен опытом, внедрение и использование лучших международных методик и практик, проведение совместных мероприятий²

На основе этого разработана Национальная рамка развития образования в Республике Таджикистан, которая определяет цели развития системы образования Республики Таджикистан на период до 2030 года. Его цель напрямую касаться темы нашего курса.

“Национальная рамка развития образования в Республике Таджикистан разработанным в целях улучшения среды обучения и преподавания в общеобразовательных учреждениях страны, создания основы устойчивого развития и улучшения результатов образования в зависимости от среды обучения. Основной целью Рамки является повышение качества образования на период до 2030 года. В Рамке предлагается подход интеграции развития педагогики и физической среды, а их целью является построение образовательных учреждений, соответствующих современной педагогике в реализации политики страны в сфере образования, что улучшает образовательные достижения обучающихся посредством координации методов обучения, адаптированных к образовательной среде.³

В данном обзоре фокус сделан только на тех положениях Рамки, которые имеют **прямое значение для организации образовательного процесса**: построения содержания обучения, создания образовательной среды, педагогических методов и систем оценки.

Раздел	Ключевые идеи
I. Цели и задачи развития образования	Формулирование стратегических целей образования, акцент на компетентностный подход, инклюзию, устойчивость и интеграцию в международное образовательное пространство
II. Система	Описание новой модели управления с расширением

² Стратегияи миллии рушди маорифи Ҷумҳурии Тоҷикистон барои давраи то соли 2030 (Қарори Ҳукумати Ҷумҳурии Тоҷикистон аз 29 сентябри соли 2020, №526).

³ Национальная рамка развития образования в Республике Таджикистан. 2024

Раздел	Ключевые идеи
управления образованием	автономии школ, вовлечением школьного сообщества и развитием механизмов внутренней оценки качества
III. Педагогическая среда	Установление принципов создания образовательной среды, поддерживающей развитие компетенций учащихся через диалог, деятельность, ценностное ориентирование и цифровые технологии
IV. Физическая и цифровая среда	Определение требований к инфраструктуре школ, обеспечивающей безопасность, доступность, устойчивость и цифровую готовность образовательной среды

1.1 Детализация разделов Рамки

I. Цели и задачи развития образования

Раздел фиксирует стратегические ориентиры развития образования, в том числе:

- Переход от модели накопления знаний к формированию ключевых компетенций: критическое мышление, креативность, коммуникация, кооперация, умение учиться в течение жизни;
- Расширение доступа к качественному образованию для всех категорий учащихся;
- Интеграцию образования Республики Таджикистан в международные процессы оценки качества (участие в TIMSS, PIRLS, PISA);
- Формирование устойчивости системы образования к внутренним и внешним вызовам.

Главной задачей является переосмысление роли образования как фактора развития личности и общества.

II. Система управления образованием

В разделе описана концепция перехода к более децентрализованной модели управления образованием:

- Расширение автономии школ в вопросах управления образовательным процессом и ресурсами;
- Активное вовлечение родительских комитетов и ученического самоуправления в процессы принятия решений;
- Внедрение механизмов внутреннего мониторинга качества образования на уровне образовательных учреждений;
- Создание условий для развития управленческих компетенций директоров школ и руководителей органов управления образованием.

Упор сделан на поддержку инициатив снизу и усиление ответственности образовательных учреждений за результаты деятельности.

III. Педагогическая среда

Раздел посвящен созданию образовательной среды, стимулирующей развитие учащихся:

- Педагогическая среда рассматривается как совокупность условий, форм, методов и типов взаимодействий;
- Вводятся понятия пяти типов среды: диалоговой, деятельностной, аксиологической, цифровой и инклюзивной;
- Особая роль отводится развитию диалогового взаимодействия и деятельностных методов обучения;

- Подчеркивается значимость формирования у учащихся установок на ценности, сотрудничество, исследование, осознанное отношение к обучению;
- Отдельное внимание уделено применению цифровых ресурсов и технологий как неотъемлемой части образовательной среды.

Педагог обозначается не как транслятор знаний, а как проектировщик среды обучения и развития.

IV. Школа будущего: требования к физической и цифровой образовательной среде

В Национальной Рамке (Раздел IV, стр. 14–15) формулируются ключевые требования к созданию образовательной среды, способствующей развитию компетенций учащихся. Физическая и цифровая среды школы воспринимаются как взаимодополняющие элементы, поддерживающие новые подходы к обучению.

Основные характеристики образовательной среды будущего:

- *Безопасность, доступность, инклюзивность* физического пространства школы для всех категорий учащихся.
- *«Зеленая школа»* – использование экологически устойчивых решений, обеспечение социальной устойчивости образовательной среды.
- *Развитие цифровой инфраструктуры* – оснащение школ современными технологиями, доступ к образовательным платформам и ресурсам.
- *Цифровая среда как образовательный ресурс*, способствующий самостоятельной работе учащихся, их исследовательской активности и проектной деятельности.

В перспективной модели «Школы будущего» образовательная среда рассматривается не как пассивная инфраструктура, а как активный фактор развития мышления, коммуникации, критического отношения к знаниям.

V. Приложение 1 к национальной Рамке

Приложение к Рамке предназначено для уточнения ключевых положений основного документа. В нем зафиксированы ожидания по формированию образовательной среды, развитию компетенций учащихся, созданию условий для инклюзивности и цифровизации образовательного процесса.

Приложение разработано в логике – School User Survey (SUS) – инструмента оценки восприятия качества условий и процессов в образовательных организациях.

Его структура позволяет уточнить, как должны быть организованы содержание обучения, условия образовательного процесса, школьная среда и управление школой для достижения целей Рамки.

Детализация приложения:

1. Образовательный процесс

- Формирование у учащихся ключевых компетенций (4K+).
- Практико-ориентированное обучение, интеграция знаний и навыков.
- Поддержка исследовательской и проектной деятельности.

2. Условия организации обучения

- Создание безопасной, доступной и инклюзивной среды.
- Обеспечение достаточного материально-технического оснащения.
- Поддержка цифровой трансформации образовательного процесса.

3. Школьная среда

- Формирование диалоговой, деятельностной, ценностной образовательной среды.

- Развитие среды, способствующей самостоятельности и сотрудничеству учащихся.
- Интеграция цифровых ресурсов в повседневную практику обучения.

4. Управление и качество образования

- Развитие внутренних систем оценки качества образовательных процессов.
- Вовлечение школьного сообщества (учителей, родителей, учеников) в управление развитием школы.
- Повышение прозрачности и открытости образовательной организации.

Таким образом, Приложение усиливает структурирование идей Рамки, выстраивая их в логике «цели – условия – процессы».

Вопросы для общей дискуссии.

- Почему важны образовательные реформы?
- Вы, как директора, знаете, что такое **учебная среда**?
- Какие изменения в образовании вы уже наблюдаете?
- Что, на ваш взгляд, мешает эффективному внедрению новых подходов?
- Как компетентностный подход влияет на подготовку выпускников к будущему?
- Какие примеры успешного внедрения компетентностного подхода вам известны?

2. ЧТО ТАКОЕ КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД?

Представьте себе ученика, который прекрасно знает формулы, даты и определения. Но если он не умеет применять эти знания в жизни – каков результат?

Сегодня перед нами стоит задача подготовить учеников к жизни, а не просто дать им теоретические знания. Образование должно развивать умение мыслить, принимать решения, работать в команде и быть гибким.

Компетентностный подход – это образование, которое учит использовать знания в реальных ситуациях. Это про анализ, коммуникацию, кооперацию и креативность – так называемые навыки 4К + Вы руководите школой, создаете условия, мотивируете педагогов. Если обучение строится только на запоминании, оно не готовит детей к реальной жизни.

Компетентностный подход — это не отказ от знаний, а изменение их роли:

- знание не является целью, а средством для решения учебных ситуаций;
- ученик — не получатель информации, а активный участник процесса;
- урок — это среда, где знания не передаются напрямую, а используются для анализа, выполнения заданий и рефлексии.

Для учителя такой подход означает:

- меньше рассказа — больше анализа и обсуждения;
- меньше «вопрос–ответ» — больше работы с заданиями и ситуациями;
- меньше «проверки знаний» — больше развития навыков.

Ниже приведён пример из предмета «История», показывающий, как обычный материал можно преобразовать так, чтобы ученик не только запомнил его, но и действовал, размышлял и делал выводы.

Тема: Создание Таджикской Советской Социалистической Республики — 9 класс **Форма (матрица): «Задание – Деятельность – Результат»**

Таблица: Сравнение традиционного задания и задания для развития компетенций

Вид задания	Что делает ученик	Результат
Традиционное задание (репродуктивное): Назовите дату образования Таджикской ССР. Назовите основных участников этого события.	Воспроизводит информацию из памяти. Отвечает кратко, без установления связей между фактами.	<ul style="list-style-type: none"> • Запоминает отдельные факты • Понимает часть процессов
Задание для развития компетенций: Составьте хронологическую ленту событий, связанных с образованием Таджикской ССР. Укажите основные этапы, участников и причины.	Систематизирует информацию, выделяет ключевые моменты, устанавливает причинно-следственные связи.	<ul style="list-style-type: none"> • Учится отбирать и упорядочивать факты • Понимает, как одно событие влияет на другое • Осваивает наглядные методы (диаграммы, «хронология») • Практикует публичное выступление и ясное изложение идей

Таким образом, видно, что **компетентностное задание** не только проверяет знания, но и развивает навыки анализа, систематизации и коммуникации.

Индивидуальная и парная работа.

- Как можно адаптировать обучение в вашей школе, чтобы оно соответствовало компетентностному подходу?
- Какие примеры успешных изменений вам известны?

2. ПРОБЛЕМЫ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ

Оценка качества образования в Таджикистане сталкивается с рядом вызовов, требующих системного подхода к их решению. Основные проблемы включают:

1. **Отсутствие национальной системы стандартной оценки учебных результатов** и недостаточно активное участие Республики Таджикистан в международных оценках образовательных достижений, что влияет на качество общего образования.
2. **Отсутствие систематизированной методологии оценки учебных результатов** на национальном и международном уровнях, что затрудняет объективную оценку знаний учащихся общеобразовательных учреждений страны.

Согласно Национальная рамка развития образования в Республике Таджикистан «основным направлением оценки качества образования является оценка знаний и компетенций обучающихся. Обеспечение качества – это систематический анализ и оценка образовательного процесса с целью обеспечения качества и повышения его уровня, равного доступа и эффективности.

Оценка педагогической среды, физической среды и управленческой среды, как средство, определяющее причины прогресса обучающихся в приобретении той или иной компетенции на основе знаний, навыков, умений и образа мышления обучающихся в целом или индивидуально осуществляется также в качестве его усовершенствования. В образовательных учреждениях оценка физической, педагогической и управленческой среды учреждений общего среднего образования осуществляется на основе действующих норм.

Оценка имеет конкретные задачи, цели и задачи. Оценка включает в себя следующие цели:

- оценка процесса обучения;

- оценка за обучение;
- оценка как обучение. .

1. Обеспечение и гарантия качества образования осуществляется на основе следующих видов оценки в учреждениях общего среднего образования:

- Оценка обучения учащихся осуществляется посредством
- Диагностических
- , формирующих,
- суммативных и
- оценка компетенции, отражающих комплексную оценку обучения.
- Аттестация преподавателей и образовательных учреждений проводится с целью определения эффективности образования, качества лидерства и управления.
- Оценка среды обучения определяет влияние педагогических, физических и управленческих аспектов образовательного учреждения на образовательные результаты.

Национальные и международные оценки, такие как PISA и TIMSS, могут направить систему образования в направлении координации и соответствия с международным стандартами.

- **(PISA (Programme for International Student Assessment))** — исследование, которое оценивает уровень функциональной грамотности 15-летних учащихся в трех областях: чтение, математика и естественные науки. Оно показывает, насколько школьники готовы применять знания в реальных жизненных ситуациях.
- **TIMSS (Trends in International Mathematics and Science Study)** — исследование, оценивающее уровень знаний учащихся 4-х и 8-х классов по математике и естественным наукам. Оно помогает анализировать эффективность учебных программ и методик преподавания.)

В учреждениях общего среднего образования после 2024 года рекомендована 10-балльная система оценок (решение коллегии Министерства образования и науки Республики Таджикистан от 30.10.2023 года, №26/27).

В 10-балльной системе оценки учебной деятельности, качества знаний, умений и навыков учащихся определены 4 уровня (отлично, хорошо, удовлетворительно, плохо) и 10 ступеней оценки (прекрасно, великолепно, отлично, очень хорошо, хорошо, недостаточно хорошо, удовлетворительно, посредственно, слабо, очень слабо). Высокий уровень включает 2 ступени (прекрасно и великолепно), хороший уровень включает 2 ступени (отлично и очень хорошо), средний уровень включает 3 ступени (хорошо, недостаточно хорошо и удовлетворительно) и низкий уровень включает 3 ступени (посредственно, слабо и очень слабо).

Оценка учебных достижений учащихся, ориентированная на результат (или компетенции), обычно делится на четыре типа: диагностическую, текущую, формирующую и суммативную.

1. РОЛЬ ДИРЕКТОРОВ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕФОРМАХ

Реформы работают только тогда, когда их поддерживают лидеры – директора, педагоги, специалисты. Вы, как управленцы, должны видеть цель изменений и понимать инструменты управления, которые помогут вам сделать школу лучше.

Открытые вопросы для вовлечения участников

Расширенные примеры заданий и форматы работы

- **Групповая дискуссия:** Участники анализируют различные модели образовательных реформ и предлагают стратегии их адаптации к местным условиям.
- **Кейс-анализ:** Разбор реального примера школы, внедрившей элементы компетентного подхода, с последующим предложением управленческих решений.

- **Рефлексия:** Участники составляют карту компетенций директора школы, формирующую устойчивую образовательную среду.
- **Ролевая игра:** Симуляция ситуации, где участники принимают решения в условиях неопределенности (пример: кризисная ситуация в школе, требующая оперативного управленческого вмешательства).

Сравнительная таблица: чем полезна тема и какие компетенции она развивает

Аспект	Практическая ценность	Компетенции
Компетентностный подход	Формирование готовности к изменениям и адаптация к рынку труда	Критическое мышление, самоорганизация, коммуникация
Управление школой	Стратегическое развитие образовательной среды	Лидерство, аналитическое мышление, системное видение
Принятие решений	Развитие гибкости и быстрой адаптации в условиях неопределенности	Эмоциональный интеллект, ситуационное управление
Методы стратегического планирования	Обеспечение устойчивого роста качества образования	Проектное мышление, прогнозирование, управление ресурсами

ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ: КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ

1. Компетентностный подход как основа реформ

- Образовательные реформы в Таджикистане направлены на развитие ключевых компетенций учащихся, таких как критическое мышление, креативность, коммуникация и кооперация.
- Внедрение современных методик преподавания требует пересмотра учебных программ и подготовки педагогов.

2. Качество образования как стратегический приоритет

- Обеспечение высокого качества обучения связано с внедрением систем диагностики образовательных достижений и мониторинга компетенций учащихся.
- Повышение квалификации учителей и цифровизация образовательного процесса играют ключевую роль в модернизации системы.

3. Преодоление вызовов и перспективы развития

- Основные сложности включают адаптацию международных стандартов к национальному контексту, ресурсное обеспечение реформ и готовность педагогов к изменениям.
- Будущее образования в Таджикистане зависит от комплексного взаимодействия государственных структур, образовательных учреждений и международных партнеров.

4. **Роль директора школы** заключается в создании образовательной среды, мотивирующей учеников и педагогов на развитие новых навыков.

5. **Стратегическое управление** помогает организовать образовательный процесс, внедряя современные методики обучения.
6. **Навыки 4К** являются базовыми для успешного профессионального и социального развития учащихся.

РЕФЛЕКСИВНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Осмысление ключевых идей

1. Осмысление важности компетентностного подхода:

- Какие ключевые преимущества компетентностного подхода в образовании вы видите?
- Как компетентностный подход помогает подготовить учащихся к вызовам современной жизни?

2. Качество образования:

- Что, на ваш взгляд, является основными показателями качества образования?
- Как можно оценить успех внедрения образовательных реформ, ориентированных на качество?

3. Внедрение 4К-компетенций:

- Какие методы преподавания наиболее эффективно способствуют развитию критического мышления, креативности, коммуникации и сотрудничества?
- Как школы могут адаптировать свои программы для интеграции 4К-компетенций?

4. Преодоление вызовов:

- Какие основные барьеры существуют на пути успешного внедрения компетентностного подхода?
- Какие стратегии могут помочь справиться с ограниченными ресурсами или сопротивлением изменениям?

5. Личное осмысление:

- Как ваша роль как педагога, администратора или родителя влияет на успех реформ в образовании?
- Какие шаги вы лично можете предпринять для поддержки реформ?
-

II. Самооценка профессиональной практики

1. Внедрение компетентностного подхода:

- Могу ли я с уверенностью сказать, что методы, используемые в моей практике, соответствуют требованиям реформ?

2. Качество учебного процесса:

- Как я оцениваю уровень участия и успешности учеников?

Осознание сильных сторон

1. Педагогическое мастерство:

- Как мои знания и опыт в области стратегического планирования и диагностики помогают внедрению современных реформ?

2. Коммуникация и сотрудничество:

- Способствует ли моё сотрудничество с родителями, коллегами и партнёрами достижению общих целей?

Направления для совершенствования

1. Углубление понимания национальных стратегий:

- В какой мере я могу более эффективно внедрять идеи реформ в свою практику?

План дальнейшего развития

1. Усиление своей роли в реформах: Пример мысли: «Я вижу, что компетентностный подход уже занял место в моей практике, однако для достижения большего успеха необходимо расширять партнёрские инициативы и внедрять инновационные методы, такие как проектное обучение».

☞ **Форма деятельности:** индивидуальные заметки + обмен мнениями в парах

III. Переход к действиям

1. Определение целей:

- Определение ключевых задач, которые должны быть решены в рамках реформы образования (например, внедрение компетентностного подхода, повышение качества обучения, развитие ключевых компетенций).
- Формулирование конкретных, измеримых и достижимых целей с использованием метода SMART (Specific — конкретные, Measurable — измеримые, Achievable — достижимые, Relevant — релевантные, Time-bound — ограниченные по времени).

2. Разработка стратегии:

- Составление подробного плана действий с указанием этапов реформы и распределения ресурсов.
- Подготовка «дорожной карты» с обозначением ответственных лиц, сроков и ожидаемых результатов.

3. Внедрение изменений:

- Проведение семинаров и обучающих тренингов для учителей по внедрению компетентностного подхода в образовании.
- Запуск пилотных проектов на уровне учреждений для практической реализации инициатив и сбора отзывов.

4. Мониторинг и оценка:

- Разработка системы мониторинга для отслеживания хода реформ и выявления проблем при необходимости.
- Использование инструментов самооценки для учителей и образовательных учреждений с целью стимулирования постоянного совершенствования практики.

5. Усиление партнёрства:

- Налаживание сотрудничества с родителями и партнёрами развития через создание совместных проектов для улучшения образовательной среды.
- Привлечение местных сообществ к образовательному процессу для обеспечения устойчивости изменений.



САМОПРОВЕРКА: ЧТО Я ЗАПОМНИЛ, В ЧЕМ РАЗОБРАЛСЯ?

Лист самооценки 1.2

1. Что является основной целью образовательных реформ в Таджикистане?

- а) Увеличение часов преподавания теоретических предметов
- б) Внедрение компетентностного подхода и повышение качества образования
- в) Полная замена школьной программы

2. Компетентностный подход ориентирован на:

- а) Запоминание большого количества информации
- б) Развитие практических навыков и гибкого мышления
- в) Исключительно тестирование знаний.

3. Какие навыки входят в модель 4К?

- а) Критическое мышление, креативность, коммуникация, кооперация
- б) Запоминание, точность, скорость, усидчивость
- в) Чтение, письмо, арифметика, логика.

4. Что является одним из ключевых приоритетов реформ образования в Таджикистане?

- а) Увеличение количества учебных часов
- б) Повышение качества образования
- с) Сокращение числа школ
- д) Упрощение учебных программ

5. Какую роль играют учителя в реализации компетентностного подхода?

- а) Только передают знания
- б) Становятся наставниками и фасилитаторами
- с) Контролируют выполнение заданий
- д) Сокращают количество уроков

6. Какие изменения в учебных программах предполагаются в рамках реформ?

- а) Увеличение теоретического материала
- б) Сокращение практических занятий
- с) Интеграция современных технологий и методов обучения
- д) Упрощение экзаменационных требований.

7. Какие элементы реформ, указанные в «Национальной рамке развития образования в Республике Таджикистан», могут быть эффективно адаптированы в вашем учреждении? Опишите 3 конкретных примера, которые могут улучшить образовательный процесс.

Напишите 3 ключевых управленческих решения.

ЗАНЯТИЕ 2

РЕЗУЛЬТАТ ОБУЧЕНИЯ:

1. Анализировать современные приоритеты реформ образования в Таджикистане и их влияние на учебные процессы.
2. Назовите государственных программ по реализации реформ в Таджикистане



ПРАКТИКУМ: ОТ НАБЛЮДЕНИЯ К ДЕЙСТВИЮ

Практикум 1.

Опишите направления реформы системы образования Республики Таджикистан в последние годы:

№	Направление внедрения	Содержание реализации
1	Реформы школьных учебных программ	
2	Информационно-коммуникационные технологии	
3	Интерактивные педагогические технологии	
4	Укрепление образовательной среды	

Практикум 2.

Заполняйте таблицу реализуемые государственные программы по реформе и развитию образования:

№	Программа	Содержание
1		
2		
3		
4		
5		
6		

ТЕМА 2

ШКОЛА КАК ОТКРЫТАЯ СОЦИАЛЬНАЯ СИСТЕМА: УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ, СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Рамочная структура темы

1. Что нужно знать

- Школа как открытая социальная система: принципы, функции, связи.
- Роль школы в обществе и влияние внешней среды.
- Основы стратегического планирования: миссия, цели, анализ среды.
- Модели управления изменениями (например, Коттер).
- Актуальные вызовы: цифровизация, стандарты, запросы общества.

2. Что нужно уметь

- Проводить диагностику ситуации в школе.
- Формулировать стратегические цели и шаги их реализации.
- Работать с заинтересованными сторонами и внешними ресурсами.
- Управлять изменениями: планирование, коммуникация, мотивация.
- Анализировать риски и управлять сопротивлением.

3. Ключевые вопросы для обсуждения

- Что делает школу «открытой» системой?
- Как школа может адаптироваться к внешним вызовам?
- С чего начать стратегическое планирование?
- Как создать команду, готовую к изменениям?
- Как измерять успех управленческих решений?

РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

По завершению изучения этой темы Вы сможете делать следующее:

1. Анализировать школу как открытую социальную систему, учитывать внешние факторы и их влияние на управление.
2. Разрабатывать стратегические планы развития школы, используя инструменты STEEP и SWOT-анализов.
3. Управлять процессами изменений, применять модели преобразований и мотивировать команду.
4. Эффективно взаимодействовать с педагогами, родителями и местным сообществом.

ВВЕДЕНИЕ

Современная школа — это не замкнутая структура, функционирующая по жесткому регламенту, а динамичная открытая социальная система, тесно взаимодействующая с сообществом, семьей и внешними партнерами. Ее устойчивость и развитие напрямую зависят от способности оперативно реагировать на изменения, внедрять инновации и действовать в стратегической перспективе. Вызовы XXI века — от стремительного технологического прогресса до изменения ценностей в обществе — требуют от образовательных учреждений гибкости, системного мышления и лидерства, ориентированного на будущее.

В рамках данной темы мы рассмотрим ключевые механизмы управления изменениями в школах, познакомимся с подходами к стратегическому планированию, научимся видеть школу как часть экосистемы и выстраивать партнерские связи с заинтересованными сторонами. Особое внимание будет уделено роли директора как агента изменений и архитектора устойчивого развития образовательной организации.



ЗНАЧЕНИЕ ОСНОВНЫХ ТЕРМИНОВ

Открытая социальная система. Школа, взаимодействующая с внешним окружением — родителями, сообществом, государственными структурами — и развивающаяся на основе постоянного обмена ресурсами, идеями и обратной связью.

Управление изменениями. Системный процесс внедрения новшеств и адаптации к новым условиям с целью повышения эффективности и устойчивости школы. Включает диагностику, планирование, коммуникацию, сопровождение изменений и оценку результатов.

Стратегическое планирование. Долгосрочное планирование развития школы, включающее формулировку миссии, целей, приоритетов, анализ внешней и внутренней среды (например, через SWOT или STEEP), выбор стратегий и механизмов реализации.

Экосистема образования. Совокупность участников (ученики, учителя, родители, НПО, бизнес, местные органы власти), условий и процессов, влияющих на развитие образования в конкретной среде.



НАЧНЕМ С ПРОСТОГО

Что Вы уже знаете и понимаете?

1. Что Вы уже знаете и понимаете о школе как открытой социальной системе?
2. Какие подходы к стратегическому планированию в образовании Вам знакомы?
3. Какие примеры управления изменениями в школах Вы наблюдали или применяли?

2. Какая характеристика описывает образовательное учреждение как открытую социальную систему?

- А) Учреждение функционирует только с внутренними структурами
- Б) Учреждение избегает влияния внешней среды
- В) Учреждение сотрудничает с обществом и внешней средой
- Г) Учреждение принимает решения только на основе внутренних норм

3. Какова основная цель стратегического планирования в образовательном учреждении?

- А) Обеспечение финансового контроля учреждения
- Б) Устранение административных проблем
- В) Прогнозирование и обеспечение устойчивого развития
- Г) Регулирование расписания уроков

4. Какой фактор может способствовать эффективному управлению изменениями?

- А) Отсутствие связи с обществом
- Б) Сопротивление инновациям
- В) Активное участие сотрудников в процессах изменений

5. Как образовательное учреждение может адаптироваться к изменениям внешней среды?

- А) Сохраняя старые методы обучения
- Б) Используя стратегическое планирование и инновации
- В) Ограничивая доступ к информации
- Г) Отказываясь от влияния общества

6. Вопросы для развития опыта директоров:

1. Какие изменения произошли в вашем учреждении за последние годы и как они были реализованы?
2. Какие стратегии планирования вы использовали в своей практике?
3. С какими трудностями вы столкнулись в управлении учреждением и как их решили?



ЧТО ВАМ НУЖНО УЗНАТЬ?

Прочитайте внимательно информационный лист 1.2, после чего проведите самопроверку своего понимания, используя лист самооценки 1.2.

Информационный лист 1.2

ШКОЛА КАК ОТКРЫТАЯ СИСТЕМА

Школа — это не изолированное учреждение, а динамическая **открытая социальная система**, взаимодействующая с окружающей средой. Она тесно связана с обществом, его экономическими, социальными и культурными процессами, что делает управление ею гибким и адаптивным.

Современная школа – это не просто место обучения, а динамичная **социальная система**, тесно связанная с обществом. Чтобы школа развивалась и отвечала на вызовы времени, руководителю важно понимать принципы **стратегического планирования и управления изменениями**. Эти процессы помогают выстраивать работу школы осмысленно, адаптироваться к изменениям и обеспечивать качественное образование.

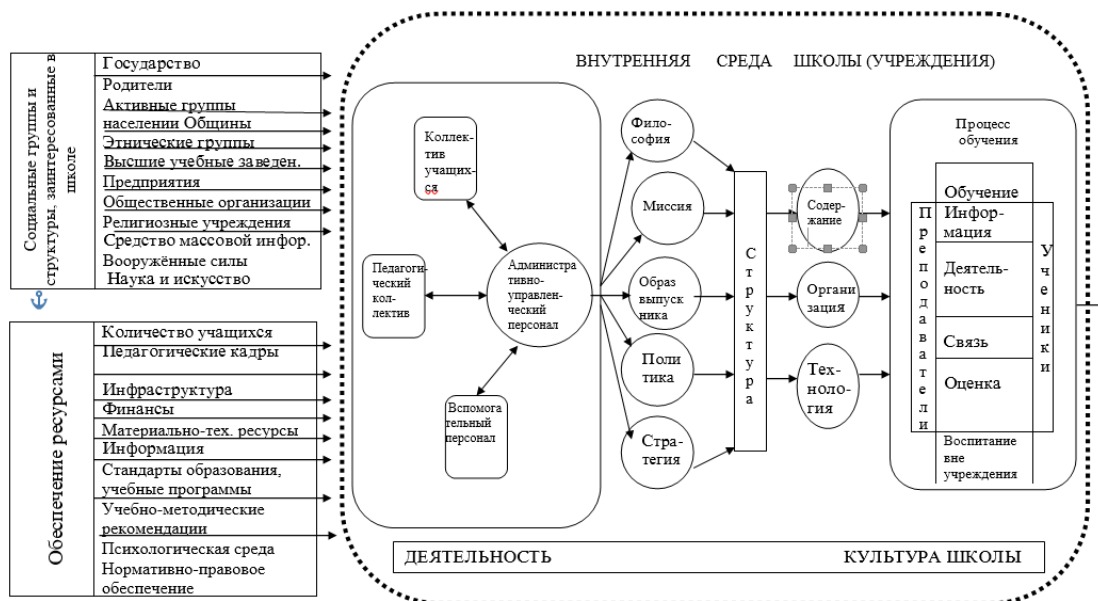
«Школа функционирует не изолированно, а как часть сложной социальной структуры, подверженной влиянию демографических, экономических и культурных факторов» (*Фридман Л.*, «Социальные системы образования»).

«Эффективность школы определяется не только внутренними факторами, но и её способностью адаптироваться к требованиям общества» (*Сержант Д.*, «Менеджмент образовательных учреждений»).

«Образовательные учреждения должны интегрировать изменения, сохраняя баланс между традиционными ценностями и инновациями» (*Басс А.*, «Теория управления изменениями»).

1. ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ОТКРЫТОЙ ШКОЛЫ

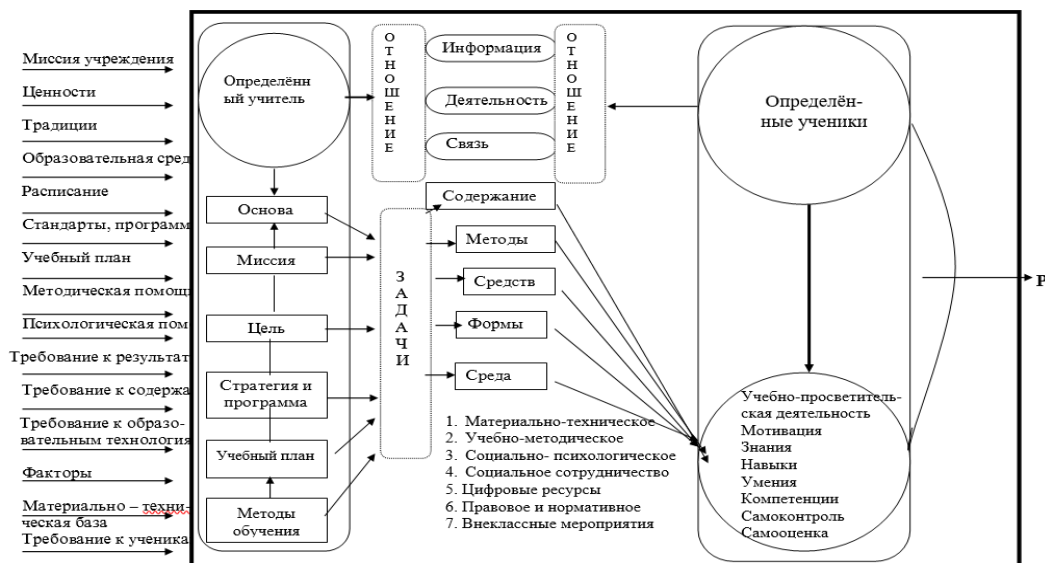
- **Взаимодействие с внешней средой** — школа сотрудничает с родителями, местным сообществом, государственными структурами.
- **Гибкость и адаптация** — образовательный процесс изменяется в ответ на социальные и технологические вызовы.
- **Инновационность** — внедрение новых методов обучения, цифровых технологий, стратегического планирования.
- **Обратная связь** — сбор мнений учителей, учеников, родителей и общества для улучшения учебного процесса.
- **Развитие партнерств** — школа строит долгосрочные отношения с университетами, организациями, бизнесом.



Анализ школы как открытая система

Групповая работа: В команде из трех человек изучите таблицы и визуализируйте **внешнюю** и **внутреннюю** образовательную среду, компоненты, социальные группы и тд. учреждения в форме **кластера**, используя свой профессиональный опыт.

Порядок образовательного учреждения как открытая система



Вопросы для обсуждения

- Как ваша школа реагирует на внешние вызовы (изменения стандартов, потребности общества)?
- Какие изменения вы уже внедрили в управлении школой? Что сработало, а что вызвало сложности?
- Как вы определяете сильные и слабые стороны вашей школы при стратегическом планировании?
- Какие факторы, по вашему мнению, чаще всего вызывают сопротивление изменениям в школьной среде?
- Как можно интегрировать современные образовательные модели (PISA, PIRLS, TIMSS) в стратегическое планирование школы?

2. ЛИДЕРСТВО В УПРАВЛЕНИИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Сущность и содержание моделей управления изменениями

Управление изменениями — это целенаправленный процесс, который помогает организациям адаптироваться к новым условиям. В образовательном контексте такие модели позволяют директорам школ успешно внедрять реформы, преодолевать сопротивление и повышать эффективность управления

1. Модели управления изменениями

Эти модули помогут директорам школ эффективно управлять изменениями и строить устойчивые образовательные процессы.

1. Модель Курта Левина (Unfreeze – Change – Refreeze)

Сущность: Левин рассматривал организацию как динамическую систему, где изменения требуют сознательной подготовки и закрепления. Его модель включает три этапа:

1. **Размораживание** - признание необходимости изменений, подготовка коллектива, определение проблем и факторов, требующих перемен. Снижение сопротивления: работа с опасениями и страхами сотрудников.
2. **Изменение** - процесс внедрения новых решений. Введение новых методов управления, технологий, педагогических подходов. Вовлечение коллектива в процесс изменений, обучение новым навыкам.
3. **Закрепление (Refreeze)** – стабилизация и интеграция изменений в систему. Мониторинг результатов, оценка эффективности. Формирование устойчивой культуры изменений в школе.

Применение в школе: Эта модель подходит для внедрения **новых образовательных стандартов**, программ цифровизации и развития инклюзивного обучения.

№	Этапы изменений	Описание
1	Подготовка	Этот этап включает уменьшение влияния тех сил, которые стремятся сохранить существующие рабочие условия и правила организации. Иногда подготовка включает донесение информации, которая выражает несогласие между текущими условиями и правилами работы, а также видением условий и правил, которые сотрудники хотят видеть в будущем.
2	Внедрение	Этап внедрения удерживает организацию в её новом положении. Чаще всего он включает восстановление и использование поддерживающих инструментов. Этот этап также направлен на поддержание новой ситуации в организации путём влияния на её культуру, правила, структуру и политику.
3	Закрепление	Этот этап касается реальных изменений в рабочей среде и правилах учреждения, а также достижений на новом уровне. Этап включает разработку новых методов и правил работы, а также внедрение изменений в структуру и процессы учреждения.

Деятельности, которые влияют на эффективное проведение процесса изменений

Модель силовых полей

Модель силовых полей – это концепция, разработанная Куртом Левином, которая помогает анализировать и управлять изменениями в организации. Она основана на идее, что любое изменение происходит под воздействием двух противоположных сил:

◆ **Силы, способствующие изменениям** – факторы, которые поддерживают и стимулируют изменения (например, новые образовательные стандарты, инновационные технологии, общественный запрос на реформы).

◆ **Силы, препятствующие изменениям** – факторы, создающие сопротивление изменениям (например, отсутствие ресурсов, страх перед переменами, устоявшиеся традиции в школе).

Как работает модель?

1. **Определение цели изменений** (например, внедрение цифровых технологий в обучение).
2. **Выявление сил, поддерживающих изменения** (государственная поддержка, потребности учеников).
3. **Выявление сил, сопротивляющихся изменениям** (нехватка оборудования, отсутствие подготовки у учителей).
4. **Балансировка сил** – усиление факторов, способствующих изменениям, и ослабление сопротивления.
5. **Разработка стратегии управления изменениями**, основанной на выявленных силах.

Применение в школе: Эта модель помогает директорам школ понять, какие факторы мешают или, наоборот, способствуют реформам, и разработать стратегические шаги для успешного внедрения изменений.

Модель силовых полей Курта Левина.

Метод анализа поля сил. «Как внедрить интерактивные методы обучения?»

Движущие силы	Сдерживающие силы
Существуют требования реформы в сфере образования →	← Отсутствие условий (недостаток учебных помещений)
Мы хотим, чтобы ученики были свободными →	← Привычки традиционного метода обучения
Традиционные методы обучения не очень эффективны →	← Отсутствие средств на курсы повышения квалификации
Ученики школы не занимают призовые места в конкурсах →	← Отсутствие интереса и мотивации у учителей
Ученики проявляют интерес →	← Администрация не оказывает поддержку

Центр – Текущее состояние школы

Левая сторона (→) – Факторы, способствующие изменениям

Правая сторона (←) – Факторы, препятствующие изменениям

Стрелки – показывают силу давления каждой группы факторов

2. МОДЕЛЬ ADKAR

Сущность: ADKAR ориентирована на восприятие изменений **индивидуальным человеком** и помогает управлять их принятием.

Содержание:

- **Осознание (Awareness)** – понимание необходимости изменений.
 - ✓ Информирование сотрудников и заинтересованных сторон.
 - ✓ Разъяснение причин изменений и их потенциальных преимуществ.
- 2. **Желание (Desire)** – мотивация к принятию изменений.
 - ✓ Участие сотрудников в планировании преобразований.
 - ✓ Формирование позитивного отношения к переменам.

2. **Знания (Knowledge)** – обучение новым подходам.
 - ✓ Курсы, тренинги, разбор успешных примеров.
 - ✓ Обеспечение всех необходимых ресурсов для освоения новых навыков.
3. **Способность (Ability)** – практическое применение новых знаний.
 - ✓ Организация пробных проектов и поддержка на этапе внедрения.
 - ✓ Возможность адаптации новых методов к особенностям школы.
4. **Reinforcement (Закрепление)** – поддержка устойчивых изменений.
 - ✓ Отзывы, мониторинг прогресса, укрепление новых практик.
 - ✓ Включение изменений в систему управления школой.

Применение в школе: Эта модель идеальна для формирования **новых педагогических подходов**, внедрения проектного обучения и цифровых технологий.

Сравнение моделей

Критерий	Модель Курта Левина	Модель ADKAR
Фокус	Организационные изменения	Индивидуальное восприятие изменений
Ключевые этапы	1. Размораживание – подготовка к изменениям. 2. Изменение – внедрение новых практик. 3. Закрепление – стабилизация изменений.	1. Осознание – понимание необходимости. 2. Желание – мотивация к принятию. 3. Знания – обучение новым методам. 4. Способность – применение новых знаний. 5. (Закрепление) – поддержка изменений.
Главная цель	Полная трансформация системы управления.	Вовлечение сотрудников в процесс изменений.
Как преодолевает сопротивление?	Работа с коллективом, подготовка к изменениям.	Индивидуальная мотивация и обучение.
Применение в школе	Внедрение образовательных реформ, цифровизация.	Обучение персонала, мотивация к инновациям.
Критерий	Курт Левин	ADKAR
Фокус	Организационные изменения	Индивидуальное восприятие изменений
Ключевой процесс	Этапы трансформации системы	Личная адаптация сотрудников
Цель	Структурная перестройка	Постепенное вовлечение людей
Подходит для	Внедрения реформ, цифровизации	Обучения персонала, мотивации к переменам

Эти модели можно применять как отдельно, так и вместе, комбинируя их сильные стороны в управлении изменениями в школе. Какой подход вам кажется наиболее эффективным в вашей практике?

Групповая работа: Применение в школе. Определите ключевые темы для изменений в группах.

3. Модель Джона Коттера,

1 Одна из самых известных моделей управления изменениями — это **8-шаговая модель Джона Коттера**, профессора Гарвардской школы бизнеса. Она помогает системно внедрять изменения в организациях, включая школы.

Вот краткое описание шагов:

1. **Создание чувства срочности** — показать, почему изменения необходимы именно сейчас.

2. **Формирование коалиции лидеров** — собрать команду, которая будет вести за собой.
3. **Разработка видения и стратегии** — чётко сформулировать, куда и как движемся.
4. **Коммуникация видения** — донести цели до всех участников процесса.
5. **Устранение препятствий** — выявить и убрать барьеры, мешающие изменениям.
6. **Создание краткосрочных побед** — показать первые результаты, чтобы поддержать мотивацию.
7. **Укрепление достигнутого** — развивать успех, внедрять новые подходы.
8. **Закрепление изменений в культуре** — сделать изменения частью повседневной практики.

4. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Общее обсуждение стратегии, стратегического планирования, стратегического плана

Стратегия

Стратегия — это комплексный план или подход, направленный на достижение определенных целей в условиях ограниченных ресурсов и с учетом возможных рисков. Она предполагает анализ текущей ситуации, определение долгосрочных и краткосрочных целей, выбор методов и инструментов для их достижения, а также разработку шагов по реализации плана.

«Стратегический план — основной продукт *стратегического планирования*, документ, излагающий описание стратегических целей и стратегий их реализации.

Стратегический план - как план своеобразного «путешествия в будущее» призван: показывать, куда мы направляемся; служить рамками для принятия решений и обеспечивать поддержку и одобрение; объяснять наш путь другим, информировать, мотивировать и вовлекать; помогать оценивать результат, выбирать контрольные вехи и проводить текущий контроль; стимулировать перемены и создавать предпосылки для дальнейшего «путешествия».

В широком понимании в качестве **стратегический план** школы рассматривается вся программа развития образовательной организации как *стратегический документ школы*, в более узком — стратегическая составляющая раздела программы *«Стратегия и тактика перехода школы в желаемое состояние»*⁴ Стр. 135-136.

«Стратегическое планирование - особая форма, особый уровень, особый тип планирования вообще, отличающийся от традиционного перспективного и долгосрочного планирования и нацеленный на обеспечение выживания, успешного функционирования и развития организаций и систем в изменчивой внешней среде»⁵.

Стратегический подход включает следующие понятия: видение, миссия, цель, задача, стратегия, программа.

Индивидуальная и парная работа: заполните «Двухчастный дневник».

Понятия	Комментарии

⁴ Моисеев А. М. Стратегическое управление школой: словарь-справочник. В 3 т. Т. 3. С — Я — М.: АСОУ, 2014. — 372 с. Стр. 135-136.

⁵ Виханский О. С. Стратегическое управление. М.: Гардарики, 2002. С. 17.

5. STEEP И SWOT-АНАЛИЗОВ КАК ИНСТРУМЕНТЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ УЧРЕЖДЕНИЯ

Шаблон анализа влияния внешних факторов на среду учреждения

С помощью этого шаблона определяются факторы внешней среды, влияющие на деятельность учреждения. К внешне воздействующим факторам относятся: социальные, технологические, экономические и политические. Указанные факторы могут оказывать как положительное, так и отрицательное влияние.

Индивидуальная и парная работа: продолжите список в группах. В группах определите элементы факторов внешней среды с использованием следующего шаблона (STEER):

Внешние факторы по STEEP-модели	
Политические: — Государственная политика в сфере образования — Политическая нестабильность — Реформы в стандартах (Продолжите возможные ответы)	Экономические: — Инфляция — Снижение финансирования — Безработица среди родителей (Продолжите возможные ответы)
Социальные: — Рост бедности — Миграция — Гендерные вызовы — Семейная нестабильность (Продолжите возможные ответы))	Технологические: — Низкая цифровая грамотность — Недостаток оборудования — Возможности (Продолжите возможные ответы)

Пример таблицы SWOT-анализ. Тема для примера: «Внедрение методов сотрудничества в преподавании естественно-математических предметов».

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> • Повышается качество знаний учащихся • Формируется свободомыслие • Развивается взаимопомощь • Развивается критическое мышление • Увеличивается участие в конкурсах • Повышается авторитет учреждения 	<ul style="list-style-type: none"> • Не все учителя прошли курсы повышения квалификации • Учителя естественно-математических дисциплин не знакомы с методами сотрудничества • Не умеют работать с компьютером • На курсах не изучались темы критического мышления • Методические материалы не публикуются
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> • Прибытие специалиста • Наличие предметных кабинетов • Поступление учебников • Достаточное количество классов • Действуют методические объединения ... (можно дополнить) 	<ul style="list-style-type: none"> • Учителя боятся внедрения новых методов • Возникает недовольство среди педагогов • Снижается уровень знаний учащихся • Администрация не мотивирована результатами • Возникает обвинительная и нездоровая психологическая атмосфера

Подведение итогов: ключевые выводы

1. Школа как социальная система – функционирует во взаимодействии с обществом, влияясь внешними факторами. Управление школой требует гибкости и адаптации.

2. Стратегическое планирование – помогает предвидеть вызовы и использовать возможности. Методы **STEER** и **SWOT** помогают анализировать ситуацию и формулировать стратегию развития.

3. Управление изменениями – необходимо для устойчивого развития школы.

4. Модели Левина и ADKAR помогают эффективно внедрять изменения, преодолевать сопротивление и закреплять новые подходы.

5. Роль лидерства – важна для мотивации коллектива, поддержки инноваций и взаимодействия с заинтересованными сторонами.

6. Практическое применение – стратегический анализ, разработка планов изменений и эффективное управление позволяют директорам школ создавать устойчивые образовательные системы.

Основной вывод: успешное управление школой требует системного подхода, четкого стратегического планирования и гибкости в адаптации к изменениям. Какие идеи из занятия кажутся вам наиболее применимыми в вашей практике?

Рефлексивные вопросы

Тема: Школа как открытая социальная система: управление изменениями, стратегическое планирование

Осмысление ключевых идей

1. Как школа взаимодействует с внешними социальными структурами, чтобы оставаться актуальной и устойчивой?
2. Какие методы стратегического планирования наиболее эффективны для внедрения изменений в образовательной среде?
3. Как можно поддерживать баланс между стабильностью и инновациями в школьной системе?
4. Какие шаги вы предпримете, чтобы оценить влияние изменений на качество образования в вашей школе?
5. Как вы можете вовлечь различные заинтересованные стороны для успешного осуществления стратегии изменения?

☞ *Формат работы: письменные ответы или обсуждение в малых группах*

II. Самооценка своей практики

1. Насколько эффективно моя школа взаимодействует с внешними социальными структурами?
2. Учитываются ли интересы всех заинтересованных сторон при внедрении изменений?
3. Какие трудности я сталкиваюсь при управлении изменениями, и как я их решаю?
4. В какой степени мои действия способствуют устойчивости и инновациям в школе?
5. Насколько активно я оцениваю влияние изменений на качество предоставляемого образования?
6. Что я мог бы улучшить в своем подходе к стратегическому планированию и управлению изменениями?

☞ *Формат работ*

ы: индивидуальные заметки + обмен в парах

III. Переход к действиям

1. Анализ текущего состояния школы

- Провести SWOT-анализ, чтобы определить сильные и слабые стороны школы, а также возможности и угрозы во внешней среде.
- Оценить уровень взаимодействия школы с социальными структурами и заинтересованными сторонами.

2. Формулировка стратегических целей

- Определить долгосрочные и краткосрочные цели для развития школы как открытой системы.
- Убедиться, что цели соответствуют национальной стратегии образования и потребностям общества.

4. Разработка плана изменений



САМОПРОВЕРКА: ЧТО Я ЗАПОМНИЛ, В ЧЕМ РАЗОБРАЛСЯ?

Лист самооценки 2.1

Тестовые задания для самопроверки

1. **Соотнесите понятие с его описанием** Инструкция: Установите соответствие между понятием и его определением.

Понятие	Описание
STEER-анализ	Метод оценки внешних факторов, влияющих на развитие школы.
SWOT-анализ	Анализ сильных и слабых сторон школы, возможностей и угроз.
Модель Левина	Трёхэтапный процесс изменений: размораживание, изменение, закрепление.
ADKAR	Модель управления изменениями через осознание, мотивацию, обучение и закрепление.

2. **Найдите ошибку в утверждении** Инструкция: Определите, какое из утверждений содержит ошибку.

1. STEER-анализ включает социальные, технологические, экономические, экологические и политические факторы.

2. SWOT-анализ оценивает только внешние факторы влияния на школу.

3. ADKAR помогает управлять индивидуальными реакциями на изменения.

3. **Вставьте пропущенное слово.**

Модель Левина включает три этапа: _____, изменение, закрепление.

ADKAR начинается с _____, позволяя человеку осознать необходимость изменений.

SWOT оценивает четыре ключевых фактора: сильные стороны, слабые стороны, возможности и _____.

4. **Ответьте на вопросы.**

1. Как изменилось ваше представление о школе как социальной системе после этого занятия?
2. Какая концепция или идея вас особенно удивила или заставила задуматься? Почему?
3. Какие инструменты стратегического планирования (STEER, SWOT) вы могли бы применить в своей школе? Как?
4. Какие трудности могут возникнуть при внедрении изменений в школе? Как их можно преодолеть?
5. Какой первый шаг вы готовы сделать, чтобы улучшить управление изменениями в своем образовательном учреждении?

ЗАНЯТИЕ 2

РЕЗУЛЬТАТ ОБУЧЕНИЯ:

1. Анализирует влияние внешних факторов (социальных, технологических, политических и др.) на деятельность образовательное учреждение.
2. Оцените внешних и внутренних перспектив развития школы с использованием SWOT анализа



ПРАКТИКУМ: ОТ НАБЛЮДЕНИЯ К ДЕЙСТВИЮ

Индивидуальная и парная самостоятельная работа. Приведите примеры факторов внешней среды, влияющих на деятельность учреждения, и заполните следующие таблицы, указав *возможности, ограничения и угрозы*, которые они создают.

Влияние факторов, создающих возможность для развития учреждения:

Факторы воздействия	Возможности	Область использования в развитии учреждения

Влияние фактора, который вызывает ограничения, препятствия и барьеры:

Факторы воздействия	Возможности	Область использования в развитии учреждения

SWOT-анализ работы школы

Групповая работа: Используя шаблон анализа (сильные стороны, слабые стороны, возможности, угрозы — SWOT), участники выбирают одну из проблем из жизни учреждения и проводят её анализ в группах. Затем определяют, является ли данная ситуация возможностью для планирования или нет.

Сильные стороны	Слабые стороны
Возможности	Угрозы

Примерных тем для групповой работы:

1. Использование цифровых технологий на уроке.
2. Внедрение платного дополнительного обучения.
3. Развитие критического мышления у учащихся.
4. Реализация компетентностного подхода в обучении.
5. Развитие профессиональных навыков учителей в учреждении

ТЕМА 3

Роль директора как лидера развития: управленческое мышление, профессиональная рефлексия, проектная культура.

Рамочная структура темы

1. Что важно знать:

- Управленческое мышление как основа развития школы.
- Роль директора как лидера изменений и фасилитатора.
- Профессиональная рефлексия — инструмент роста.
- Проектная культура: инициатива, командность, результат.

2. Что нужно уметь:

- Видеть школу как систему развития.
- Анализировать проблемы, ставить цели.
- Организовать командную работу и поддержку учителей.
- Планировать и реализовывать проекты.

3. Ключевые вопросы:

- Чем лидер отличается от администратора?
- Как рефлексия влияет на качество управления?
- Что делает культуру проектной устойчивой?
- Как создать мотивированную и развивающуюся команду?

РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

По завершению изучения этой темы Вы сможете делать следующее:

1. Смогут анализировать управленческие задачи с позиции стратегического подхода.
2. Научатся идентифицировать сильные и слабые стороны своей профессиональной деятельности и использовать инструменты рефлексии для определения зон роста и планирования собственного профессионального развития.
3. Участники освоят основы проектного подхода для разработки и реализации улучшений в школьной практике.
4. Смогут разрабатывать мини-проекты, направленные на решение актуальных задач в образовательной среде.

ВВЕДЕНИЕ

В современном образовательном пространстве директор школы перестает быть лишь администратором — он становится стратегом, вдохновляющим лидером и драйвером развития. Его роль выходит за рамки оперативного управления: от него требуется умение мыслить системно, принимать решения в условиях неопределенности, инициировать и сопровождать изменения. Управленческое мышление, основанное на рефлексии и данных, позволяет видеть не только текущее состояние школы, но и проектировать её будущее.

Проектная культура становится инструментом создания гибкой и устойчивой образовательной среды, где каждый участник — активный соавтор изменений. А профессиональная рефлексия помогает руководителю расти вместе со своей командой, осмысляя опыт, выбирая приоритеты и выстраивая культуру развития.



ЗНАЧЕНИЕ ОСНОВНЫХ ТЕРМИНОВ

Управленческое мышление — способность руководителя школы видеть процессы в системе, анализировать ситуацию, ставить цели и находить пути развития, опираясь на данные, контекст и команду. Это сочетание стратегического взгляда и умения действовать в условиях неопределенности.

Профессиональная рефлексия — осознанное размышление о собственных действиях, решениях и результатах. Она помогает директору учиться на опыте, корректировать курс и развивать управленческую культуру школы.

Проектная культура — стиль организационного мышления, при котором сотрудники ориентированы на достижение результатов через совместные инициативы, планирование, распределение ролей и постоянную обратную связь. Это атмосфера, в которой изменения становятся нормой, а не стрессом.

ЗАНЯТИЕ 3

РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ:

1. **Понимает роль лидера в стратегическом развитии школы**, отличает лидерство от администрирования, осознаёт значение управленческого мышления и рефлексии.
2. **Овладевает основами проектной культуры**, знает этапы образовательных проектов и их связь с улучшением качества обучения.
3. **Анализирует стили управления и контексты их применения**, рассматривает подходы к принятию решений в условиях изменений и неопределённости.



НАЧНЕМ С ПРОСТОГО

Что Вы уже знаете и понимаете?

"Что вы уже знаете?"

- Напишите 2–3 предложения о том, как вы понимаете роль директора в развитии школы.

1. Верно/Неверно:

- Управленческое мышление связано только с административными задачами, а не со стратегическим развитием школы.
- Проектная культура включает планирование только долгосрочных задач.
(Участники должны определить, верно или неверно утверждение.)

2. Соотнесите:

Управленческое мышление	A. Способность вдохновлять команду
	B. Анализ сложных задач для улучшения процессов.
Профессиональная рефлексия:	A. Анализ собственной деятельности и определение зон роста
	B. Создание проектов для развития школы
Проектная культура:	A. Организация и реализация инициатив для изменения
	B. Обеспечение порядка в повседневных процессах

Вопросы для актуализации опыта директоров:

- Какой управленческий вызов вы решали в своей практике, и какие подходы помогли вам справиться с ним?
- Приведите пример ситуации, когда профессиональная рефлексия помогла вам пересмотреть свои методы работы.
- Участвовали ли вы или ваша команда в проекте, который привел к значительным улучшениям в школе? Каков был результат?



ЧТО ВАМ НУЖНО УЗНАТЬ?

Прочитайте внимательно информационный лист 1.3, после чего проведите самопроверку своего понимания, используя лист самооценки 1.3.

**Информационный лист
1.3**

РОЛЬ ДИРЕКТОРА КАК ЛИДЕРА РАЗВИТИЯ

Роль директора школы выходит далеко за рамки административных обязанностей. Директор — это стратегический лидер, вдохновляющий команду и направляющий процессы развития образовательного учреждения. В современном мире, где изменения происходят стремительно, успешный директор должен обладать управленческим мышлением, развивать навыки профессиональной рефлексии и внедрять проектную культуру.

Управленческое мышление

Управленческое мышление является ключом к эффективному лидерству. Оно включает стратегическое планирование, прогнозирование рисков и возможностей, принятие решений, которые направлены на улучшение образовательной среды. Директор должен видеть не только текущее состояние школы, но и её будущее, создавая долгосрочные стратегии развития. Управленческое мышление также подразумевает способность вдохновлять педагогов на новаторские подходы и эффективное сотрудничество.

Профессиональная рефлексия

Рефлексия — это фундамент профессионального роста. Для директора рефлексия играет важную роль в оценке собственной работы, идентификации сильных и слабых сторон, а также в поиске путей совершенствования. Рефлексивный директор умеет анализировать опыт, извлекать уроки из практики и внедрять улучшения. Этот процесс помогает адаптировать подходы и методы в зависимости от текущих потребностей образовательного учреждения.

Проектная культура

Проектная культура представляет собой системный подход к выполнению задач, основанный на проектном управлении. Она позволяет директору эффективно организовывать работу школы, ставить чёткие цели, определять ресурсы и контролировать результаты. Внедрение проектного подхода помогает решать конкретные проблемы и развивать школьную среду. Через проекты возможно мотивировать коллектив, развивать компетенции учащихся и педагогов, а также поддерживать инновации.

Практические советы и примеры:

1. Управленческое мышление:

Решение	Совет	Пример:
Директор может столкнуться с необходимостью внедрения нового учебного плана.	Составьте план из трёх этапов: анализ текущей ситуации, определение приоритетов и планирование реализации.	Разработайте стратегию повышения грамотности учащихся, включая тренинги для учителей и использование новых методик чтения

2. ЭФФЕКТИВНОЕ ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

Решение	Совет	Пример:
В ситуации снижения успеваемости по математике директор анализирует данные по успеваемости и выявляет проблему нехватки квалифицированных кадров	Используйте метод SWOT-анализа, чтобы оценить сильные и слабые стороны школы в данной области	Организуйте приглашение экспертов для проведения мастер-классов и повышающих курсов для учителей

Профессиональная рефлексия: организация коммуникации

Решение	Совет	Пример:
Для улучшения обратной связи между школой и родителями директор создаёт платформу для регулярного общения.	Разработайте календарь встреч с родительским комитетом и педагогами.	Внедрите ежемесячный «День открытых дверей», чтобы родители могли обсудить успехи своих детей и предложить идеи.

Профессиональная рефлексия. Рефлексивные журналы:

Решение	Совет	Пример:
Ведение директором рефлексивного дневника помогает осмысленно анализировать успехи и ошибки	Еженедельно записывайте три достигнутых результата и одно улучшение.	Директор фиксирует положительный эффект от внедрения школьных дебатов, а также замечает необходимость расширить тематику обсуждений

1. Коллективная рефлексия:

Решение	Совет	Пример:
Проведение сессий рефлексии с педагогами позволяет создавать атмосферу доверия и сотрудничества	Используйте фасилитацию для обсуждения сложностей и выработки решений	После завершения учебного года организуйте круглый стол, где коллектив обсудит достижения и определит направления работы на следующий год

3. ПРОЕКТНАЯ КУЛЬТУРА: УСПЕШНЫЕ ПРОЕКТЫ И ИХ РАЗРАБОТКА

1. Проект «Здоровая школа»:

Цель	Шаги	Результат
Повышение уровня физической активности учащихся.	Организируйте утренние зарядки, школьные спортивные мероприятия и тренинги о здоровом образе жизни	Повышение вовлеченности учеников в активный образ жизни и улучшение их общего самочувствия
Проект «Учимся с природой»		
Использовать естественные зоны школы для обучения.	Организируйте занятия на открытом воздухе, создайте школьный огород, внедрите экологическое образование	Развитие экологической грамотности и улучшение мотивации к обучению

Групповая работа: В парах, используя свой профессиональный опыт, напишите примеры, связанные с управленческим мышлением, профессиональной рефлексией и проектной культурой.

Задание для участников:

- Разделитесь на пары.
- Используя свои профессиональные наблюдения и опыт, выберите по одному примеру для следующих категорий:
 - **Управленческое мышление:** Опишите ситуацию, когда стратегическое планирование помогло вам решить сложную задачу.
 - **Профессиональная рефлексия:** Поделитесь случаем, когда анализ ваших действий привёл к значимому улучшению работы.
 - **Проектная культура:** Приведите пример успешного проекта, реализованного в вашей школе.

Обсуждение групповая работа.

Аспект	Польза в жизни	Развиваемые компетенции
Управленческое	Позволяет принимать эффективные	- Стратегическое

мышление	стратегические решения в сложных ситуациях.	планирование
	Развивает способность к анализу проблем и возможностей.	- Умение работать с данными и анализировать ситуацию
	Повышает управленческую гибкость и эффективность.	- Навыки эффективной коммуникации
Профессиональная рефлексия	Способствует профессиональному развитию и самоанализу.	- Критическое мышление
	Увеличивает осознанность, помогает выявлять ошибки и зоны роста.	- Навыки самооценки и профессионального роста
	Помогает принимать осознанные решения на основе прошлого опыта.	- Способность к адаптации и личному совершенствованию
Проектная культура	Учит организовывать и успешно завершать проекты, улучшая работу команды.	- Навыки управления проектами
	Способствует внедрению инноваций в образовательный процесс.	- Креативность
	Развивает навыки сотрудничества и коллективной работы.	- Коммуникация и сотрудничество

Примеры в рамках темы из опыта директоров

1. Управленческое мышление:

- **Пример:** При падении посещаемости внеклассных кружков директор провёл опрос среди учеников и родителей, выявив, что время проведения мероприятий неудобно. Были внесены изменения в расписание, что увеличило посещаемость кружков на 40%.
- **Совет:** Регулярно анализируйте ключевые показатели школы (успеваемость, участие в мероприятиях и др.) и оперативно принимайте решения на основе данных.

2. Профессиональная рефлексия:

- **Пример:** После года с низкой успеваемостью по математике директор организовал обсуждение с педагогами, где выяснилось, что учебная нагрузка распределена неравномерно. Были пересмотрены расписания и часы занятий, что привело к улучшению результатов.
- **Совет:** Используйте специальные шаблоны рефлексии, такие как «Что было сделано хорошо? Что можно улучшить?» для структурированного анализа.

3. Проектная культура:

- **Пример:** Директор инициировал проект «Школьный музей» для сохранения истории школы. Ученики, учителя и родители собрали материалы, организовали выставку и наладили связь с местным сообществом. Проект не только укрепил школьную культуру, но и повысил чувство принадлежности среди учеников.
- **Совет:** Для каждого нового проекта формируйте команду, где будет лидер, ответственный за планирование, контроль выполнения и отчёт.

Вывод: Тема имеет огромную практическую пользу как для профессионального роста директора, так и для повышения качества управления образовательными учреждениями. Развиваемые компетенции помогают не только эффективно управлять школой, но и вдохновлять педагогов, учеников и родителей на сотрудничество и новаторские подходы. Управленческое мышление обеспечивает стратегическое видение, рефлексия формирует основу для самосовершенствования, а проектная культура помогает объединить коллектив вокруг общих целей. Вместе эти аспекты создают целостного лидера, способного справляться с вызовами и достигать значительных результатов.

ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ: ключевые выводы

Роль директора как лидера:

- Директор выступает не просто администратором, а стратегическим лидером, способным объединить коллектив вокруг общей цели развития школы.
- Успешный директор стимулирует инновации, вдохновляет педагогов и создаёт условия для профессионального роста команды.

Управленческое мышление:

- Это основа для принятия стратегических решений и эффективного управления.
- Директор с развитым управленческим мышлением умеет анализировать данные, прогнозировать риски и планировать долгосрочные изменения.
- Стратегический подход помогает решать сложные задачи и улучшать образовательный процесс.

Профессиональная рефлексия:

- Рефлексия является инструментом для анализа профессиональных успехов и определений зон роста.
- Она помогает директору оценивать результаты своей работы и вырабатывать новые подходы для достижения целей.
- Осознанность и готовность учиться на собственном опыте формируют компетентного и эффективного руководителя.

Проектная культура:

- Внедрение проектной культуры способствует успешному решению конкретных задач и внедрению инновационных подходов в образовательную практику.
- Реализация проектов мотивирует коллектив, развивает сотрудничество и улучшает общую атмосферу в школе.
- Проекты дают возможность объединить ресурсы и усилия команды для достижения ощутимых результатов.

Развитие компетенций:

Данная тема способствует развитию у директора таких компетенций, как:

- **Стратегическое мышление:** умение видеть картину в целом и планировать на будущее.
- **Критическое мышление и рефлексия:** способность анализировать свои действия и делать выводы.
- **Управление проектами:** навыки координации командной работы и эффективного использования ресурсов.
- **Коммуникация и сотрудничество:** создание доверительных и продуктивных отношений с педагогами, учениками и родителями.

РЕФЛЕКСИВНЫЕ ВОПРОСЫ

Тема: Роль директора как лидера развития: управленческое мышление, профессиональная рефлексия, проектная культура.

1. Какие управленческие подходы или мышление стали для меня открытием, и как я могу адаптировать их к своей школе?
2. Что из обсуждённого особенно зацепило меня с точки зрения лидерства и влияния на команду? Почему?
3. Какие элементы проектной культуры я уже готов внедрить в свою практику, начиная с завтрашнего дня?
4. С какими трудностями я сталкиваюсь (или могу столкнуться) при развитии своей управленческой позиции? Как их можно преодолеть?
5. Какие профессиональные качества или установки я хочу в себе развить, вдохновившись сегодняшним обсуждением?

II. Самооценка своей практики

1. Анализ своей роли как лидера

Вопросы для рефлексии:

- Как я вдохновляю свою команду на развитие и новаторские подходы?
- Каким образом я принимаю стратегические решения для достижения целей школы?
- Как я устанавливаю и поддерживаю продуктивные отношения с педагогами, учениками и родителями?

2. Оценка управленческого мышления

Шаги для анализа:

- Проанализируйте недавние управленческие задачи, которые вы решали.
- Оцените, насколько эффективно были распределены ресурсы.
- Укажите, какие методы анализа данных и планирования вы использовали.

3. Рефлексия профессионального роста

Инструменты:

- Ведение дневника достижений: фиксируйте успехи и области, требующие улучшений.
- Проведение анализа опыта: что было успешным в прошлом году, а что можно изменить?

Пример: Оцените, как внедрение новой учебной программы повлияло на успеваемость учащихся.

4. Оценка проектной культуры

Практические вопросы:

- Какие проекты были реализованы за последний год? Были ли они успешными?
- Как проекты помогли улучшить образовательную среду школы?
- Какие навыки сотрудничества, планирования и управления я использовал при реализации этих инициатив?

5. Планирование дальнейших действий

Зоны роста: Определите области, которые требуют развития, например:

- Повышение цифровой грамотности педагогов.
- Расширение взаимодействия с родителями.

- Усиление междисциплинарного подхода в образовательной практике.

☞ *Формат работы: индивидуальные заметки + обмен в парах*

III. Переход к действиям

1.. Определение приоритетов

- Оцените текущую ситуацию в школе: какие области требуют первоочередного внимания?
Например, улучшение учебных результатов, взаимодействие с педагогическим коллективом, создание новых образовательных проектов.
- Сформулируйте SMART-цели (конкретные, измеримые, достижимые, релевантные, ограниченные во времени) для каждой задачи.

2. Разработка стратегического плана

Используйте управленческое мышление для создания плана действий:

- Определите ресурсы, доступные для реализации поставленных целей.
- Разработайте пошаговую стратегию, включающую конкретные задачи для команды.
- Внедрите инструменты анализа, такие как SWOT-анализ, для оценки возможностей и рисков.

3. Внедрение рефлексивных практик

- Организуйте регулярные сессии рефлексии с коллективом для анализа текущих успехов и трудностей.
- Ведите личный дневник рефлексии, записывая достижения и области для улучшения.
- Разработайте методики для получения обратной связи от учащихся, педагогов и родителей.

4. Реализация проектов

Внедрите проектную культуру через организацию инициатив, например:

- **Проект «Модернизация учебной среды»:** разработка современных учебных зон.
- **Проект «Креативное взаимодействие»:** создание платформы для обмена идеями между педагогами и учениками.

Определите лидеров проекта, распределите задачи, и установите сроки выполнения.

5. Оценка результатов и корректировка

- Проведите анализ выполненных задач и проектов: что было успешно, а что требует доработки?
- Используйте полученные данные для адаптации стратегии и определения новых целей.
- Делайте выводы на основе рефлексии и анализа, чтобы повысить эффективность управленческих решений.

Практическое применение

- Подготовьте презентацию стратегического плана для команды, чтобы обеспечить вовлеченность коллектива.
- Регулярно проводите собрания для обсуждения прогресса по проектам и решению возникающих проблем.
- Внедряйте инновации через проектную культуру, чтобы повысить качество образовательного процесса.



САМОПРОВЕРКА: ЧТО Я ЗАПОМНИЛ, В ЧЕМ РАЗОБРАЛСЯ?

Лист самооценки 1.3

Тестовые задания для самопроверки

1. Верно/Неверно:

- Управленческое мышление — это только решение текущих административных задач.
- Проектная культура связана с внедрением новых идей и инициатив. *(Отметьте, верно или неверно.)*

2. Выберите правильный ответ:

Что такое профессиональная рефлексия?

- А. Анализ своей работы и планирование улучшений.
- В. Проведение школьных мероприятий.
- С. Контроль за посещаемостью учащихся.

Заполните пропуск:

Управленческое мышление помогает директору _____ и принимать стратегические решения.

Вопрос 1. Какая фраза лучше всего описывает роль директора как лидера развития?

- а) Директор отвечает только за контроль посещаемости учителей
- б) Директор должен заниматься исключительно документооборотом
- в) Директор направляет и поддерживает профессиональное развитие учителей
- г) Директор отвечает только за ремонт школьного здания

Вопрос 2. Какое действие указывает на профессиональную рефлексию директора?

- а) Проведение дополнительных занятий для учеников
- б) Анализ управленческого опыта и определение точек улучшения
- в) Контроль времени прихода учителей

г) Участие в культурных мероприятиях

Вопрос 3. Что означает проектная культура в образовательном учреждении?

- а) Выполнение статистических приказов
- б) Использование традиционных методов обучения
- в) Разработка и внедрение инновационных планов с участием команды
- г) Только выполнение учебного плана

ЗАНЯТИЕ 2

РЕЗУЛЬТАТ ОБУЧЕНИЯ:

1. Анализировать роль директора как лидер в аспекте управленческое мышление, профессиональная рефлексия, проектная культура.
2. Опишите шаги, которые вы предпримете, используя проектную культуру по созданию комфортной зоны отдыха для учеников.



ПРАКТИКУМ: ОТ НАБЛЮДЕНИЯ К ДЕЙСТВИЮ

Составьте SMART-цели (конкретные, измеримые, достижимые, релевантные, ограниченные во времени) для достижения улучшения. Заполняйте таблицу.

Аспект	Сильные стороны	Зоны для роста	План действий
Лидерство			
Управленческое мышление			
Рефлексия			
Проектная культура			

1. Практическая задача:

В вашей школе необходимо внедрить проект по созданию комфортной зоны отдыха для учеников. Опишите шаги, которые вы предпримете, используя проектную культуру.

Практические выводы

- Лидерство директора требует гармоничного сочетания стратегического мышления, осознанного самоанализа и способности организовывать проекты.
- Осмысление этих идей позволяет сделать вывод, что современный директор — это ключевая фигура, от которой зависит успех всей школы.

📌 *Формат работы: письменные ответы или обсуждение в малых группах*

Практическое занятие 2 Разработка успешных проектов образовательного учреждения.

1. Проект: «Цифровое поколение» Цель: Обучение учащихся и учителей навыкам работы с информационными технологиями. Этапы: Результат:

2. Проект: «Сила общества» Цель: Укрепление связи учреждения с родителями и местным сообществом. Этапы: Результат:

ТЕМА 4

СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ И СИТУАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ШКОЛЕ

Рамочная структура темы

Что важно знать?

- Основные стили управления: авторитарный, демократический, либеральный
- Преимущества и риски каждого стиля в школьной среде
- Принципы ситуационного менеджмента: адаптация стиля под конкретную ситуацию
- Роль личности руководителя и контекста (кризис, инновации, стабильность)
- Влияние стиля управления на мотивацию, климат и эффективность команды

Что нужно уметь?

- Определять и анализировать преобладающий стиль управления в школе
- Применять ситуационный подход в принятии управленческих решений
- Адаптировать стиль управления в зависимости от задач, ресурсов и состава команды
- Формировать команду с учетом стиля и целей управления
- Разрабатывать сценарии управленческих решений в различных ситуациях

Ключевые вопросы для обсуждения

- Какой стиль управления преобладает в вашей школе и почему?
- В каких ситуациях оправдан авторитарный стиль?
- Как демократический стиль влияет на вовлеченность педагогов?
- Какие риски несет либеральный стиль в условиях реформ?
- Как определить, какой стиль наиболее эффективен в конкретной ситуации?
- Какие управленческие решения требуют гибкости и ситуационного подхода?

РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

По завершению изучения этой темы Вы сможете делать следующее:

1. Участники будут знать основные стили управления (авторитарный, демократический, либеральный) и их применение в образовательной среде.
2. Поймут концепцию ситуационного менеджмента и её роль в адаптации к меняющимся условиям.
4. Сформируют способность принимать обоснованные управленческие решения в сложных и нестандартных ситуациях.
5. Участники смогут оценивать собственный стиль управления и развивать личные лидерские качества.

ВВЕДЕНИЕ

Эффективное руководство общеобразовательным учреждением требует от директора не только административных навыков, но и глубокого понимания управленческих стилей и умения гибко применять их в зависимости от конкретной ситуации. В условиях реформ, цифровизации и роста требований к качеству образования, руководитель становится ключевой фигурой, способной формировать устойчивую и мотивированную команду.

Стили управления — авторитарный, демократический, либеральный и их вариации — оказывают прямое влияние на атмосферу в коллективе, уровень вовлечённости педагогов и результативность образовательного процесса. Однако ни один стиль не является универсальным. Именно поэтому ситуационный менеджмент, основанный на адаптации управленческого поведения к контексту, задачам и особенностям команды, становится важнейшим инструментом современного руководителя.

Данный курс направлен на развитие управленческой гибкости, формирование навыков анализа управленческих ситуаций и осознанного выбора стиля взаимодействия с коллективом. Участники познакомятся с практическими моделями ситуационного лидерства, инструментами самооценки и методами повышения эффективности управления в условиях общеобразовательной школы



Значение основных терминов

Стиль управления — это совокупность подходов, методов и поведения руководителя в процессе организации работы коллектива и принятия решений.

Авторитарный стиль предполагает жёсткий контроль, принятие решений без учёта мнений сотрудников, высокий уровень дисциплины.

Демократический стиль основан на коллективном обсуждении и совместном принятии решений, вовлечении сотрудников в процесс управления.

Либеральный стиль характеризуется минимальным вмешательством руководителя, предоставлением свободы действий и ответственности членам коллектива.

Ситуационный менеджмент — это гибкий управленческий подход, при котором стиль и методы подбираются в зависимости от конкретной ситуации, уровня готовности и зрелости команды.

Лидерство — способность руководителя вдохновлять, мотивировать и направлять коллектив к достижению целей.

Управленческая гибкость означает умение адаптировать своё поведение и управленческие приёмы под условия и контекст.

Организационный климат — это психологическая атмосфера в учреждении, которая формируется под влиянием стиля управления и влияет на эффективность работы.

Управленческое решение — это выбор, сделанный руководителем для достижения конкретной цели в данных условиях.

Занятие 4

РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ:

1. Понимает типы стилей управления и различает их особенности в контексте школьного руководства.
2. Осознаёт принципы ситуационного лидерства и может объяснить, как стиль управления подбирается в зависимости от конкретной ситуации в образовательной организации.



НАЧНЕМ С ПРОСТОГО

Что Вы уже знаете и понимаете?

1. "Что вы уже знаете..."

- Назовите три основных стиля управления _____
- В чём заключается принцип ситуационного менеджмента _____

2. "Верно/неверно"

- Авторитарный стиль управления эффективен во всех ситуациях. _____
- Ситуационный менеджмент предполагает адаптацию управления к изменяющимся условиям _____
- Либеральный стиль управления не требует участия руководителя в принятии решений _____

3. "Соотнесите" Соотнесите стиль управления с его характеристикой:

Авторитарный стиль	а) Высокая свобода действий сотрудников.
Демократический стиль	б) Совместное принятие решений.
Либеральный стиль	в) Жёсткий контроль со стороны руководителя

Вопросы для актуализации опыта директоров:

1. Какой стиль управления вы считаете наиболее эффективным в вашей школе? Почему?
2. Приведите примеры ситуаций, когда вы использовали этот стиль.
3. Вспомните случай, когда вам пришлось изменить свой стиль управления в зависимости от ситуации. Как это повлияло на результат?
4. С какими трудностями вы сталкиваетесь при выборе подходящего стиля управления для вашей команды? Как вы их преодолеваете?
5. Можете ли вы вспомнить успешный кейс, где правильный подход в ситуационном управлении помог достичь значительных результатов?



ЧТО ВАМ НУЖНО УЗНАТЬ?

Прочитайте внимательно информационный лист 1.4, после чего проведите самопроверку своего понимания, используя лист самооценки 1.4.

Информационный лист 1.4

1. ПОНЯТИЯ «МЕНЕДЖМЕНТ» И «ЛИДЕРСТВО»

В настоящее время под понятием «менеджмент» подразумевается общее значение управления, или то, что называют научным управлением («management») ⁶. Менеджмент — это процесс планирования, организации, руководства и контроля ресурсов для достижения определённых целей. Понятие менеджмента сочетает в себе науку, опыт и искусство управления людьми и процессами.

2. ЧТО ТАКОЕ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ?

В. П. Семёнов в своей работе «Педагогический менеджмент: 50 ноу-хау в области управления образовательным процессом» дал следующее определение: «Педагогический менеджмент — это сочетание принципов и методов, организационных форм и технологических способов управления учебно-воспитательным и учебно-познавательным процессом» ⁷. Оно охватывает три основных аспекта: учебный процесс, воспитательный процесс, учебно-познавательный процесс и самообразование. Таким образом, образование является результатом труда руководителя и педагога, а такими средствами труда выступают слова, понятия, речь и язык. Деятельность руководителей и педагогов образовательного учреждения осуществляется в процессе управления образованием.

3. ПОНЯТИЕ «ЛИДЕРСТВО»

Лидерство — это процесс, при котором посредством социального воздействия и вдохновения другие люди направляются к достижению конкретных целей. Этот процесс больше ориентирован на вдохновение и создание сотрудничества. Лидер объединяет группу, направляет её деятельность и вызывает желание следовать за ним.

4. СТИЛИ УПРАВЛЕНИЕ

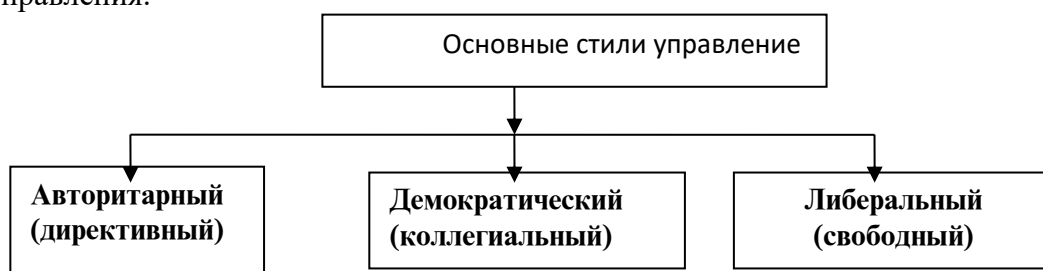
Стиль управления — это совокупность приемов, которые использует руководитель по отношению к своим подчиненным. Эффективность того или иного стиля определяется тем, насколько он помогает воздействовать на сотрудников с целью решения существующей в данный момент времени задачи.

Управление людьми представляет собой деятельность по руководству персоналом организации. Чем лучше осуществляется управление, тем выше вероятность успеха.

⁶ Морозова Т.В. Искусство управления: взгляд сквозь призму менеджмента//Завуч. Управление современной школой. №6, 2007.-стр. 42.

⁷ Семёнов В. П. «Педагогический менеджмент: 50 ноу-хау в области управления образовательным процессом. —М. 2007.

Стили управления (менеджмента) определяются различными подходами руководителей к взаимодействию с подчинёнными, распределению задач и принятию решений. Вот основные стили управления:



Стил	Объяснения и толкования
Авторитарный (директивный)	Руководитель полностью контролирует процесс, самостоятельно принимает решения и ожидает строгого выполнения указаний. В этом стиле ограничено участие подчинённых в обсуждениях. Эффективен в ситуациях кризиса или при необходимости чёткой координации.
Демократический (коллегиальный)	Принятие решений происходит с участием команды, учитываются мнения подчинённых. Руководитель мотивирует сотрудников к ответственности и самостоятельности. Этот стиль способствует развитию инициативы и коллективного духа.
Либеральный (попустительский)	Руководитель предоставляет сотрудникам значительную свободу действий, вмешивается в минимальной степени. Такой подход может быть эффективным в высокопрофессиональных коллективах, однако рискован в условиях слабой самоорганизации.

Анализ определений понятия «стиль руководства» у разных авторов показывает, что это понятие обладает следующими признаками:

- совокупность методов и способов, которые использует руководитель;
- система методов и приёмов, относительно устойчивая;
- индивидуальные особенности личности, труда, отношений и общения с подчинёнными, коллегами и руководителями;
- специфические и общие способы руководства;
- ориентация методов руководства на достижение поставленных целей и задач.

Таким образом, стиль руководства — это система методов, способов и средств, которые доминируют в управленческой деятельности менеджера в сфере образования, а также включают индивидуальные особенности их выбора и способ применения. Понимание сущности понятия «стиль руководства» самим руководителем и осознанный выбор методов, способов и средств с целью достижения управленческих целей является одним из ресурсов совершенствования стиля и оптимизации всей деятельности менеджера образования.



Из решетки стиля руководства выводится пять типичных стилей.

1—1 – стиль руководства, не ориентированный на высокие трудовые достижения, на заботу о межличностных отношениях. Попустительский стиль может иметь следствием апатию и разочарование сотрудников.

1—9 – стиль руководства, при котором для межличностных отношений создана благоприятная атмосфера, но трудовым достижениям уделяется мало внимания. В таких группах долго не бывает конфликтов, пока на сотрудников не начинают давить производственная необходимость или вышестоящее начальство.

5—5 – стиль руководства, направленный на средние трудовые достижения и среднюю удовлетворенность сотрудников. Консервативный стиль достижения, трудовые результаты средние.

9—1 – стиль руководства, ориентированный на высокую производительность труда и отсутствие заботы о межличностных отношениях. Соответствует авторитарному руководству.

9—9 – стиль руководства, нацеленный на высокие трудовые достижения и высокую удовлетворенность сотрудников.

Решетку Блейка—Моутона называют управленческой, менеджерской решеткой.

Большинство руководителей считают, что стиль 9—9 наиболее целесообразен для применения. Но применение этого стиля на практике затруднительно.

Недостатком данной теории является невозможность точного определения положения руководителя на данной решетке, ведь информация, которую можно получить как от руководителя, так и от подчиненных, вряд ли будет полной и достоверной.

Стили управления в чистом виде встречаются довольно редко.

Лидерский стиль управления



Природа стиля

Искусство влияния на людей с тем, чтобы они добровольно стремились к достижению тех целей, которые не являются их личными целями.

Люди следуют за лидером прежде всего потому, что он в состоянии предложить прежде всего потому, что он в состоянии предложить им (хотя далеко не всегда реально дать) средства для удовлетворения их насущных потребностей, указать верный путь к цели.

Лидер влияет на людей двояко: личным авторитетом- члены группы признают преимущества лидера перед другими в силу его опыта, мастерства, образования и т.д.; личными качествами – человечностью, обходительностью, справедливым отношением к людям и т.п.

Основа «власти» (личные)

- **Лидер использует экспертную власть, помогающую лидерству** вести последователей за собой, если они поверят в то, что лидер имеет больше специальных знаний в определенной области, чем они;
- **Власть примера,** являющаяся во многих случаях причиной признания лидера последователями.
- **Лидер имеет власть информации; принятия решения; вознаграждения и принуждения над ресурсами.**
- **Власть лидера основывается также:**
 - на хорошем знании подчиненных;
 - умении поставить себя на их место, понять их стремления;
 - способности анализировать ситуацию, определять ближайшие и отдаленные перспективы и последствия тех или иных действий;
 - понимании психологических особенностей окружающих (партнеров, руководителей, подчиненных) и умелом их использовании в официальных и неофициальных контактах;
 - возможности увлекать людей, вселять в них уверенность, вести за собой;
 - гибкости, настойчивости, упорстве;
 - обширных знаниях, эрудиции и многим другим.

Лидер влияет на людей двояко: личным авторитетом- члены группы признают преимущества лидера перед другими в силу его опыта, мастерства, образования и т.д.; личными качествами – человечностью, обходительностью, справедливым отношением к людям и т.п.

2. СИТУАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ШКОЛЕ

Ситуационный менеджмент — это подход к управлению, который ориентирован на анализ конкретных обстоятельств и выбор соответствующей стратегии действий. Этот подход предполагает, что решения принимаются с учётом текущих условий, потребностей и факторов, влияющих на ситуацию.

1. Основные принципы ситуационного менеджмента:

2. **Гибкость и адаптивность:** Управление основывается на изменениях внешних и внутренних условий.
3. **Индивидуальный подход:** Учитываются особенности ситуации, потребности коллектива и цели организации.
4. **Анализ факторов:** Руководитель детально изучает обстоятельства, чтобы понять причину проблемы и её влияние на образовательный процесс.
5. **Партнёрское взаимодействие:** Участие команды сотрудников в принятии решений способствует выработке лучших стратегий.

2. Применение ситуационного менеджмента в школе:

В образовательной среде данный подход позволяет эффективно решать такие задачи, как управление конфликты, внедрение инноваций или адаптация учебного процесса.

Например:

1. В условиях **ресурсного кризиса** ситуационный менеджмент помогает определить приоритеты, перераспределить ресурсы и минимизировать негативное влияние на учебный процесс.
2. В случае **изменений учебных программ** руководитель использует гибкий подход для адаптации школы к новым требованиям с минимальными затратами времени и ресурсов.
3. При **управлении командой** ситуационный менеджмент способствует разрешению конфликтов, мотивации педагогов и созданию гармоничной рабочей атмосферы.

Элементы ситуационного менеджмента, связанные с 4К-компетенциями:

1. **Критическое мышление:** Анализ ситуации и поиск оптимальных решений.
2. **Креативность:** Генерация инновационных идей и подходов.
3. **Коммуникация:** Эффективное взаимодействие между педагогами, учениками и родителями.
4. **Коллаборация:** Совместная работа команды для достижения образовательных целей.

Заключение: Ситуационный менеджмент делает управление школой более адаптивным и гибким, что особенно важно в условиях динамичных изменений в образовании. Этот подход укрепляет лидерские навыки руководителей, улучшает взаимодействие с коллективом и помогает достигать стратегических целей.

Если вам нужно разработать конкретные задания или тренинги, связанные с данной темой, я с радостью помогу!

4. Роль директора в управлении ситуационным менеджментом

Директор школы играет ключевую роль в эффективном использовании принципов ситуационного менеджмента. Он выступает в качестве лидера, принимающего стратегические решения, координирующего коллектив и решающего возникающие проблемы. Основные аспекты роли директора включают:

1. Анализ ситуации:

- Директор должен уметь оперативно оценивать текущую ситуацию, включая анализ внутренних и внешних факторов, таких как изменения в образовательной политике, ресурсы школы или потребности учащихся и педагогов.

2. Принятие решений:

- В условиях ситуационного менеджмента директор принимает гибкие и обоснованные решения, адаптируя действия школы под конкретные обстоятельства.

3. Мотивация коллектива:

- Вдохновляя педагогов и сотрудников, директор поддерживает командный дух и инициативу. Это важно для создания благоприятной атмосферы, в которой сотрудники готовы гибко реагировать на изменения.

4. Управление конфликтами:

- Директор выполняет роль медиатора, помогая разрешать конфликты внутри коллектива или между учениками, родителями и преподавателями.

5. Планирование и контроль:

- Он выстраивает стратегическое планирование с использованием аналитических инструментов (например, SWOT-анализ, SMART-цели) и внедряет систему мониторинга для оценки эффективности принимаемых мер.

6. Развитие 4К-компетенций:

- Директор должен стимулировать развитие компетенций критического мышления, коммуникации, креативности и коллаборации среди педагогов и учащихся.

7. Адаптация к изменениям:

- Гибкость и способность реагировать на изменения в законодательстве, стандартах образования или социально-экономической обстановке являются важными качествами директора.

8. Партнёрское взаимодействие:

- Директор активно работает с родителями, местным сообществом и органами управления образованием, обеспечивая вовлечённость всех заинтересованных сторон.

Эффективность ситуационного менеджмента во многом зависит от профессиональных навыков директора, его умения взаимодействовать с командой и оперативно принимать решения. Эта роль требует стратегического видения и высокой степени адаптивности.

Подведение итогов: ключевые выводы

1. Разнообразие стилей управления:

- Стили управления (авторитарный, демократический, либеральный, ситуационный и трансформационный) предоставляют руководителям широкий спектр подходов к взаимодействию с командой.
- Выбор конкретного стиля зависит от ситуации, целей, уровня зрелости коллектива и характера задач.

2. Гибкость ситуационного менеджмента:

- Ситуационный менеджмент предлагает адаптивный подход, который позволяет учитывать уникальные обстоятельства, внешние и внутренние факторы.
- Такой менеджмент даёт руководителю возможность быстро реагировать на изменения и эффективно решать проблемы.

3. Значение роли директора:

- Директор школы является ключевой фигурой, обеспечивающей успешное применение ситуационного подхода.

- Его задачи включают анализ ситуации, принятие решений, мотивацию коллектива, управление конфликтами и адаптацию к изменениям.
- 5. **4К-компетенции как основа эффективности:**
 - Критическое мышление, креативность, коммуникация и коллаборация играют важную роль в современном управлении школой.
 - Развитие этих компетенций среди педагогов и учеников помогает справляться с вызовами и строить успешное взаимодействие в коллективе.
- 6. **Практическое применение:**
 - Стили управления и ситуационный менеджмент эффективно работают в решении различных задач, таких как управление конфликтами, адаптация учебных планов и обеспечение мотивации.
 - Использование кейс-технологий и ситуационных задач усиливает стратегические навыки директора.
- 7. **Преимущества для образовательного процесса:**
 - Комбинирование стилей управления и принципов ситуационного менеджмента повышает качество обучения, укрепляет коллективный дух и улучшает взаимодействие между участниками образовательного процесса.

Рефлексивные вопросы

Осмысление ключевых идей

1. **Анализ собственной роли:**
 - Как ваш стиль управления влияет на коллектив?
 - Какую стратегию вы чаще всего используете при возникновении сложных ситуаций?
 - Какие области вашей работы требуют изменений или улучшений?
2. **Оценка эффективности принятых решений:**
 - Какие управленческие решения оказались наиболее успешными? Почему?
 - Какие решения привели к неожиданным результатам или проблемам? Что можно было сделать иначе?
3. **Управление командой и взаимодействие:**
 - Насколько эффективно ваша команда понимает цели, поставленные перед ней?
 - Какие методы вы используете для мотивации и поддержки сотрудников?
 - Как часто вы учитываете мнение коллектива при принятии решений?
4. **Адаптация и гибкость:**
 - Как вы реагируете на резкие изменения в образовательной политике или внешних условиях?
 - Умеете ли вы своевременно адаптировать свои стратегии под новые обстоятельства?
5. **Планирование и перспективы:**
 - Какие шаги вы предпринимаете для долгосрочного планирования?
 - Какие ресурсы необходимо улучшить или дополнить для достижения стратегических целей?
6. *Формат работы: индивидуальные заметки + обмен в парах*
7. _____

II. Самооценка своей практики

1. Анализ стилей управления

- Какой стиль управления я чаще всего использую: авторитарный, демократический, либеральный или ситуационный?
- Соответствует ли выбранный стиль конкретным ситуациям и потребностям коллектива?
- Насколько гибко я адаптирую стиль управления в зависимости от внешних и внутренних факторов?

2. Оценка взаимодействия с коллективом

- Успешно ли я мотивирую сотрудников на достижение поставленных целей?
- Насколько эффективно я выстраиваю коммуникацию внутри команды?
- Справляюсь ли я с разрешением конфликтных ситуаций? Какие подходы я использую для их решения?

3. Управление задачами и процессами

- Насколько эффективно я планирую и распределяю задачи между сотрудниками?
- Успеваю ли я своевременно реагировать на изменения и кризисные ситуации?
- Использую ли я аналитические инструменты, такие как SWOT-анализ, SMART-цели, для планирования и контроля?

4. Оценка лидерских качеств

- Насколько я готов делегировать полномочия и доверять членам команды?
- Умею ли я вдохновлять коллектив на внедрение инновационных подходов и изменений?
- Считаю ли я себя уверенным, но открытым к обратной связи лидером?

5. Рефлексия по итогам работы

- Какие управленческие решения я считаю наиболее успешными за последнее время?
- Что из моего опыта я бы хотел улучшить или изменить?
- Каков мой личный вклад в успехи или трудности, с которыми сталкивается коллектив?

☞ *Формат работы: индивидуальные заметки + обмен в парах*

III. Переход к действиям

1. Определение цели и задач:

- Чётко сформулируйте конечную цель, к которой вы стремитесь. Например, внедрение нового подхода в управлении коллективом или решение конкретной проблемы.
- Разбейте цель на конкретные задачи. Это может включать анализ текущей ситуации, разработку плана действий или обучение команды.

2. Планирование конкретных шагов:

- Составьте детальный план, включающий этапы, ответственных лиц, сроки выполнения и ожидаемые результаты.
- Используйте инструменты, такие как SMART-цели или ZOPS (задачи-операции-показатели-средства), чтобы структурировать план.



САМОПРОВЕРКА: ЧТО Я ЗАПОМНИЛ, В ЧЕМ РАЗОБРАЛСЯ?

Лист самооценки 1.4

Тестовые задания для самопроверки

Тест 1: Соотнеси понятие с описанием. Соедините понятия и их описания.

1. Авторитарный стиль управления

1. Авторитарный стиль управления	а. Руководитель сам принимает решения, контроль строгий.
2. Демократический стиль управления	б. Руководитель адаптирует стиль управления под ситуацию.
3. Ситуационный менеджмент	с. Командный подход, учитываются мнения сотрудников.
Ответ: 1 - , 2 , с, 3 -	

Описания:

Тест 2: Найди ошибку

Определите утверждение, которое неверно описывает стили управления:

1. Авторитарный стиль способствует активной инициативе сотрудников.
2. Демократический стиль основывается на сотрудничестве и учёте мнений команды.
3. Либеральный стиль подходит для высокопрофессиональных сотрудников.

Ответ: _____

Тест 3: Дополни определение

Задание: Завершите следующее определение: «Ситуационный менеджмент — это подход к управлению, который... _____»

4. **Практическая задача:**

Задание: Рассмотрите следующую ситуацию и предложите решение с применением принципов ситуационного менеджмента.

Ситуация: В вашей школе планируется внедрение новой программы по развитию 4К-компетенций (критическое мышление, креативность, коммуникация, коллаборация). Однако некоторые учителя выражают сомнения в эффективности программы и сопротивляются её внедрению.

5. **Вопросы для выполнения задачи:**

1. Какие шаги вы предпримете для анализа ситуации?
2. Какой стиль управления вы выберете для работы с коллективом в данной ситуации?
3. Какие конкретные действия вы предложите для снижения сопротивления и успешного внедрения программы?

Практическая задача 2:

Ситуация: В школе произошёл конфликт между родителями и учителями по поводу организации внеклассных мероприятий. Родители считают, что мероприятия слишком затратны, а учителя убеждены, что они необходимы для образовательного процесса.

Вопросы для выполнения задачи:

1. Как вы анализируете ситуацию?
2. Какие аргументы приведёте в поддержку каждой стороны?
3. Какие компромиссные решения предложите?

ЗАНЯТИЕ 2

РЕЗУЛЬТАТ ОБУЧЕНИЯ:

1. Правильное решение ситуационных примеров
2. Выбрат правильный стил управление к уровен готовности работников.



ПРАКТИКУМ: ОТ НАБЛЮДЕНИЯ К ДЕЙСТВИЮ

Практикум 1. Решение стуации.

Пример 1: Конфликт между учителями

Ситуация: Два учителя спорят о методике преподавания на совместных уроках, что негативно влияет на атмосферу в коллективе и качество обучения.

Решение:

Пример 2: Недостаток финансов на внеклассные мероприятия

Ситуация: Школе не хватает бюджета для проведения запланированных мероприятий, что вызывает недовольство среди родителей и учеников.

Решение:

Пример 3: Низкая мотивация учителей к использованию новых технологий

Ситуация: Учителя неохотно применяют интерактивные технологии на уроках, что снижает интерес учеников и эффективность обучения.

Решение:

Практикум 2. Подберите к уровне готовности работников подходящий стил. лидерство и объясните причины.

Определение уровня готовности сотрудников

Существует два ключевых элемента готовности сотрудника к выполнению задачи: **способность и желание.**

Способность	
Желание	

Уровень готовности работников

Высокий	Средний		Низкий
Готовность 4	Готовность 3	Готовность 2	Готовность 1
Способный, мотивированный и уверенный в себе	Способный, но с низкой мотивацией или неуверенный	Недостаточно способный, но мотивированный и уверенный	Недостаточно способный, с низкой мотивацией и неуверенный

Тип 1 — Лидерство «Приказ» Руководитель даёт чёткие и конкретные инструкции для выполнения задачи. Основной акцент — на директивность и контроль.

Тип 2 — Лидерство «Убеждение» Руководитель объясняет своё решение и предоставляет возможность задать вопросы и уточнить детали. Важно честно обосновать, почему принято именно такое решение.

Тип 3 — Лидерство «Участие» Руководитель обменивается идеями с сотрудниками, оказывает поддержку при принятии решений. Вовлекает команду в процесс управления.

Тип 4 — Лидерство «Делегирование» Руководитель передаёт ответственность сотрудникам для самостоятельного принятия решений и их реализации. Доверие и автономия — ключевые элементы.

Типы лидерство	Уровень готовности	Поведение лидера и решение
Тип 1 лидерство «Приказ»		
Тип 2 — Лидерство «Убеждение»		
Тип 3 — Лидерство «Участие»		
Тип 4 — Лидерство «Делегирование»		

Выбор соответствующего стиля лидерства для конкретной ситуации



ТЕМА 5

МЕХАНИЗМЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

Рамочная структура темы

1. Что важно знать

- Понятие и природа неопределенности: источники, типы (внутренняя, внешняя, институциональная)
- Этапы процесса принятия решений и модели управленческого мышления (рациональная, интуитивная, адаптивная)
- Подходы к работе с рисками: анализ, оценка, сценарное планирование
- Принципы стратегического мышления и антикризисного управления
- Роль лидера в условиях неопределенности: эмоциональный интеллект, гибкость, принятие ответственности
- Примеры из практики успешных решений в условиях нестабильности (в т.ч. из сферы образования)

2. Что нужно уметь

- Анализировать ситуацию с высокой степенью неопределенности, выявлять ключевые риски
- Применять инструменты для оценки вариантов и принятия решений
- Разрабатывать сценарии развития событий и выбирать оптимальные действия
- Мотивировать команду, доносить решения в ясной и убедительной форме
- Реагировать гибко, корректировать действия на основе новых данных
- Строить партнерские связи и находить ресурсы в нестандартных условиях
- Развивать культуру коллективного принятия решений

3. Ключевые вопросы для обсуждения

- Какие формы неопределенности чаще всего встречаются в вашей практике управления ОУ?
- Какие ошибки чаще совершаются при принятии решений в нестабильных условиях?
- Какую роль играет командное обсуждение и коллективный интеллект в таких ситуациях?
- Какие управленческие инструменты наиболее эффективны в условиях неопределенности?
- Какие навыки необходимы директору ОУ для уверенного и ответственного лидерства в таких условиях?

РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

По завершению изучения этой темы Вы сможете сделать следующее:

1. **Понимать** ключевые причины и формы неопределённости в управлении образовательными учреждениями.
2. **Освоить основные** модели принятия решений (рациональная, интуитивная, ситуационная).
4. **Разбирать** реальные кейсы и находить эффективные управленческие решения, развивать гибкость и адаптивность при принятии решений в нестабильных условиях.
5. **Разработать индивидуальные стратегии** принятия решений с учётом личного стиля управления и внедрить методики, изученные на занятии, в управленческую практику школ.

Введение

Современная система образования всё чаще сталкивается с ситуациями, в которых традиционные подходы к управлению оказываются недостаточными. Быстро меняющиеся внешние условия, нехватка полной информации, нестабильность нормативной среды — всё это требует от руководителя не только знаний, но и высокой готовности действовать в условиях неопределённости. В такой ситуации на первый план выходит умение принимать обоснованные, гибкие и своевременные решения.

Механизмы принятия решений в условиях неопределенности — это не просто набор инструментов, а целая управленческая культура, основанная на стратегическом мышлении, оценке рисков, вовлечении команды и внутренней устойчивости лидера. Именно директор образовательной организации становится ключевой фигурой, от действий которой зависит устойчивость и развитие учреждения в непростых условиях.

Изучая эту тему, мы не только познакомимся с теоретическими моделями (такими как дерево решений, матрицы, сценарный подход), но и научимся применять их к реальным управленческим кейсам. Особое внимание будет уделено коллективному интеллекту, эмоциональной зрелости управленца и умению «размышлять на ходу», что становится всё более актуальным в эпоху перемен.



Значение основных терминов

Неопределенность — ситуация, при которой невозможно точно предсказать последствия решений из-за нехватки информации, нестабильности внешней среды или быстро меняющихся условий.

Риск — вероятность наступления неблагоприятного события при принятии решения. В отличие от неопределенности, риск можно частично рассчитать и учесть.

Принятие решений — процесс выбора наилучшего варианта действия из нескольких возможных, с учётом целей, ресурсов и ограничений.

Дерево решений — графическая модель, отображающая возможные варианты действий, их последствия и вероятности, помогающая выбрать оптимальное решение.

SWOT-анализ — инструмент стратегического анализа, позволяющий выявить сильные и слабые стороны, возможности и угрозы в конкретной ситуации.

STEER-анализ — метод анализа внешней среды по пяти направлениям: социальным, технологическим, экономическим, экологическим и политическим факторам.

Рациональная модель — подход к принятию решений, основанный на логике, анализе данных и последовательной оценке альтернатив.

Интуитивная модель — принятие решений на основе опыта, «чутья» и быстрого распознавания паттернов, особенно в условиях нехватки времени.

Коллективное принятие решений — процесс, при котором решения принимаются с участием команды, что повышает качество анализа и снижает риски ошибок.

ЗАНЯТИЕ 5

РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ:

1. **Понимать** ключевые причины и формы неопределённости в управлении образовательными учреждениями.
2. **Освоить основные** модели принятия решений (рациональная, интуитивная, ситуационная).



НАЧНЕМ С ПРОСТОГО

Что Вы уже знаете и понимаете?

1. **Что вы уже знаете?** Опишите в нескольких предложениях, как вы понимаете неопределённость в управлении образовательным учреждением. Приведите примеры из своей практики.

2. **Верно/неверно:** определите, какие утверждения правильные, а какие нет.

1. Неопределённость в управлении всегда связана с отсутствием информации.
2. Принятие решений в условиях неопределённости требует только интуитивного подхода.
3. Сценарный анализ помогает снизить риск ошибочного решения.

3. **Верно/неверно:** Определите, какие утверждения правильные, а какие нет.

1. SWOT-анализ помогает выявить сильные и слабые стороны организации.
2. Матрица решений используется для выбора оптимального варианта в условиях неопределённости.
3. Стратегическое планирование не учитывает риски.

3. **Соотнесите понятия:** Свяжите термины с их определением.

Термин	Определение
Рациональная модель	Основана на личном опыте и быстрой реакции на ситуацию
Интуитивная модель	Использует четкий анализ альтернатив перед принятием решения
Ситуационное управление	Требует гибкости и адаптации к изменяющимся условиям

7. **Соотнесите понятия:** Свяжите термины с их определением.

Термин	Определение
SWOT-анализ	Метод оценки сильных и слабых сторон, возможностей и угроз
Матрица решений	Инструмент для выбора оптимального варианта в сложной ситуации
Сценарный анализ	Метод прогнозирования возможных вариантов развития событий

8. **Вопросы для обсуждения:**

- Какие инструменты анализа рисков вы применяли в своей практике?
- Как вы оцениваете эффективность стратегического планирования в условиях неопределённости?
- Приведите пример управленческого решения, которое вы приняли в нестабильной ситуации. Какие выводы вы сделали?



ЧТО ВАМ НУЖНО УЗНАТЬ?

Прочитайте внимательно информационный лист 1.5, после чего проведите самопроверку своего понимания, используя лист самооценки 1.2.

Информационный лист 1.5

1. УПРАВЛЕНИЕ И УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ

Управление - это умственный труд, направленный на решение разнообразных проблем. **проблема** в широком смысле, есть сложный вопрос, задача, требующая уяснения, изучения, оценки и разрешения. **Управленческая проблема** – это несоответствие фактического состояния управляемого объекта желаемому или заданному состоянию.

Эффективная реализация управленческих функций, а также решение управленческих проблем связано с принятием управленческих решений. **Управленческое решение** - это вариант действия, который должен выбрать руководитель в соответствии с занимаемой им должностью с целью обеспечения выполнения поставленных перед организацией задач.

Руководитель – это лицо, принимающее решение.

Решение – это предписание к действию с целью разрешения проблемы. Решение — это целенаправленный выбор одного из возможных вариантов действий для достижения определённой цели. В управленческом контексте решения направлены на оптимизацию процессов, устранение проблем или достижение стратегических задач.

Принятие решения - это выбор определенного действия из множества возможных вариантов (альтернатив). С содержательной точки зрения решением может быть конкретное действие (совокупность действий), способ действия, план работы, вариант проекта и т. п.

Этот процесс включает:

- **Определение проблемы или задачи**, требующей решения.
- **Сбор и анализ информации**, влияющей на выбор.
- **Оценку альтернатив**, включая анализ рисков и последствий.
- **Выбор оптимального варианта** с учётом доступных ресурсов.
- **Реализацию решения** и мониторинг его эффективности.

Методы принятия решений могут быть **рациональными** (основанными на логическом анализе данных) или **интуитивными** (основанными на опыте и быстром оценивании ситуации).

2. НЕОПРЕДЕЛЁННОСТЬ

Неопределённость — это состояние, при котором отсутствует полная информация о возможных последствиях выбора, что затрудняет принятие решений. Она возникает из-за:

- **Отсутствия точных данных** или противоречивой информации.
- **Сложности прогнозирования будущих событий** и реакции окружающей среды.
- **Изменения условий**, которые невозможно заранее предсказать.

В управлении образовательными учреждениями неопределённость может быть связана с кадровыми решениями, изменением учебных стандартов, финансированием или кризисными ситуациями.

Как справляться с неопределённостью?

1. Использовать **сценарное планирование** (разработка альтернативных вариантов действий).
2. Применять **SWOT-анализ** для выявления возможных угроз и возможностей.
3. Принимать **гибкие решения**, которые можно корректировать в зависимости от ситуации.

Кейс 1: Незапланированное изменение учебного плана

Ситуация: Министерство образования неожиданно вводит новые требования к учебной программе, которые требуют пересмотра уже утверждённого школьного расписания. Директор должен принять решение о перераспределении часов без ущерба для качества обучения.

Задание:

1. Определите основные **факторы неопределённости** в данной ситуации.
2. Какие **альтернативные решения** возможны?
3. Какие **инструменты анализа** можно использовать (например, SWOT-анализ)?
4. Какое решение вы бы приняли, если бы были директором?

Кейс 2: Кризисная ситуация в коллективе

Ситуация: Один из ведущих учителей неожиданно увольняется в середине учебного года. Родители обеспокоены, а ученики теряют мотивацию. Директор должен принять быстрое, но эффективное управленческое решение.

Задание:

1. Какие **риски** связаны с уходом учителя?
2. Какие **возможные альтернативы** решения проблемы можно предложить?
3. Как можно использовать **ситуационное управление** в данной ситуации?
4. Какие **коммуникационные стратегии** помогут минимизировать негативное влияние на коллектив?

Кейс 3: Внедрение инноваций в условиях неопределённости

Ситуация: Директор школы хочет внедрить проектное обучение для развития 4К-компетенций (критическое мышление, креативность, коммуникация, сотрудничество). Однако часть педагогов сомневается в эффективности метода, а у родителей есть опасения о снижении академических результатов.

Задание:

1. Какие **факторы неопределённости** мешают внедрению инновации?
2. Какие **стратегии принятия решений** помогут убедить педагогов и родителей?
3. Как можно адаптировать проектное обучение так, чтобы учесть риски?
4. Какие **коммуникационные инструменты** помогут снизить сопротивление к изменениям?

3. МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ:

3. 1. Рациональный метод

Рациональное принятие решений основано на логическом анализе данных, оценке возможных альтернатив и прогнозировании последствий. Этот метод предполагает:

- ✓ Чёткое определение проблемы.
- ✓ Сбор и обработку информации.
- ✓ Оценка вариантов на основе логики и фактов.
- ✓ Прогнозирование рисков и последствий.
- ✓ Принятие обоснованного решения.

Пример: 1. Оптимизация бюджета школы Директор анализирует финансовую отчётность, составляет прогноз доходов и расходов, сравнивает возможные варианты распределения бюджета и выбирает наиболее эффективную стратегию, основанную на данных.

1. **Внедрение новой образовательной программы**

Перед изменением учебного плана проводится исследование эффективности методов, сравниваются международные практики, изучаются отзывы коллег. Решение принимается на основании анализа показателей.

3.2. Интуитивный метод

Интуитивное принятие решений опирается на личный опыт, предчувствия и моментальное восприятие ситуации. Такой подход особенно полезен, когда:

- ✓ Времени на анализ недостаточно.
- ✓ Доступных данных мало или они противоречивы.
- ✓ Нужно быстро реагировать на внезапные изменения.

Пример: 1. Разрешение конфликта среди учителей.

Директор интуитивно определяет ключевые причины конфликта, быстро оценивает характер взаимодействий между сотрудниками и предлагает решение, основанное на опыте работы с коллективом.

2. Экстренное изменение расписания.

Если учитель неожиданно заболел, а заменять его нечем, директор принимает быстрое решение — перераспределить нагрузку так, чтобы минимизировать негативные последствия для учащихся.

Выбор метода в управлении школой

Оба подхода — рациональный и интуитивный — имеют свои преимущества. В стабильных ситуациях полезно использовать **рациональный анализ**, а в условиях неопределённости — доверять **интуиции и опыту**.

Рациональный метод подходит для:

- Долгосрочного стратегического планирования.
- Финансового управления и ресурсного обеспечения.
- Внедрения новых образовательных программ.

Интуитивный метод эффективен в:

- ✓ Кризисных ситуациях, когда решение нужно принять быстро.
- ✓ Управлении межличностными отношениями в коллективе.
- ✓ Реагировании на срочные изменения в образовательном процессе

Помимо **рационального** и **интуитивного** подходов существуют и другие методы принятия решений, которые могут быть полезны в образовательном управлении.

3. Коллективное (групповое) принятие решений

В этом методе решение принимается с участием нескольких людей, что позволяет учитывать разные точки зрения и минимизировать ошибки.

Плюсы:

- ✓ Учитываются мнения и идеи всех участников.
- ✓ Повышается уровень доверия к решению.
- ✓ Снижается риск субъективности.

Минусы:

- ✓ Может потребовать больше времени.
- ✓ Возможны конфликты и сложность в достижении единого мнения.

Пример: 1. Определение стратегии развития школы Директор собирает команду педагогов и администраторов для обсуждения будущих направлений работы, проводит мозговой штурм, учитывает разные взгляды и принимает взвешенное решение.

2. Эвристический метод (основанный на правилах и опыте)

Используется, когда нет точных данных, но существуют проверенные алгоритмы или принципы, которые помогают принять разумное решение.

Плюсы:

- ✓ Позволяет быстро реагировать на ситуации.
- ✓ Использует накопленный опыт и успешные практики.

Минусы:

- ✓ Может не учитывать нестандартные ситуации.
- ✓ Возможны ошибки из-за отсутствия глубокого анализа.

Пример: 1. Выбор методики преподавания Директор вводит новую методику на основе успешного опыта другой школы, ориентируясь на положительные результаты без проведения глубокого исследования эффективности.

3. Принятие решений на основе анализа рисков (методы прогнозирования)

Используется, когда необходимо минимизировать возможные проблемы и заранее учитывать риски.

Плюсы:

- ✓ Помогает подготовиться к нежелательным последствиям.
- ✓ Позволяет оценить степень неопределённости и возможные сценарии развития событий.

Минусы:

- ✓ Требуется детального сбора информации.
- ✓ Занимает больше времени на подготовку.

Пример: Финансовое планирование бюджета школы. Перед распределением средств проводится анализ возможных экономических рисков, учитываются разные сценарии, выбирается наиболее устойчивый вариант.

4. Автоматизированное (алгоритмическое) принятие решений

Используется при работе с большими объёмами данных, позволяет применять компьютерные программы для анализа и прогнозирования.

Плюсы:

- ✓ Уменьшает человеческие ошибки.
- ✓ Позволяет быстро обработать большие объёмы информации.

Минусы:

- ✓ Не учитывает человеческий фактор.
- ✓ Может требовать сложных технических решений.

Пример: Оптимизация расписания Директор использует специальное ПО для создания расписания занятий, которое автоматически распределяет нагрузку между педагогами, минимизируя пересечения и конфликты

Сравнительный анализ пользы темы и развиваемых компетенций

Польза темы в жизни	Развиваемые компетенции
Помогает эффективно справляться с неопределёнными и сложными ситуациями.	Критическое мышление – способность анализировать информацию и оценивать риски.
Улучшает способность принимать взвешенные решения, минимизируя ошибки.	Стратегическое планирование – прогнозирование последствий и оценка альтернатив.
Развивает навыки анализа рисков и поиска оптимальных решений.	Аналитические способности – умение структурировать данные и выявлять ключевые факторы.

Позволяет быстрее адаптироваться к изменениям.	Гибкость и адаптивность – способность менять стратегию в нестабильных условиях.
Улучшает управление ресурсами и временем.	Организационные навыки – эффективное распределение ресурсов и планирование.
Повышает уверенность в управленческих решениях.	Лидерские качества – умение принимать ответственность за решения.
Помогает находить нестандартные решения в кризисных ситуациях.	Креативность – способность генерировать новые подходы к решению проблем.
Улучшает взаимодействие с коллегами и партнёрами.	Коммуникационные навыки – умение аргументировать и объяснять свои решения.
Способствует развитию ситуационного управления.	Эмоциональный интеллект – понимание реакций людей в условиях неопределённости.

Вывод. Изучение механизмов принятия решений в условиях неопределённости не только помогает справляться с нестабильными ситуациями, но и развивает ключевые компетенции, необходимые для успешного управления школой. **Эти навыки делают руководителя более уверенным, гибким и стратегически мыслящим, что повышает эффективность работы образовательного учреждения.**

Подведение итогов: ключевые выводы

- Принятие решений** – это процесс выбора оптимального варианта, который требует анализа информации, оценки рисков и прогнозирования последствий.
- Неопределённость в управлении неизбежна**, и эффективные руководители должны уметь адаптироваться к изменениям, минимизировать риски и использовать стратегическое планирование.
- Существуют разные методы принятия решений:**
 - ✓ **Рациональный** – основан на логическом анализе данных и прогнозировании последствий.
 - ✓ **Интуитивный** – опирается на опыт, предчувствия и мгновенное восприятие ситуации.
 - ✓ **Коллективный** – использует групповые обсуждения и мозговой штурм для нахождения наилучшего решения.
 - ✓ **Эвристический** – основан на проверенных алгоритмах и практическом опыте.
 - ✓ **Анализ рисков** – помогает прогнозировать возможные проблемы и минимизировать их влияние.
 - ✓ **Автоматизированный (алгоритмический)** – применяется для обработки больших данных и оптимизации процессов.
- Навыки принятия решений развивают ключевые компетенции**, такие как критическое мышление, стратегическое планирование, лидерские качества, гибкость, анализ рисков и способность к сотрудничеству.
- Эти знания особенно полезны для директоров школ**, так как они помогают эффективно управлять ресурсами, реагировать на кризисные ситуации, принимать осознанные стратегические решения и повышать качество образования.

Рефлексивные вопросы

1. Осмысление ключевых идей

2. Анализ собственной роли:

- ✓ Как ваш стиль управления влияет на коллектив?
- ✓ Какую стратегию вы чаще всего используете при возникновении сложных ситуаций?
- ✓ Какие области вашей работы требуют изменений или улучшений?

3. Оценка эффективности принятых решений:

- ✓ Какие управленческие решения оказались наиболее успешными? Почему?
- ✓ Какие решения привели к неожиданным результатам или проблемам? Что можно было сделать иначе?

4. Управление командой и взаимодействие:

- ✓ Насколько эффективно ваша команда понимает цели, поставленные перед ней?
- ✓ Какие методы вы используете для мотивации и поддержки сотрудников?
- ✓ Как часто вы учитываете мнение коллектива при принятии решений?

5. Адаптация и гибкость:

- ✓ Как вы реагируете на резкие изменения в образовательной политике или внешних условиях?
- ✓ Умеете ли вы своевременно адаптировать свои стратегии под новые обстоятельства?

6. Планирование и перспективы:

- ✓ Какие шаги вы предпринимаете для долгосрочного планирования?
- ✓ Какие ресурсы необходимо улучшить или дополнить для достижения стратегических целей?
- ✓ Как вы оцениваете будущие вызовы и возможности в управлении?

Практические выводы

1. **Гибкость подходов:** Ситуационный менеджмент учит адаптировать стиль управления к конкретным обстоятельствам. Это повышает эффективность управления и помогает решать проблемы более быстро и качественно.
2. **Командное взаимодействие:** Демократический стиль управления и использование принципов 4К (критическое мышление, креативность, коммуникация, коллаборация) способствуют улучшению отношений в коллективе и стимулируют совместный поиск решений.
3. **Роль руководителя:** Директор школы должен быть аналитиком, лидером и медиатором, способным поддерживать коллектив, мотивировать сотрудников и вырабатывать стратегии в условиях перемен.
4. **Решение конфликтов:** Умение выявлять причины конфликтов и находить компромиссные решения является ключевым навыком эффективного руководителя.
5. **Стратегическое планирование:** Использование аналитических инструментов (например, SWOT-анализ, SMART-цели) позволяет формировать реалистичные планы и успешно воплощать их в жизнь.

☞ *Формат работы: письменные ответы или обсуждение в малых группах*

II. Самооценка своей практики

1. Анализ стилей управления

- Какой стиль управления я чаще всего использую: авторитарный, демократический, либеральный или ситуационный?
 - 2. Оценка взаимодействия с коллективом
 - Успешно ли я мотивирую сотрудников на достижение поставленных целей?
 - 3. Управление задачами и процессами
 - Насколько эффективно я планирую и распределяю задачи между сотрудниками?
 - 4. Оценка лидерских качеств
 - Насколько я готов делегировать полномочия и доверять членам команды?
 - 5. Рефлексия по итогам работы
 - Какие управленческие решения я считаю наиболее успешными за последнее время?
- ☞ *Формат работы: индивидуальные заметки + обмен в парах*
-

III. Переход к действиям

1. Определение цели и задач:

- Чётко сформулируйте конечную цель, к которой вы стремитесь. Например, внедрение нового подхода в управлении коллективом или решение конкретной проблемы.
- Разбейте цель на конкретные задачи. Это может включать анализ текущей ситуации, разработку плана действий или обучение команды.

2 Планирование конкретных шагов:

- Составьте детальный план, включающий этапы, ответственных лиц, сроки выполнения и ожидаемые результаты.
- Используйте инструменты, такие как SMART-цели или ZOPS (задачи-операции-показатели-средства), чтобы структурировать план.
- улучшения в будущем.

3. Поддержка изменений:

- Убедитесь, что новые подходы и изменения укоренились в практике школы.
- Создайте условия для дальнейшего использования полученного опыта и его масштабирования.



САМОПРОВЕРКА: ЧТО Я ЗАПОМНИЛ, В ЧЕМ РАЗОБРАЛСЯ?

Лист самооценки 1.5

Свяжите термины с их правильным определением.

Термин	Определение
Рациональное принятие решений	Метод, основанный на логическом анализе данных и сравнении альтернатив
Интуитивное принятие решений	Способ, основанный на личном опыте и быстром оценивании ситуации
Сценарное планирование	Метод, который предполагает разработку нескольких вариантов развития событий
SWOT-анализ	Инструмент оценки сильных и слабых сторон, возможностей и угроз в ситуации
Групповое принятие решений	Подход, при котором решение принимается с участием команды специалистов

Найдите ошибку

- ✓ В одном из следующих утверждений есть ошибка. Укажите неправильное утверждение и объясните, почему оно неверно.
 - В условиях неопределённости лучше всего принимать решения исключительно интуитивно, не опираясь на данные.
 - Метод сценарного анализа позволяет прогнозировать возможные варианты развития событий и снижать риски.
 - Принятие решений в управлении всегда основывается только на рациональном подходе, без влияния эмоций и опыта.

3. Принятие решений на основе предыдущего опыта, интуиции или внутренних ощущений. Такие решения чаще всего используются в ситуациях, когда: а) Необходимо быстро отреагировать без полного анализа информации. б) Есть достаточно времени для детального изучения проблемы. в) Решение должно полностью основываться на статистических данных.

4. Соотнесите понятие с правильным определением

1. Рациональное принятие решений — это:
 - а) метод, основанный на логическом анализе информации и сравнении альтернатив;
 - б) способ, который опирается на чувства и мгновенную реакцию на ситуацию;
 - в) метод, основанный на принципе «проб и ошибок» без предварительного анализа.

5. SWOT-анализ используется для:

- а) Оценки сильных и слабых сторон, возможностей и угроз в конкретной ситуации;
- б) Прогнозирования хода событий;
- в) Выбора эмоционального решения без анализа информации.

ЗАНЯТИЕ 2

РЕЗУЛЬТАТ ОБУЧЕНИЯ:

- 1 Решение открытой задачи на основе управления ситуацией и неопределённостью.



ПРАКТИКУМ: ОТ НАБЛЮДЕНИЯ К ДЕЙСТВИЮ

Игра: «Спасение в школе мечты»

Ситуация: Вы работаете в недавно созданной школе. Ресурсы ограничены. Партнёр по развитию предоставляет вам определённую сумму для покупки оборудования и других средств. Ваша задача — выбрать и сгруппировать наиболее важные ресурсы для развития учреждения.

Список ресурсов для рейтинга (от 1 — самый важный, до 15 — наименее важный):

№	Ресурсы	Индивидуальный рейтинг	Групповой рейтинг	Экспертный рейтинг	Разница (1 и 2)	Разница (2 и 3)
1	Линза для проектора					
2	5 ноутбуков для учителей					
3	Мобильный интернет					
4	Учебники					
5	Интерактивные панели					
6	Рабочие листы					
7	Методическое пособие					
8	Дополнительное время для обучения					
9	Средства на повышение квалификации					
10	Родительская группа					
11	Комната для консультаций					
12	Цифровая образовательная программа					
13	Поддержка руководства					
14	Благоприятная среда для рефлексии					
15	Сеть сотрудничества с другими школами					

Шаги:

1. Индивидуальный рейтинг (10 минут)
2. Групповое обсуждение и рейтинг
3. Сравнение с экспертной оценкой

ТЕМА 6

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ РАЗВИТИЯ ШКОЛЫ: ЦЕЛИ, ЭТАПЫ, ИНСТРУМЕНТЫ (НА 1–5 ЛЕТ).

Рамочная структура темы

1. Что нужно знать?

- Понятие стратегического планирования: отличие от тактического и операционного
- Виды стратегий развития школы: модельные, адаптивные, инновационные
- Этапы стратегического цикла: анализ, формулировка целей, выбор стратегии, реализация, мониторинг и корректировка
- Инструменты стратегического анализа:
 - SWOT и PEST/PESTEL/СТЕЕР
 - Анкеты и опросы для диагностики потребностей
 - Карта заинтересованных сторон
 - Модель 4К, СанПиН и др. нормативные основания
- Роль команды и лидерства в процессе планирования
- Особенности краткосрочных и среднесрочных планов (1–5 лет)

2. Что нужно уметь?

- Проводить диагностику текущего состояния школы (внутренний и внешний анализ)
- Выявлять потребности учеников, педагогов и родителей
- Формулировать миссию, видение и стратегические цели
- Выбирать и обосновывать стратегические приоритеты
- Разрабатывать пошаговый план действий с индикаторами успеха.

3. Ключевые вопросы для обсуждения

- Каковы основные особенности стратегического планирования в сфере образования и чем оно отличается от тактических и практических подходов?
- Какие этапы включает стратегическое планирование и какие инструменты анализа и диагностики полезны для определения целей и приоритетов?
- Какова роль команды и руководителя в стратегическом планировании и какие факторы влияют на успешную реализацию стратегии?
- Какие проблемы чаще всего возникают в процессе внедрения стратегий и как можно обеспечить надёжность, мониторинг и адаптацию стратегии в условиях изменяющейся среды?
- Анализировать риски и предусматривать корректирующие шаги

РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

По завершению изучения этой темы Вы сможете делать следующее:

1. **Освоят** ключевые понятия и этапы стратегического планирования.
2. **Научатся проводить** анализ текущей ситуации, используя инструменты SWOT и SMART.
3. **Будут способны** формировать краткосрочные и долгосрочные цели, согласованные приоритетов, соответствующих Национальной стратегии развития образования в Таджикистане.
4. **Разработка участниками** собственной мини-стратегии развития школы на 5 и 1 год и смогут действовать как эффективные стратегические лидеры, способные адаптировать планы к изменяющимся условиям.

Введение

Школа XXI века — это центр развития, в котором обновление содержания и форм обучения происходит в ответ на вызовы времени и стратегические приоритеты общества.

Современная школа — это не просто образовательное учреждение, а динамичная организация, чутко реагирующая на изменения в обществе, технологиях и образовательных приоритетах. Чтобы школа оставалась актуальной, устойчивой и развивающейся, ей необходим чёткий вектор движения. Стратегическое планирование становится тем инструментом, который позволяет руководству школы не просто отвечать на вызовы времени, а опережать их.

План развития школы на 1–5 лет — это не документ «для отчёта», а живой, гибкий маршрут, учитывающий реальные потребности учеников, педагогов и сообщества. Он формируется не «сверху», а в сотрудничестве с командой и опирается на анализ ситуации, ресурсы и амбициозные, но реалистичные цели.

В этом модуле мы рассмотрим, как выстраивать стратегические цели, какие этапы проходит школа от анализа к действию, какие инструменты диагностики и визуализации наиболее полезны в процессе планирования. Особое внимание будет уделено роли директора как лидера изменений — человека, способного вдохновить, вовлечь и повести команду вперёд.



Значение основных терминов

Стратегическое планирование — процесс определения долгосрочных целей школы, путей их достижения и ресурсов, необходимых для устойчивого развития в условиях изменяющейся среды.

Миссия школы — чётко сформулированное предназначение образовательной организации, отражающее её ценности и общественную роль.

Видение (vision) — образ желаемого будущего состояния школы через 3–5 лет, к которому стремится коллектив.

Стратегические цели — приоритетные направления развития, которые школа планирует достичь в среднесрочной перспективе.

SWOT-анализ — инструмент оценки сильных и слабых сторон школы, а также внешних возможностей и угроз.

STEER-анализ — метод анализа внешней среды по пяти направлениям: социальным, технологическим, экономическим, экологическим и политическим.

Индикаторы эффективности — количественные и качественные показатели, по которым оценивается достижение целей.

Командное планирование — подход, при котором стратегические решения принимаются с участием педагогического коллектива и других заинтересованных сторон.

ЗАНЯТИЕ 6

РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ:

1. **Освоят** ключевые понятия и этапы стратегического планирования.
2. **Научатся проводить** анализ текущей ситуации, используя инструменты SWOT и SMART.

НАЧНЕМ С ПРОСТОГО

Что Вы уже знаете и понимаете?

Что вы уже знаете:

- ✓ Как вы понимаете, что такое стратегическое планирование? Приведите краткое определение.
 - ✓ Какие инструменты анализа, например, SWOT или SMART, вы уже применяли в своей работе?
1. **Верно/неверно:**
 - ✓ Стратегическое планирование всегда связано только с краткосрочными задачами. (Верно/неверно)
 - ✓ SMART-анализ включает этап оценки актуальности цели. (Верно/неверно)

2. **Соотнесите:**

Соотнесите ключевые этапы стратегического планирования:

Этапы стратегического планирования:	описание
1. Анализ ситуации	Оценка выполнения планов.
2. Формирование стратегии	Установление долгосрочных целей.
3. Мониторинг	Определение сильных и слабых сторон.

Вопросы для актуализации опыта директоров:

1. Какой опыт стратегического планирования есть у вас в школе? Можете привести успешный пример?
2. Какие сложности вы чаще всего встречаете при разработке долгосрочных планов? Какие методы оценки успеха вы используете для реализации планов.
3. Какие ключевые шаги, по вашему мнению, необходимы для успешного стратегического планирования развития школы на 1–5 лет?

Общее обсуждение стратегии, стратегического планирования, стратегического плана



ЧТО ВАМ НУЖНО УЗНАТЬ?

Прочитайте внимательно информационный лист 1.6, после чего проведите самопроверку своего понимания, используя лист самооценки 1.6.

Информационный лист 1.6

1. ПОНЯТИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ: ОТЛИЧИЕ ОТ ТАКТИЧЕСКОГО И ОПЕРАЦИОННОГО

Стратегия образовательных программ — это план, который определяет пути и направления достижения конкретных целей или результатов, к которым мы стремимся. Эти результаты в конечном итоге могут повлиять как на учащихся, так и на весь образовательный процесс. Разработка стратегии — это процесс выбора путей и методов, с помощью которых можно достичь поставленных целей.

Стратегическое планирование — это процесс описания целей, выбора стратегии для их достижения и подготовки программы мероприятий, направленных на решение важных для всех задач.

План (программа) развития образовательной организации представляет собой ключевой стратегический документ учреждения, направленный на переход к инновационной деятельности. Разработка такого плана является одной из наиболее распространённых форм внутриорганизационного обновления в системе современного мирового образования. По сути, это процесс трансформации образовательной организации как управляемого объекта. План развития может рассматриваться как одна из форм рабочей документации учреждения, отражающая его приоритеты, цели и механизмы устойчивого развития.

Чем отличается программа развития образовательной организации от традиционных планов

Программа развития образовательной организации обладает рядом отличительных черт, которые делают её стратегическим инструментом обновления и роста:

1. **Стратегическая направленность.** В отличие от традиционных планов, программа развития ориентирована на решение ключевых, судьбоносных задач, определяющих жизнеспособность учреждения в современных условиях. Она отражает демократический характер управления и усиливает автономию школы.
2. **Фокус на инновации.** Программа развития содержит чётко сформулированные направления инновационной деятельности, проверенные на практике. В отличие от стандартных рабочих планов, она направлена на внедрение изменений и обновлений, основанных на современных подходах.
3. **Ориентация на будущее.** Программа не только отвечает на актуальные вызовы, но и задаёт вектор развития, формируя желаемое будущее школы и обеспечивая движение к устойчивым результатам.
4. **Инструмент управляемого развития.** Она служит основой для целенаправленного и системного управления, позволяя выстраивать логичную последовательность действий и отслеживать прогресс.
5. **Использование специализированных технологий.** В процессе разработки применяются проверенные методики стратегического планирования, что обеспечивает качество и реалистичность документа.

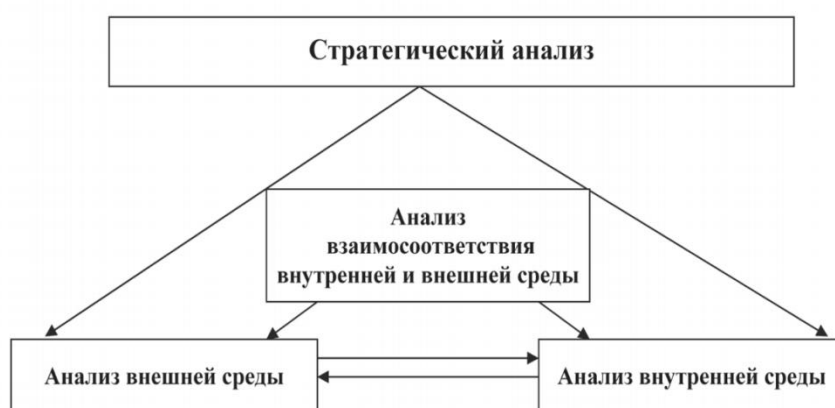
Программа развития образовательного учреждения должна:

Как и другие общие планы учреждения, содержать следующие элементы:

1. Чёткое определение целей и задач, основанное на логическом анализе.
2. Выбор средств и способов достижения целей.
3. Планирование ключевых видов деятельности.
4. Мероприятия.
5. Важные события.
6. Обеспечение выполнения целей в установленный срок.
7. Определение последовательности, длительности и преемственности мероприятий и их практической реализации.
8. Исполнители

Таким образом, программа развития — это не просто план, а механизм перехода учреждения на новый качественный уровень, обеспечивающий управляемость изменений и достижение устойчивых результатов.

2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДЛЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА



Понятия	Комментарии
Видение	представления человека и их отражение, которые могут быть предметом стремления и достигнуты при благоприятных условиях.
Миссия	это основная общая цель и предназначение учреждения. Она определяет смысл его существования, главные направления деятельности и вклад в общество. Миссия отражает фундаментальные ценности, принципы и долгосрочные намерения учреждения.
Цель	желаемое состояние объекта в определённое время в будущем. Выбор цели основывается на общей проблеме, решение которой возможно в долгосрочной перспективе. Цели в зависимости от их использования делятся на долгосрочные и краткосрочные. На практике цели, которые достигаются в течение одного года, считаются краткосрочными, до 3 лет — среднесрочными, а на 5 лет и более — долгосрочными.
Задача	промежуточная цель, достижение которой необходимо для реализации общей цели в определённый момент времени и в рамках стратегического планирования.
Стратегия	это пути и средства достижения целей. Она описывает, каким образом будет осуществляться деятельность, предусматривает разработку и реализацию программы среди альтернативных вариантов.
Программа	совокупность различных мероприятий, разработанных в соответствии с выбранной стратегией. Она связана со сроками, необходимостью и исполнителями, а её реализация обеспечивает достижение стратегических целей

Индивидуальная и парная работа: опишите миссию вашего образовательного учреждения

Пример : "Наша миссия — создать качественную, инклюзивную и инновационную образовательную среду, способствующую всестороннему развитию учащихся. Мы стремимся воспитать образованных, созидательных и ответственных граждан, активно участвующих в развитии общества и национальной экономики Таджикистана."

Индивидуальная и парная работа: В группах сформулировать цель, основанную на проблеме из системы образования принцип SMART и SWOT

3. АНАЛИЗ НА ПРИМЕРЕ SMART.

Этап 1. Выбор проблемы. Низкий уровень квалификации педагогов в использовании современных методов обучения.

Этап 2 анализ:

1. **Specific (Конкретность):** Организовать тренинги по современным методикам обучения для 20 преподавателей средней школы.
2. **Measurable (Измеримость):** Повысить квалификацию 20 педагогов, чтобы они смогли интегрировать как минимум 3 новые методики обучения в образовательный процесс.
3. **Achievable (Достижимость):** Провести обучение с участием сертифицированных тренеров в течение 6 месяцев, используя ресурсы регионального образовательного центра.
4. **Relevant (Актуальность):** Укрепить практику внедрения современных методик обучения для улучшения качества образования и повышения успеваемости учащихся в рамках национальных образовательных приоритетов.
5. **Time-bound (Ограниченность во времени):** Завершить тренинги и внедрение методик к 1 декабря текущего года.

3: Разработка плана действий

4. Мероприятие и оценка действие.

4. ПРОВЕДЕНИЕ SWOT-АНАЛИЗА.

Пример: Улучшение цифровых навыков учащихся.

1. Strengths (Сильные стороны):

- Доступ к базовым цифровым устройствам и интернету.
- Высокая мотивация педагогов к внедрению цифровых инструментов.

2. Weaknesses (Слабые стороны):

- Недостаточный уровень цифровой грамотности у некоторых педагогов.
- Отсутствие специализированных программ для обучения учащихся.

3. Opportunities (Возможности):

- Государственная поддержка цифровизации образования.
- Потенциальные партнерства с технологическими компаниями.

4. Threats (Угрозы):

- Нестабильное интернет-соединение в удалённых регионах.
- Ограниченные финансовые ресурсы для закупки современного оборудования.

На основе SWOT-анализа цель формулируется так: **"Повысить цифровую грамотность 80% учащихся учреждения через реализацию образовательных программ и тренингов в течение 12 месяцев."**

5. ПРИМЕР ПЛАНА (ПРОГРАММЫ) РАЗВИТИЯ УЧРЕЖДЕНИЯ

Введение: Краткое содержание плана (программы). Здесь описываются наиболее важные задачи, цели, актуальные вопросы, всестороннее развитие учащихся, кадровое обеспечение, подготовка педагогов, достижения в системе образования, конечные результаты и их критерии (одна страница).

Раздел 1. Сведения об учреждении

1. Общее описание учреждения:

- Год начала деятельности _____
- Адрес учреждения _____
- Аттестация учреждения _____
- Лицензия на право осуществления образовательной деятельности _____

6. ПРИМЕРЫ ПРОГРАММ РАЗВИТИЯ УЧРЕЖДЕНИЯ.

Программа развития учреждения общего образования (пример 1)

Информация о сетях отопления, электроснабжения, обеспечения горячей и холодной водой, канализации, столовой, спортивном зале, оборудовании учебных классов, библиотечном фонде (учебная, художественная, методическая литература).

2. Количество учащихся

№	Солҳои таҳсил	Количество	В том числе мальч	В том числе девочки
	Учебный год _____			
2	Учебный год _____			
	Учебный год _____			
	Всего			

3. Характеристика учителей

общая численность учителей	Образование					Категория				отличник образования	Достойный сотрудник
	высшее	Непол высшее	сред педагог.	сред. специал	общий средние	высшее	1	2	учитель		

Повышение квалификации

Число учителей	прошли курсы семинары					При филиале	При респуб. инст. Повыш. квалификации	другие места и программы
	2020	2021	2022	2023	2024			

Физическая среда

Перечен	количество	Новый)	исползованный)	(старый)
Спортивный зал				
Столовая				
Кабинеты				
Стол				
Стул				
Шкафы				
Компьютер				
Принтер				
Телевизор				
Медицинский кабинет				
Библиотека				
Мастерская				
Инструменты и оборудование мастерской				
Предметные кабинеты				

Здоровье детей (текущий учебный год)

Общее количество учащихся	Прошли медицинский осмотр	Дети с ограниченными возможностями, которые обучаются	Дети с ограниченными возможностями, которые не обучаются	Больные дети, состоящие на учете у врача

7. Социальная внешняя среда школы

Участки	пенсионеры	интеллегенции	рабочие	селхоз работники	кишлачный организации	Дехканских хозяйств	клуб	библиотека	Мед чуреждение	другие

8. Социальное принадлежности родителей

Интеллигенция	Земледельцы	Рабочие	Не работают	Малообеспеченные семьи	Семьи, имеющие детей с ограниченными	Семьи, взявшие детей на воспитание	Семьи, оставшиеся без попечения	Дети-сироты	Дети, не имеющие отца или матери	Многодетные семьи

9. Уровень прогресса и качество знаний

Пешрафт	Учебный год 200 -200	Учебн ый год 200 -200	Учебный год 200 -200	Учебный год 200 -200
Общее количество				
В том числе отличники				
С оценками «4» - «5»				
С оценками «3» - «4»				
Отстающие				
Медалисты				
Победители областного конкурса				
Победители республиканского конкурса				

Глава 2. Анализ и краткое подведение итогов деятельности учреждения в 2021–2025 годах

Достижения

1. ...
2. ...

Недостатки и нерешенные вопросы

1. ...
2. ...

Глава 3. Концепция будущего желаемого состояния учреждения

1. Основная идея Миссия школы.

Модель выпускника учреждения

2. Основные задачи учреждения на 2025–2029 годы

- ...
- ...

Глава 4. Стратегия и тактика перехода к желаемому будущему состоянию учреждения

4.1 Деятельность педагогического коллектива по улучшению педагогической среды (процесса обучения и обеспечению качества образования)

№ б. т	Наименование мероприятий	Срок исполнения	Исполнитель	Выполнение
1				

4.2 Основные направления воспитательной работы

№ п/п	Наименование мероприятий	Срок исполнения	Исполнитель	Выполнение
1				

4.3 Обеспечение кадров и повышение их профессионального мастерства

№ № п/п	Наименование мероприятий	Срок исполнения	Исполнитель	Выполнение
1				

4.4 Научно-методическая работа

№ п/п	Наименование мероприятий	Срок исполнения	Исполнитель	Выполнение

4.5 Физическая среда. Оздоровительные работы и улучшение санитарно-гигиенического состояния учреждения

№ п/п	Наименование мероприятий	Срок исполнения	Испол нитель	Выпол нение

4.6 Социальная среда. Формирование самоуправления учащихся

№ п/п	Наименование мероприятий	Срок исполнения	Исполнитель	Выполнение

4.7 Развитие системы управления учреждением (демократический стил управления, лидерство)

№ п/п	Наименование мероприятий	Срок исполнения	Исполнитель	Выполнение

4.8 Внешняя социальная среда. Сотрудничество с родителями и обществом.

п/п №	Наименование мероприятий	Срок исполнения	Исполнитель	Выполнение

4.9 Физическая среда. Укрепление материально-технической базы учреждения

п/п	Наименование мероприятий	Срок исполнения	Исполнитель	Выполнение

Освоение и использование диагностических методов и ZOPS для структурирования задач и мониторинга.

2. МЕТОДИКА ПОДГОТОВКИ ГОДОВОГО ПЛАНА УЧРЕЖДЕНИЯ

Мозговой штурм: Назовите этапы подготовки плана последовательно "

Примените метод «INSERT»: «V» — знал эту информацию; «+» — информация новая для меня; «-» — противоположно моим знаниям; «?» — есть вопросы или я не понял, отметьте.

Основные главы годового плана учреждения и их содержание с учётом образовательная среда.

Глава 1. Анализ деятельности учреждения является первой частью годового плана учреждения. В рамках анализа рассматриваются следующие вопросы:

- Деятельность администрации учреждения в области управления и контроля, работа педагогического коллектива;
- Состояние работы с педагогическими кадрами, их профессиональный опыт, результаты аттестации, выводы;
- Анализ методической работы, внедрение методов сотрудничества в обучении, их результаты;
- Состояние работы с родителями;
- Анализ уровня знаний, умений и навыков учащихся на основе результатов всех видов контроля, включая результаты экзаменов по следующим направлениям:
 - начальное образование (учащиеся 1-4 классов);
 - состояние преподавания гуманитарных предметов;
 - состояние преподавания естественно-научных и математических предметов;
 - грамотность учащихся в области информационных технологий; • усвоение национального искусства, пения и музыки;
- оздоровительная работа с учащимися;
- статистический анализ образования;
- Деятельность педагогического коллектива по национальному, гуманному, духовному, нравственному и психологическому воспитанию в учреждении;
- Анализ статистики посещаемости уроков учащимися;
- Результаты работы с детьми, которые обучаются на дому;
- Анализ укрепления материально-технической базы учреждения, финансирование (бюджетное и дополнительное) в сравнении с предыдущим учебным годом.

Источники информации:

- Диагностика результатов обучения, мониторинг образования, результаты экзаменов и внутренних, внешних проверок;
- Материалы психологических и социальных исследований учащихся, их родителей и учителей;
- Справки о результатах проверок документов учреждения;
- Статистические документы.

Глава 2. Организация деятельности учреждения, направленная на обеспечение бесплатного общего начального, основного и среднего общего образования.

Глава 3. Работа с педагогическими кадрами: повышение квалификации, профессионального мастерства и аттестация педагогических кадров.

- 3.1. Процесс методической работы в учреждении.
- 3.2. Повышение квалификации, профессионального мастерства и самообразование учителей.
- 3.3. Работа с молодыми учителями: организация наставничества и руководство молодыми педагогами.
- 3.4. Изучение, обобщение и распространение передового педагогического опыта.
- 3.5. Аттестация педагогических кадров.
- 3.6. Организация научной и досуговой работы учителей.

Глава 4. Деятельность педагогического коллектива по совершенствованию образовательного процесса и обеспечению качества образования.

Глава 5. Деятельность педагогического коллектива по организации и совершенствованию воспитательной работы в учреждении.

Глава 6. Работа с семьёй, родителями, обществом и общественными организациями. Учреждение как центр активной воспитательной работы в месте проживания учащихся.

Глава 7. Управление и внутренний мониторинг в учреждении.

Глава 8. Укрепление материально-технической базы, финансовая и хозяйственная деятельность.

Глава 9. Организационно-педагогические мероприятия.

Подведение итогов: ключевые выводы

1. **Поддержка долгосрочных целей:** Стратегическое планирование позволяет школе четко определить свои долгосрочные цели, такие как повышение качества образования, укрепление материально-технической базы или внедрение инновационных образовательных технологий. Это помогает обеспечить целенаправленное развитие учреждения.
2. **Упорядочение ресурсов:** Планирование помогает эффективно использовать доступные ресурсы: финансовые, кадровые и инфраструктурные. Распределение ресурсов становится более целенаправленным, что способствует устойчивому развитию.
3. **Гибкость и адаптивность:** Стратегический план включает этапы и инструменты, которые позволяют адаптироваться к изменениям в образовательной среде, отвечать на новые вызовы и внедрять актуальные подходы.
4. **Оценка и мониторинг прогресса:** Планирование включает механизм контроля и мониторинга, что обеспечивает регулярную оценку достижений школы, выявление проблемных зон и своевременное их устранение.

Ключевые выводы занятия:

- Стратегическое планирование – это неотъемлемая часть развития школы, позволяющая интегрировать цели, ресурсы и инструменты в единую систему.
- Этапы планирования требуют последовательного подхода: от диагностики и анализа текущей ситуации до реализации и мониторинга изменений.
- Использование инструментов, таких как SMART-анализ, SWOT-диагностика и логические схемы, обеспечивает структурированное и прозрачное планирование.
- Успешное стратегическое планирование способствует долгосрочной устойчивости школы и её способности решать образовательные и организационные задачи.

I. Вопросы для рефлексии

1. Какие ключевые идеи из темы стратегического планирования были для меня новыми или неожиданными?
2. В процессе обсуждения чему я действительно научился: подходам, инструментам или логике формирования стратегии?
3. Какой элемент стратегического планирования я уже готов внедрить в своём образовательном учреждении в ближайшее время?
4. С какими возможными трудностями я могу столкнуться при реализации стратегии в своём учреждении? Какие шаги могут помочь их смягчить?
5. Какая идея или предложенный сегодня метод заставил меня взглянуть на роль директора как стратега и лидера по-новому?

II. Самооценка личной практики

1. Какой подход или новая идея привлекли вас больше всего?
2. На ваш взгляд, какой элемент темы оказался наиболее полезным для вашего профессионального развития?
3. На основе учебного материала что бы вы хотели изменить в своей практике?
4. Предложите конкретные шаги для внедрения новых знаний или методов.
5. Насколько вы считаете себя готовым применять полученные знания на практике?

III. Вопросы для расширения знаний

1. Какие методы стратегического планирования используются в образовательных учреждениях других стран?
2. Как мониторинг помогает адаптировать стратегический план к реальным проблемам?
3. Какие тенденции в стратегии образования ожидаются в ближайшие 5 лет?

☞ **Форма работы:** индивидуальные заметки + обмен в парах

IV. Переход к действиям

1. **Анализ текущей ситуации в своём учреждении**
 - Проведение краткого SWOT-анализа. Определение вызовов и реальных возможностей.
2. **Формирование предварительных стратегических целей**
 - Попробовать сформулировать 2–3 цели на ближайшие 3–5 лет. Связать их с миссией и видением учреждения.
3. **Создание рабочей группы**
 - Выбор команды для стратегического планирования. Назначение координатора проекта или формирование временной проектной группы.
4. **Подготовка «рабочей истории» (черновика) стратегического плана**
 - На 1–2 страницах: цели, направления и практические шаги.
5. **Организация экспертного обсуждения**
 - Проведение стратегической сессии или круглого стола с коллегами.
6. **Создание плана мониторинга**
 - Определение механизмов отслеживания прогресса (например, ежеквартальные встречи, отчёты с индикаторами).

☞ **Форма работы:** индивидуальные заметки + обмен в парах



САМОПРОВЕРКА: ЧТО Я ЗАПОМНИЛ, В ЧЕМ РАЗОБРАЛСЯ?

Лист самооценки 1.3

1. Соотнесите понятие с его описанием:

Что такое стратегическое планирование?	а) Процесс краткосрочного планирования задач
	б) Определение долгосрочных целей и путей их достижения
	в) Анализ текущей ситуации без постановки целей
	г) Распределение ресурсов на текущий год

2. Найдите ошибку: Какой из этапов стратегического планирования является неправильным?

- а) Анализ текущей ситуации.
- б) Постановка целей.
- в) Игнорирование обратной связи.
- г) Разработка инструментов реализации.

3. Дополните определение: Стратегическое планирование включает...

- а) Только анализ текущей ситуации.
- б) Только постановку целей
- в) Анализ, цели, этапы реализации, мониторинг их выполнения
- г) Только распределение ресурсов

1. Ситуационная задача: Представьте, что школа столкнулась с недостаточным финансированием для ремонта здания. Задание:

1. Определите возможные шаги для решения этой проблемы.
2. Опишите, как можно вовлечь сообщество и педагогический коллектив.

2. Творческое задание: Создайте пример одного мероприятия из годового плана школы. Укажите:

1. Цель мероприятия.
2. Участников (ученики, учителя, родители).
3. Ожидаемый результат.

3. Работа в группах: Выберите одну из проблем из разделов годового плана. Разработайте пошаговый план её решения.

Пример: "Недостаточная квалификация педагогов". Шаги:

1. Организация тренингов.
2. Проведение круглых столов по обмену опытом.
3. Индивидуальные консультации.

ЗАНЯТИЕ 2

РЕЗУЛЬТАТ ОБУЧЕНИЯ:

3. Будут способны формировать краткосрочные и долгосрочные цели, согласованные приоритетов, соответствующих Национальной стратегии развития образования в Таджикистане.

4. Разработка участниками собственной мини-стратегии развития школы на 5 и 1 год и смогут действовать как эффективные стратегические лидеры, способные адаптировать планы к изменяющимся условиям.



ПРАКТИКУМ: ОТ НАБЛЮДЕНИЯ К ДЕЙСТВИЮ

Практикум 1. Выбирайте одну из проблем своего образовательного учреждения и готовите таблицу для разработки программ

Элемент программы	Содержание / Ответ на вопрос
Название программы	Например: «Проектная культура в каждом классе»
Цель программы	Краткое описание желаемого результата
Ключевая 4К-компетенция	Выберите: критическое мышление, креативность, коммуникация, кооперация
Основные задачи	Какие направления охватывает программа
Описание мероприятий	Что конкретно будет сделано: активности, форматы, участники
Условия реализации	Какие ресурсы, партнёрства, поддержка необходимы
Сроки и этапы	Краткосрочные и среднесрочные шаги
Ожидаемые результаты / Индикаторы	Чего ожидаете достичь, как это измерите
Возможные трудности	Какие риски и как их снизить

Практикум 2. Проблемно-ориентированный анализ для разработки план развития образовательное учреждение с учётом улучшения образовательной среды (физическое и педагогическое среда)

SWOT-анализ состояния школы

Сильные стороны	Слабые стороны
Возможности	Угрозы (ограничения)

Составление приблизительного списка актуальных вопросов учреждения (по содержанию и взаимосвязи друг с другом)

1. _____
2. _____
3. _____

Выберите три актуальных вопроса и напишите пути их решения. Используйте пример.

№п/п	Актуальные вопросы	Пути их решения
1.		1.
		2.
		3.
2.		1.
		2.
		3.
3.		1.
		2..
		3.

1. Шаблон стратегического плана развития школы (практическое занятие)

№	Элемент	Содержание / Вопросы для обсуждения	Примеры или пояснения
1	Миссия школы	В чём предназначение нашей школы? Для чего она существует? Какую уникальную ценность она создаёт?	
2	Стратегическая цель (на 3–5 лет)	Какой результат школа хочет достичь через 3–5 лет? Что станет показателем развития?	
3	Задачи по направлениям	Какие направления помогут достичь цели? Какие изменения ожидаются в каждой сфере?	
4	Мероприятия по каждой задаче	Какие конкретные действия нужно предпринять? Кто будет ответственным?	
5	Сроки реализации	Когда должны быть выполнены мероприятия? Разделяются ли они по этапам?	
6	Ожидаемые результаты / Индикаторы	Как измерим успех? Какие количественные или качественные показатели будем использовать?	
7	Риски / Ограничения (по желанию)	Какие препятствия возможны? Как будем их минимизировать?	

Приложение 1

Таблица аналитических показателей оценки управленческой, педагогической и физической среды в учреждениях общего среднего образования

№	Аналитические показатели для оценки физической среды
1.	Доля учащихся, имеющих положительные представления о физической среде учреждения, %
2.	Доля учащихся, которые обращаются за помощью к работникам учреждения в случае возникновения проблем, %
3.	Доля учащихся, которые опасаются идти в школу, %
4.	Доля преподавателей, обращающихся за помощью к работникам учреждения в случае возникновения проблем, %
5.	Доля учащихся, не испытывающих недостатка в питьевой воде, %
6.	Доля учащихся, удовлетворенных предоставлением уборных в свое пользование, %
7.	Доля учащихся, регулярно питающихся в школьной столовой, %
8.	Разница в состоянии здоровья учащихся в зависимости от начала и окончания обучения в учреждении (по результатам осмотра и медицинского осмотра), %
9.	Доля учащихся, чувствующих себя в учреждении в безопасности, %
10.	Доля преподавателей, чувствующих себя в учреждении в безопасности, %
11.	Доля образовательных учреждений, в которых используется детский труд, например, при сельскохозяйственных работах, уборке территории учреждения после школы и т.д., %
12.	Доля учащихся, подтверждающих наличие всех предметных кабинетов, %
13.	Доля учащихся, считающих важным наличие информационных технологий в своих классах, %
14.	Соотношение количества учащихся и компьютеров в образовательном учреждении, %
15.	Процент учащихся, считающих свое образовательное учреждение местом, свободным от наркотиков, азартных игр, алкоголя и насилия, %
16.	Отсутствие мешающих и тревожных мест (ресторанов, рынков и т.п.) в расстоянии 250 метров от школы, %
17.	Соотношение посадочных мест и количества обучающихся в образовательном учреждении, %
18.	Соотношение учащихся и спортивных сооружений образовательного учреждения, %
19.	Соотношение количества учащихся и библиотеки образовательного учреждения
20.	Соотношение учащихся зала заседаний образовательного учреждения, %
21.	Доля учащихся и классов трудового обучения, %
№	Аналитические показатели для оценки педагогической среды
1.	Доля учащихся, обучающихся в дружественной среде вместе с детьми с ограниченными возможностями, %
2.	Доля учителей, считающих возможным интегрировать детей с ограниченными возможностями в школьное сообщество, %
3.	Доля учащихся, которым большую часть времени все учебные материалы понятны, %
4.	Доля учащихся, участвующих в спортивных, предметных клубах, секциях, факультативных предметах учреждения, %
5.	Доля учащихся, подключенных к виртуальным внеклассовым организациям, %
6.	Применение школьных знаний выпускников в зависимости от результатов технических олимпиад и поступления в университеты, институты и профессиональные колледжи, %
7.	Доля родителей, удовлетворенных качеством образования своих детей в школе, %
8.	Доля преподавателей с высшей и первой квалификационной категорией, %
9.	Доля учителей, прошедших курсы повышения квалификации один и более раз за

	последние 5 лет, %
10.	Доля преподавателей, организующих семинары и курсы для других преподавателей и являющихся победителями конкурсов, авторами публикаций или учебников/учебно-методических пособий, %
11.	Доля родителей, считающих, что квалификация учителей, обучающих их детей, хорошая, %
12.	Доля преподавателей, верящих в высокий статус учителя, %
13.	Процент учащихся, имеющих положительное отношение с преподавателями, %
14.	Соотношение учащихся, активно участвующих в процессе обучения и выполнении заданий, таких как переговоры, рисование, игры, групповая работа и т.п., %
15.	Доля преподавателей, использующих интерактивный метод обучения, %
16.	Доля задачи образовательного учреждения в осуществлении воспитательной работы, от общей задачи воспитания, в зависимости от ответов опрошенных (директора, педагогов, родителей), %
17.	Доля учащихся, имеющих весь комплект учебников, %
18.	Доля учащихся, понимающих содержание учебников, %
19.	Доля преподавателей, полностью удовлетворенных учебно-методической базой учреждения, %
20.	Средняя доля полностью обеспеченных запросов преподавателей, %
21.	Доля учащихся, имеющих положительное отношение к образовательному учреждению, %
№	Аналитические показатели для оценки управления образовательным учреждением
1.	Коэффициент охвата дошкольным образованием, %
2.	Доля охвата детей 5-6 лет программами дошкольного образования и подготовки к школе, %
3.	Доля охвата детей с ограниченным доступом образованием, %
4.	Охват начальным образованием, %
5.	Охват основным общим образованием, %
6.	Охват общим средним образованием, %
7.	Доля учащихся, большую часть времени не посещающих занятия, %
8.	Доля времени преподавателей, затрачиваемая на работы, не входящие в их основную деятельность, %
9.	Доля времени преподавателей, затрачиваемая на работы, связанные с документированием и отчетами, %
10.	Доля учителей, желающих сменить место работы, %
11.	Доля преподавателей, полностью удовлетворенных более чем половиной различных аспектов своей работы, %
12.	Доля учителей, имеющих личные расходы, связанные с преподавательской работой, %
13.	Доля личных расходов учителей за счет заработной платы, направляемая на выполнение ими профессиональных обязанностей, %
14.	Доля запросов директоров на нужды школы, которые полностью удовлетворены, %
15.	Доля преподавателей, имеющих доступ к компьютеру для работы в учреждении, %
16.	Среднее количество часов использования компьютеров для работы в неделю в учреждении преподавателями, часов
17.	Доля преподавателей, имеющих доступ к Интернету для работы в учреждении, %
18.	Среднее количество минут использования учащимися компьютеров в неделю в учреждении, минут
19.	Доля школ, имеющих электронную переписку с руководителями высокого уровня в сфере образования для передачи информации и различных отчетов, %
20.	Доля учащихся, считающих, что в учреждении все их права защищены и

	соблюдаются, %
21.	Доля преподавателей, считающих, что в учреждении все их права защищены и соблюдаются, %
22.	Доля преподавателей, имеющих мнение, что все они находятся в одинаковом положении, %
23.	Доля учащихся, имеющих мнение, что все они находятся в одинаковом положении, %
24.	Доля учащихся, считающих, что их преподаватели одинаково заинтересованы в успехах мальчиков и девочек, %
25.	Соотношение количества преподавателей-мужчин и женщин в школе, %
26.	Доля учащихся, считающих, что они активно участвуют в жизни учреждения, %
27.	Доля учащихся, считающих, что их учреждение управляется с помощью советов, %
28.	Доля образовательных учреждений, управление которыми осуществляется с помощью советов учреждений (мнение директоров), %
29.	Наличие механизмов выражения учащимися своего мнения, таких как опросы учащихся, ящики мнений, стенгазеты и т.д.
30.	Доля родителей, подавших свои рекомендации согласно образовательной программе и плану развития учреждения, %
31.	Доля родителей, обсуждающих достижения своих детей с преподавателями минимум 3 раза в год, %
32.	Доля директоров, поддерживающих высокий уровень участия местного населения в общественной жизни учреждения, %
33.	Доля преподавателей, у которых система мотивации преподавателей в их образовательном учреждении связана с результатами обучения его учащихся, %
34.	Процент родителей, считающих обучение своих детей хорошей инвестицией, %
35.	Доля преподавателей (родителей), учащиеся которых показали хорошие результаты учебных достижений по учебной программе, %
36.	Доля заместителей директора по образованию образовательных учреждений, считающих, что учебная программа содержит чрезвычайно высокую нагрузку, %
37.	Доля преподавателей, считающих, что материалы всех учебников соответствуют современным требованиям, %

ЛИТЕРАТУРА И ИСТОЧНИКОВ

1. Моисеев А.М., Моисеева О.М. *Анализ и проектирование образовательных систем.* – Москва, 2005.
2. Гончаров М.А. *Основы менеджмента в образовании: учебное пособие.* – 2008.
3. Национальная концепция образования Республики Таджикистан. – Душанбе: Матбуот, 2003.
4. Конаржевский Ю.А. *Внутришкольный менеджмент.* – М.: Новая школа, 1993.
5. *Менеджмент в образовании: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры* / С.Ю. Трапицын [и др.]; под ред. С.Ю. Трапицына. – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 413 с. – (Серия: Бакалавр и магистр. Академический курс). – ISBN 978-5-534-00364-2.
6. Моисеев А.М. *Стратегическое управление школой: словарь-справочник.* В 3 т. Т. 3. С–Я. – М.: АСОУ, 2014. – 372 с.
7. Моисеев А.М. *Управленческая деятельность директора школы: научно-методическое пособие для директоров сельских школ.* – Москва–Тамбов, 2001. – 244 с.
8. Морозова Т.В. *Искусство управления: взгляд сквозь призму менеджмента* // Завуч. Управление современной школой. №6, 2007.
9. Моисеев А.М., Моисеева О.М. *Основы стратегического управления образовательными учреждениями.* – М., 2006.
10. Послание Президента Республики Таджикистан уважаемого Эмомали Рахмона Маджлиси Оли Республики Таджикистан. 28 декабря 2023 г.
11. Патрахина Т.Н. *Менеджмент в образовании: учебное пособие.* – Нижневартовск: Изд-во Нижневарт. гуманитар. ун-та, 2011. – 123 с.
12. Плахова Л.М. *Как сделать хорошую школу.* Ч. 2. – Москва, 2000.
13. Поташник М.М. *Управление развитием школы.* – Москва, 1995.
14. Семёнов В.П. *Педагогический менеджмент: 50 ноу-хау в области управления образовательным процессом.* – М., 2007.
15. *Инклюзивное образование. Учебное пособие для институтов повышения квалификации.* Под ред. Байзоева Азима. – Душанбе: «Сифат», 2017 (2-е изд.). – 222 с.



Данный материал подготовлен и опубликован при поддержке проекта «Образовательная среда — основа качественного образования» и при финансировании Всемирного банка