

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РЕСПУБЛИКИ
ТАДЖИКИСТАН
ТАДЖИКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ САДРИДДИНА АЙНИ

КАРИМИ МАХМУД ХОСЕЙН

ПЕДАГОГИКА УПРАВЛЕНИЯ И ЕЁ ВЛИЯНИЕ НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ
РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБЩЕРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ШКОЛ
(на примерах Республики Таджикистан)

Специальность: 13.00.01 - общая педагогика, история педагогики и
образования (педагогические науки)

ДИ С С Е Р Т А Ц И Я

на соискание ученой степени кандидата педагогических наук

Научный руководитель:
доктор педагогических наук,
профессор, член-корр. АОТ
Нугмонов Мансур

Душанбе - 2014

Содержание

Введение.....	3
Глава 1. Историческая основа и теории управления образованием	
1.1. Историческая основа управления образования.....	12
1.2. Концепции, определения и терминология подготовки управленческих кадров.....	33
1.3. Факторы эффективного управления образованием.....	37
1.4. Метод выборки руководителя в сфере образования.....	79
Выводы.....	86
Глава 2. Экспериментальная проверка эффективности управления образованием.....	90
2.1. Система образования в Республики Таджикистан.....	91
2.2. Руководство и лидерство (управление) в системе образования Таджикистана.....	102
2.3. Результаты, полученные путем опроса респондентов-руководителей в области факторов, влияющих на административную деятельность.....	105
2.4. Аналитическая статистика.....	118
2.5. Интерпретация полученных результатов.....	127
Выводы.....	138
Заключение.....	141
Литературные источники.....	146

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Система образования - это один из самых важных и самых фундаментальных общественных институтов, являющихся основой для крупнейших инвестиций в новую эру в большинстве государств, постепенно подчёркивающей важность роли этой системы в области образования, жизни и будущего каждого народа. Почти во всех странах образование используется и принимается во внимание, чтобы удовлетворить различные модели, например такие как «рост промышленности» и др. Роль и миссия организации образования в современном мире заключается в передаче культурного наследия, науки, технологий и человеческого знания посредством этой организации. Обучение и развитие человеческой личности, а также подготовка квалифицированной специалистов и рабочей силы, необходимой во всех сферах жизни общества, осуществляется этими организациями.

С другой стороны, решающей сущностью образования является «социализации» людей во всех странах, отвечающих за общую цель и будущее любой страны, зависящее от того, сколько инвестировано в социальную систему.

Общие национальные и культурные ценности, идеалы и ожидания адресованы, прежде всего, системе образования. Социальная инфраструктура основана на многочисленных миссиях и растет день ото дня, становясь всё более выраженной. В основе образования важны такие моменты как: непрерывность, рост и совершенствование, свобода, индивидуальность частных лиц, фондов, организаций и мероприятий.

Повседневные решения задач, такие как: разделение труда и управление организацией, обучением и технологиями, оценка людей, поощрение их мыслей или наказание, личность и поведение положительно

или отрицательно влияют на текущих и будущих учащихся, что делает «Менеджмент в образовании» более очевидным и необходимым.

Образование является ступенькой любого общества. Департамент образования должен состоять из компетентных лиц, квалифицированных и опытных, имеющих образовательный ценз для выполнения тренинг-управления, чтобы иметь дело с людьми, и направлять их к своей цели, постоянно совершенствуя их и удовлетворяя их великие потребности. Для достижения этой цели необходимо установить отношения между коллегами, учениками и родителями и научить их, как взаимодействовать с другими людьми. Учебный лидер является идеальным образцом для подражания, для всех тех, кто связан с ним каким-либо образом или тренируется им. Соответствующая среда обучения является средой, где индивидуальные различия уважаются, а с индивидуальностью человеческой личности считаются и оценивают по достоинству. Прогресс любого общества зависит от типа и деятельности школы, а также эффективность управления учебных лидеров в школах.

Среди типов управления, обучение требует самого важного, самого эффективного и наиболее деликатного управления таким субъектом, как «человек». В школах и образовательных учреждениях возникла необходимость образования человека с точки зрения его физического, эмоционального, социального, интеллектуального и нравственного роста. Всеми организациями управления образованием, на самом деле, совершаются разумные усилия, чтобы повысить качество образования и улучшить положение индивидуальной и коллективной трансформации человека. Эффективное управление образованием может повысить степень удовлетворенности от обучения, установить прочные связи с родителями и учащимися, родителями и учителями по укреплению общины, сократить неуспеваемость, ввести инновацию и творчество в методы обучения,

помочь оптимально использовать людские и финансовые ресурсы и, наконец, помочь становлению личности в детях, подростках и у юношей.

Сегодня концепция управления образованием, руководство и её модификация предназначена для достижения более высоких целей и образование в любом обществе требует реорганизации и инновации в системе управления.

Основной целью управления в любой организации является координация усилий отдельных лиц и эффективное использование ресурсов для достижения целей этой организации. Цель учебных заведений, связана с образованием и обучением. Целью же управления образовательными организациями является достижение целей в области образования и заранее эффективного преподавания и обучения.

Руководство и управление являются основополагающими столпами любой организации и сообщества. Среди других видов управления образованием администрированию отведено особое место. Если во главе всех проблем любого общества стоит проблема образования, то управление образованием, согласно той же логике, занимает важное место в развитии общества. Если менеджеры обладают знаниями и навыками, без сомнения, они способны передавать и обучать им общество, а система образования, в этом случае, будет достаточно эффективной и надежной.

Организации управления образованием весьма чувствительны и являются достаточно эффективными, как правило, с их деятельностью отождествляется термин «руководство», нежели управление. Лидеры (администрация) отвечают за «становление и эффективность образовательного процесса и влияют на поведение членов, чтобы помочь им и распределить между ними организационные обязанности», с другой стороны считается, что лидер отвечает за формирование мыслей, чувств и

действий персонала, находящегося под его влиянием и помогает ему достичь учебных задач.

Управление образованием требует, чтобы администратор имел возможность:

- во-первых, определять и интерпретировать цель работы, заниматься подготовкой и реализацией эффективных программ и образовательной деятельностью, чтобы помочь осуществить динамический поворот в системе сотрудничества;

- во-вторых, помогать людям, которые участвуют в преподавании и обучении, внедрять инноваций и проводить работы по их укреплению.

При таких обстоятельствах предоставляется ряд возможностей. Учителя мотивированы на то, чтобы работать эффективно, ученики имеют возможность учиться, родители участвуют в образовательной деятельности и обеспечена общая благоприятная среда для эффективной образовательной деятельности и возникающих в процессе этой деятельности целей.

Сегодня, обучение искусству управления образованием является одной из самых трудных и самых плодотворных работ, так как управление и искусство управления содержит в себе ключевые показатели современной цивилизации.

Следует отметить, что существуют различия между управлением и руководством. Директор (лидер) контролирует своих подчиненных таким образом, что они могут взаимодействовать, мотивирует их к работе, решает проблемы и конфликты, удовлетворяя их требования и внося изменения в условия труда. Все эти усилия приносят свой результат и позволяют удовлетворить насущные потребности, цели организации и ее членов, только при одновременном их соблюдении. Таким образом, роль руководства в управлении крайне важна.

Организации образования ставят перед собою долгосрочные цели, тесно связанные с выполнением стратегий и программ, предоставляющих подходящие субстраты для равных возможностей при получении образования, также они тратят время для развития мышления у учащихся и исследований в обществе. Учитывая вышеизложенное, настоящее исследование ставило своей целью: определить факторы, влияющие на производительность школ в Таджикистане. Идентификация этих факторов необходима для улучшения качества образования и улучшения качества и количества школьных мероприятий, оказывающих значительное влияние. Учитывая вышеизложенное, в настоящем исследовании стремились ответить на вопрос: Какие факторы влияют на эффективность работы школ Таджикистана?

Целью данного исследования являлась определением основных педагогических аспектов и идентификацией теорий управления современным образованием и его влияние на эффективность и успешность управления средних общеобразовательных школ Республики Таджикистан.

Объектом исследования является администрация средних общеобразовательных школ Республики Таджикистан.

Предмет исследования: педагогика управление и их влияние на деятельность руководителей образовательных школ Республики Таджикистан.

Гипотеза исследования. Управление образование будет эффективным, если соответствующий полномочный орган, стабильность в управлении топ-менеджерами среднего звена, мотивация, обязательств и ответственность, делегирование, координация, участие во взаимодействие, управление творчеством и инновациями являются основными факторами влияющие на образование, а также между показателями педагогической

эффективности и эффективного управления школьным руководством, есть существенные различия.

В соответствие с поставленной целью, предметом и гипотезой исследования были поставлены следующие **задачи**:

- выявить факторы и метод выборки руководителя для эффективного управления образованием;

- предоставить соответствующую модель (на примере города Душанбе) и помочь администраторам изучить ключевые элементы и навыки, которые приводят к успеху в управлении;

- определить влияние соответствующих факторов на эффективность деятельности руководителей средней школы, на основе опроса и статистических данных.

Методологической основой исследования явились: принцип системного и деятельностного подходов к изучению целостной личности и индивидуальности; основные теоретические и методологические принципы педагогики и психологии; основные положения теории интегральной индивидуальности.

Методы исследования: изучение и анализ психолого-педагогических источников по подготовке управленческих кадров; изучение документов, регулирующих управление образовательного процесса; наблюдение за педагогической деятельностью; интервью и опрос.

Источники исследования: законодательные и нормативно-правовые акты Республики Таджикистан в сфере образования; труды учёных по исследуемой проблеме; научные труды по проблемам управления образованием.

Организация и опытно-экспериментальная база исследования: данное исследование проводилось во всех 4 районах г. Душанбе,

Республики Таджикистан. Двадцать четыре школьных округа в разных частях города Душанбе были исследуемыми базами. Были подключены школы, принявшие участие в работе открытого заседания, среди которых были распространены анкеты для всех школьных руководителей, проанализирована и обсуждена их деятельность.

Этапы исследования. Исследование проводилось на протяжении 3-х лет и включало в себя три этапа.

На первом этапе (2009-2011 гг.) был проведён образовательный анализ с целью определения фонового потока.

На втором этапе (2011 - 2013 гг.), велись наблюдения, брались интервью, и избиралась школы для рассмотрения документов и анкет.

На третьем этапе (2013-2014 гг.) внедрены основ педагогики и современных теорий обучения управлению и управления поведением школ. В последующем были систематизированы и обобщены полученные данные; проверялась достоверность полученных результатов экспериментальной работы; формулировались выводы по результатам исследования; завершение работы в целом.

Научная новизна исследования. Впервые под влиянием педагогики на основе большого опыта в преподавании изучалась исполнительная функция в управлении образованием в Республике Таджикистан. В стране проводилось консультирование по вопросам применения научных методов и внедрения полезных ресурсов, в связи с этим был получен ответ на вопрос о том, как руководители и менеджеры в образовании понимают важность образовательных вопросов и понятий, используемых в принципах образовательных теорий управления и научных выводах.

Теоретическая значимость исследования заключается в том, что впервые в условиях Республики Таджикистан теоретически обоснованы основных педагогических аспектов и идентификацией теорий управления

современным образованием и его влияние на эффективность и успешность управления средних общеобразовательных школ Республики Таджикистан.

Практическая значимость исследования. Исследования в данной области впервые были проведены в Республике Таджикистан и были одобрены школьной администрацией. В этом исследовании изучается роль деятельности по управлению и улучшению условий труда и более эффективного удовлетворения целей образования, оценены и рекомендованы меры по обучению, которые должны предоставляться непрерывно и сами принципы, использование которых для большинства экспертов, имеющих опыт в области образования, приведет к увеличению их эффективности и результативности.

Такие принципы как: планирование, организация, мотивация и творчество позволяют повысить осведомленность и принять меры по использованию лучшего управления. Организации, которые занимаются сегодня больше, чем любые другие организации областью творчества и инноваций находятся в ведении образовательных организации, так как система образования является основой любого общества. Наконец, это исследование является результатом посещения более 100 школ г. Душанбе и консультаций во многих областях образования, распространение практики управления, открыло небольшое окно в сторону научного метода, который может быть полезен для администрации школы.

На защиту выносятся:

- научно-теоретическое обоснование факторов и метод выборки руководителей, влияющих на эффективность управления образованием;
- модель подготовки администраторам школ ключевые элементы и навыки, которые приводят к успеху в управлении;

- экспериментально проверенная методика влияния соответствующих факторов на эффективность деятельности руководителей средней школы.

Обоснованность и достоверность исследования, его результативность и выводы обусловлены: опорой на теоретические разработки в области педагогики управления; совокупностью задействованных методов исследования; положительными результатами проведенного эксперимента; анализом проблемы, основанной на теории личности, а также репрезентативностью выборки количества испытуемых и статистической значимостью экспериментальных данных; сочетанием количественного и качественного их анализа; личным участием автора в получении научных результатов, изложенных в работе и опубликованных материалах, выраженных в теоретическом и научно-практическом обосновании проблемы и ее решения.

Апробация и внедрение результатов исследования. Основные теоретические положения и результаты диссертационного исследования докладывались автором и обсуждались на заседаниях кафедры общей педагогики и научных конференциях профессорско-преподавательского состава Таджикского государственного педагогического университета им. С.Айни (2011-2014 гг.); республиканской научно-практической конференции (г. Душанбе, 2014 г.). По теме исследования опубликовано 5 работ, отражающие основные результаты исследования.

Диссертация состоит из введения, двух глав, выводов, заключение и библиографии. Общий объём работы состоит из 156 страниц компьютерного набора, 13 диаграмм, 22 таблиц и 117 литературных источников.

Глава 1. Теоретические основы управления образованием

1.1. Исторические основы управления образованием

Руководство и управление человеческой жизнью и человеческими знаниями, как в области гуманитарии, так и естествознания происходит на протяжении человеческой жизни. Традиционно люди для управления общиной и различными организациями всегда ищут способы управления и политики, а также все лучшего и лучшего регулирования. Посему вопросы о том, как управлять социумом, общинами и организациями на протяжении всей истории всегда были спорными и приводили ко множеству дискуссий. Произведения древнегреческой литературы можно рассматривать как пример эпического повествования государственных старейшин о политике и администрировании, например, произведения Гомера. Сократ был известен своей политикой по этике и управлению. Его восприятие невежества ассоциировалось со злом. Сократ считал и был твёрдо убеждён в том, что закон будет основана на знаниях, чтобы люди никогда не стремились бы к злу [38, с. 61].

Ксенофонт предполагал, что обязанностями директоров коммерческих организаций является выбор наиболее подходящих людей для осуществления какой-либо деятельности. Они должны быть послушными своему директору, выполнять поставленные задачи на общественных началах, а сам директор, в свою очередь, должен быть готов награждать людей ответственных, достигших какого-либо результата и наказывать нарушителей. В то же время его администрирование должно быть администрированием (управлением) доброй воли и сотрудничества для достижения целей организации [58, с. 31]. Греческий философ Платон, в своей книге «Республиканизм» поиск идеального общества, города, правительства, интеллекта и управления знаниями отобразил в утопической форме, сформулировав это соответствующим образом. Аристотель в своей книге «Политика»,

рассматривая тему управления государством и обществом, считал, что: «Политическая и социальная принадлежность человека обусловлена обществом и государством, он также является частью природы». Он считал, что целью различных форм человеческих сообществ, таких как: семья, армия и религиозные общины является объединение людей с тем, чтобы помочь им с легкостью удовлетворять свои потребности и, в целом все человеческие сообщества создаются для удовлетворения потребностей, из них, собственно, формируется правительство. Все общины отличаются независимостью. Аристотель утверждал, что человеческое общество не возможно без возможности счастья и гармонии в обществе с кем-то. Он также считает, что руководство волей человека приходит изнутри [38, с. 61-63].

Важной частью исследования является «Политическое письмо» Низам аль-Малек Туси, Кабуса, сборник Кикавуси бен Искандера и Шамгира, Калилы и Аболмали Наср Аллах, «Четыре статьи о просодической системе» и т.д., где даются характеристики руководителей и менеджеров. Весьма известно организационное руководство Абу Наср Мухаммад ибн Мухаммад аль-Фараби (339-259 до.н.э.). В книге, «Мединская утопия» говорится о том, что настоящее счастье может быть достигнуто «посредством социального кооперирования людей». Также в книге говорится о том, что общество подобно телу, где все его различные члены взаимодействуют и общаются между собой, помогая друг другу и, только один член является их непосредственным начальником (голова), все же остальные члены тела служат ей. Точно так же есть и различные степени и ниши в обществе, занимаемые физическими лицами, которые находятся под председательством Президента, они создают команды для работы вокруг него. Разница между телом и сообществом в том, что действия членов сообщества являются добровольными. Реальный президент и

главный имам Медины, а также председатель народов этой земли должен обладать 12-тью следующими характеристиками:

1. Все его члены (элементы) ни в коем случае не должны быть повреждены;
2. Он должен всё понимать, видеть и слышать, поддерживать и сохранять свою точку зрения;
3. Должен быть умным и сообразительным;
4. Должен уметь хорошо формулировать слова (правильно формулировать мысль);
5. Пропагандировать и использовать понятие любви;
6. В еде и питье, общении с женщинами не быть жадным и не устранять музыки и веселья;
7. Должен быть дружелюбным и быть истинным врагом лжи;
8. Отличное и доброжелательное расположение является его достоинством;
9. Должен иметь истинных и верных друзей по всему миру, избегать путаницы (не быть алчным и жадным);
10. Должен добиваться справедливости и быть ярким врагом несправедливости;
11. Обладать простым и добрым сердцем;
12. В нужный момент уметь проявлять волю и храбрость.

Считалось, что если все эти атрибуты вместе будут характерны и уместятся в одном из начальников Медины, он станет победителем [112, с. 205-206].

В 4 в. н.э., группа мусульманских ученых создала объединение под названием «Ихван аль-Сафа», изучающее различные виды науки и техники, которые доминировали свое время. Это была первая в истории регулярная

организация, посвящённая изучению многочисленных научных публикаций во всех областях науки. Учёные этого объединения считали, что, в первую очередь, именно президент занимается физическим и духовным управлением. Сафа А. считал, что лидером может считаться тот человек, который обладает двенадцатью выше обозначенными характеристиками, потому что он тогда почти идеален. Имам Мухаммад аль-Газали (505-450 до н.э.) в книге «Алхимия счастья» уделяет внимание обсуждению руководства. Он затронул идеи мудрости и самообладания и подчеркнул, что первым условием для лидера считается его умеренность. Лидер должен уметь преодолевать трудности человеческих отношений и, как способ была предложена критика рабочей силы. Самое главное, что имамом была подчеркнута точка зрения на то, что самоограничение во всех обстоятельствах для государственных деятелей есть проявление мудрости [38, с. 12].

С момента промышленной революции в Европе, в большинстве общин появился относительно простой аппарат управления в широкой зависимости от жизни людей и организаций, практическое руководство и управление которым было основано на традициях и ценностях, существующих в каждом обществе. Промышленная революция началась в Англии в начале восемнадцатого века, после чего постепенно распространилась в другие страны. Она оказала сильное влияние на жизнь людей и изменила многочисленные и разнообразные производственные и промышленные изобретения, вызвав рост миграции в городские районы день ото дня, был предложен новый вид городской культуры, потребностей и ожиданий вслед за этим были созданы различные учреждения в ответ на эту ситуацию для того, чтобы идти в ногу со временем, прошла диверсификация технологии и массового производства, чтобы лучше соответствовать ожиданиям общества. В результате, учеными и мыслителями было решено искать лучший способ осуществлять некоторые вещи, повышая и

гарантируя при этом эффективность и результативность. Примитивные и традиционные способы управления организацией были обеспечены новыми научными процедурами, основанными на мудрости, идеях, знаниях и опыте, а понятие «управление» было рассмотрено в качестве важного фактора, определяющего эффективность и результативность организации. Возникла необходимость, которая должна была отделить собственность от управления, понятие «управлять» было представлено по новому. Многие эксперты участвуют в науке управления и, тем самым обеспечивают фон, необходимый для строительства новых знаний. Адам Смит (1723-1790 гг.), известный английский экономист в книге: «Богатство народов» сделал обзор по разделению труда и плана по его упрощению, заключающемся в строительстве заводов, что позволило бы разделить труд, путём создания логических шагов на каждом этапе деятельности. Другой английский учёный Чарльз Бабич (1792-1871 гг.) уделял много внимания разделению труда и специализации. Роберт Эйвон (1771-1858 гг.) большое внимание уделял управлению человеческими ресурсами и организации кооперативов, что считал наиболее важной обязанностью управленцев, рекомендовал обучение персонала. Таким образом, большая часть ранней эпохи двадцатого века была посвящена теории управления.

А) Теория управления.

Фредерик В. Тэйлор (1856-1915 гг., Пенсильвания - Америка), основатель теории и практического интеллектуального опыта сделал попытку создать новое видение на человеческое поведение и его организационную среду. Он и его интеллектуальное творчество внесли резкие изменения в методы достижения эффективных и полезных способов для обеспечения доступа к цели и привели к появлению классической теории научного управления посредством последовательной теории. Тейлор был гением,

который мог скоординировать неквалифицированную рабочую силу на инженерные достижения для крупнейших промышленных заводов своего времени.

Также различные идеи и мысли Тэйлора по менеджменту были опубликованы в книге под названием «Принципы научного управления» (1911 г.). Ему удается получить наиболее хороший исход для достижения основной цели работодателя с максимально хорошим концом для каждого из работников. Тейлор в свете его исследований и экспериментов в 1885 г. отразил четыре основных принципа:

Операции и функции организации должны быть тщательно изучены и проанализированы, а также должен быть сделан обзор изучения движений и синхронизации запроса.

Те, кто обладает лучшими навыками, будет принят на работу.

Операции для персонала должны преподаваться правильными методами.

Все больше фактов свидетельствуют о разделении труда между рабочими и менеджерами поэтому, чтобы установить вознаграждение за выполнение задач (в производстве) должны быть приняты дополнительные меры по повышению эффективности [11, с. 97-98].

Научные принципы Тейлора базировались на использовании материальных стимулов для ежедневной работы работников, занятых в производстве металлургического завода, транспортирующего железо до 42,5 тонн в день, в то время как прежде, эти объёмы составляли 12,5 тонн. Его инженерные принципы, в том числе время на обучение, технические и научные методы управления и инструменты, использовались для борьбы с удалением всех посторонних факторов, мешающих работе. Сегодня Тейлор имеет отличную репутацию, в мире его называют отцом научного менеджмента.

Мысли и мнения Тейлора оказали своё влияние на русского шахтёра из Донецкого региона в 1935 г., Алексея Стаханова, осуществившего заметный прорыв в деятельности своих коллег нескольких угольных шахт. Воистину удивительным был тот факт, что работники под управлением Стаханова каждый раз били предыдущий рекорд по добыче угля, поражая тем самым агентов, посетившим их угольное производство. В августе того же г. упоминается о том, что было добыто 102 тонны угля, в то время как на самом деле угля было добыто в 15 раз больше, чем обычно. После этого случая Стаханов был признан национальным героем Советского Союза и был награждён орденом Советского Союза. Невероятно то, что программа героя Советского труда А. Стаханова была основана на принципе тщательного разделения задач, как и многие рассматриваемые методы Тейлора. Потому что, как мы знаем, Тейлор считал, что работа должна быть разграничена на небольшие участки [11, с. 111-113].

Есть сообщение о том, что научное управление может стать более эффективным и рационально организованным, путем применения научных методов и планирования организационных задач. Хотя, в первую очередь Тейлор подчеркнул, что эту технику следует использовать для осуществления оперативных задач, также эта техника была популяризована им, так как он думал, что этот подход может быть использован во всех организационных мероприятиях.

Это научное движение и принципы стали хорошим дополнением к промышленным предприятиям и заводам в США и способствовали эффективному управлению образовательными системами. Период эффективного управления образованием в стране известен как век культа Тэйлора, в течение которого управление образовательными системами, осуществлялось в результате применения его принципов. Школы считались

своего рода заводами по обработке такого сырья, как студенты в процессе образования, в соответствии с ожидаемыми изменениями качеств и характеристик. Таким образом, образовательные системы должны были достичь своих целей, благодаря квалифицированному персоналу, специальным инструментам и методам, необходимым для обеспечения заранее определенного уровня. В целом для обеспечения движения управления образованием, в первую очередь следовало бы рекомендовать принципы управления учебными курсами в образовательной системе, которая сосредотачивается на классах и школе в частности. Если рекомендуется этот уровень, то научный метод используется для определения оптимального стандартного вывода (выходного образования), специальных производственных практик (методов обучения) компетенции (преподавателей), а также используется для обучения и технического обслуживания с тем, чтобы получить детальную информацию о задаче или задачах, которые будут сделаны, стандартах, которые должны быть реализованы, методах, которые должны быть использованы, и средствах и инструментах, которые должны быть обеспечены. Таким образом, работа тренера или учителя будет ограничена использованием методов, технологий и стандартов, чтобы производить только стандартные результаты. Хотя применение принципов научного управления по отношению к вопросу образования в некоторой степени обеспечено, но надо признать, что применение принципов постепенно проникает не только в производство, но и в другие организации и учреждения, в том числе образование, что является вполне обычным явлением. Сегодня все организации на официальном оперативном уровне судят о том, какие именно задачи, методы и средства необходимы для выполнения работы, проводят мониторинг, анализ и оценку, чтобы выяснить ответ на этот вопрос. Для образования характерно то, что в нём применяются не совсем научные

принципы управления на разных этапах. Тем не менее, идея применения вышеупомянутой теории к сфере образования постепенно позволяет узнать эффективные способы использования информационных технологий в сфере образования, его развития и управления [35, с. 76-77].

Таким образом, сегодня для оценки научного управления образовательными системами используется разделение труда, специализация, непрерывное обучение и т.д. Следует также отметить, что у научных рекомендаций существуют строго рациональные и логические рамки. Тейлор - основатель научного менеджмента в свете его исследований и экспериментов подчеркнул четыре принципа в управлении:

Открытие знаний и понимание работы.

Выбор сотрудников, постоянное улучшение их навыков.

Координирование работы сотрудников и обучение их основам науки.

Логичное разделение труда и ответственности между работниками и руководителями, несущими ответственность за планирование и организацию работы, которая является обязанностью руководителей.

В дополнение к упомянутым выше научным принципам управления, неоспоримым фактом является то, что необходимо определять время для выполнения каждой задачи. Должны быть обеспечены лучшие способы для выполнения работы всеми и определены наиболее подходящие для этого средства.

Б) Классическая теория управления организацией.

Когда Тейлором в Америке были внедрены все принципы и методы управления, вслед за этим его политика стала распространяться во Франции (1841- 1925 гг.). В связи с этим было важно иметь возможность обобщить её для всех организаций и запустить везде и при любых обстоятельствах для достижения максимальной эффективности. Главными задачами его

менеджмента были: планирование, организация, приказ, координация и контроль, а также к ним прилагались физические, профессиональные, интеллектуальные и моральные характеристики. Основываясь на своем многолетнем опыте, а также его общепринятых принципах организации он считал, что эти принципы в зависимости от обстоятельств и ситуаций могут быть использованы для улучшения академических и корпоративных сред для оказания им помощи.

Его принципы:

1. разделение труда;
2. полномочия и ответственность;
3. дисциплина;
4. единое руководство;
5. единство цели;
6. преимущество общего интереса над личным интересом;
7. компенсация для работников;
8. фокусирование;
9. иерархия;
10. мнение;
11. справедливость;
12. стабильность работы и занятости;
13. инновация и креатив;
14. командный дух или чувство единства.

Указанные выше принципы в большей или меньшей степени используются во всех учреждениях, в том числе образовательных организациях.

История управления образованием.

С появлением и развитием системы образования возникла необходимость управления обучением и современным образованием. Традиционному образованию в связи с его простотой и сдержанностью в большей степени необходимо управление. В этом веке с развитием народного образования, созданием многочисленных школ и крупных учебных заведений, различных учебных программ, становлением более сложного и специализированного образования и подготовки кадров, важность и необходимость организации управления учебной деятельности постепенно стала очевидной.

Управление в сфере образования, как и другие виды управления изначально считалось относительно простой задачей и, пожалуй, единственным условием для него было наличие опыта. Следовательно, в управлении образованием обычно принимали участие люди, которые имели, по крайней мере, несколько лет опыта в области преподавания и обладали устойчивым моральным авторитетом. В дополнение к этому процесс управления образованием координировался через аудит и инспекции, а также через исполнение правил, мониторинг и контроль.

Вполне возможно, что когда образовательная система была простой и относительно небольшой, образование в основном индуцировало свой статус-кво, посредством традиционных тенденций и такое восприятие подготовки управленческих кадров было приемлемым и соразмерным. Социальные и культурные события в современную эпоху, радикально изменили образование и его институты и, при этом особой обязанностью многих систем образования стало воспитание и образование новых поколений.

Обучение персонала, лидерство и руководство в современном понятии подвержены модификации. Цели высшего образования в любом обществе

должны быть сопоставимы с выполнением требования о реорганизации и инновации в системе управления образованием [2, с. 151-152].

Обучение персонала не являлось самостоятельным звеном, пока в двадцатом в. (1930) научное управление не оказало своё влияние на подготовку управленческих кадров и в 1970 г. не была использована теория организационного поведения. Начиная с этого года и далее под влиянием теорий управления образованием, особенно под влиянием бюрократии, результаты эмпирических исследований были получены из анализа человеческих отношений [81, с. 67].

Влияние на теории управления образованием государственного управления:

В результате применения теории всеобщего управления для учебных заведений во всех странах её принципы и правила были взяты за основу. Формальные аспекты системы образования, такие как: цели, порядок, иерархия власти, отсутствие внимания и концентрации и т.д., а также основные понятия и принципы, упомянутые выше, были в основе этой теории. В области принципов управления школами или классами были отражены руководящие принципы его последователей и их воздействие [35,80с.].

В) Бюрократия.

Индустриальный мир в начале XX века стал свидетелем появления и развития больших и сложных организаций и учреждений. Параллельно с ростом промышленных государственных организаций каждый день появлялись и крупные, более сложные бизнес учреждения. Исходя из этого, своё развитие получила система, широко известная, как «бюрократическая система». Вебер (1864-1920 гг.) немецкий социолог определённую часть своего анализа посвятил её изучению [2, с. 136].

Понятие государственной бюрократии буквально означает: «справедливость» и «управление» (смысл: работа в офисе, за столом, управление, команда). Положительные аспекты бюрократии на персидском языке интерпретируются как: «чиновничий аппарат» и негативные аспекты как: «игра в документы», где крупная организация злоупотребляет возложенными на неё полномочиями, а сам клиент этой организации имеет дело с большим количеством документов.

Книга «Бюрократия в современном обществе», переведена врачом Мухаммадом Али Греем; Координация работы организации и обеспечение мер по выполнению различных административных обязанностей в определённом порядке называются «бюрократией».

По словам Макса Вебера, организационная сила, посредством которой можно решить ряд проблем имеет особенности «бюрократии» в том числе:

1. Организация является иерархическим административным органом;
2. Подбор и разделение труда должны быть компетентными. (специализированными);
3. Организация должна иметь определенные правила (верховенства закона) и проходить через них;
4. Личные дела персонала должны быть отделены от организации;
5. Организация архивов (консервация и хранение записей) должна осуществляться регулярно, так как архив есть мозг [14,9-10с.].

Учитывая сложность и широту особенностей, включаемых в это понятие по Веберу, сегодня наиболее разумным и рациональным в бюрократической области будет считаться применение лучших практик, по которым гуманитарные учреждения могут управлять наилучшим образом.

Бюрократия в сфере образования.

Каждая система образования, как формальная бюрократическая организация имеет много государственных учреждений, выполняющих различные функции в соответствии с бюрократическими принципами и методами. Таким образом, использование некоторых поведенческих характеристик образовательной бюрократической модели, является некоторого рода прогнозированием. Различные типы организационных структур являются отличными друг от друга [35, с. 116].

Эти организационные модели созданы в соответствии с аспектом человеческой мысли, а сами люди служат своего рода производственным инструментом, используемым для получения услуг. Ни в коем случае недопустимо унижать человека в теории бюрократизма, как личность, так как он обладает чувствами, может рассуждать и мыслить, внедрять инновации в организационные цели.

Судя по всему, человеческий аспект крайне важен в самых выдающихся теориях образовательных организаций, который вызывает большой интерес.

В целом, целью бюрократической модели является предвидение и применение правил и определённого кодекса поведения, эффективных методов работы и процедур, обучение персонала формальным отношениям, максимизация эффективности и результативности выполняемых задач.

Другими словами, бюрократия является организацией, которая прекрасно работает в области планирования. Почти все организации сегодня имеют некоторые особенности бюрократической модели [2, с. 139].

1 – Механизм человеческих отношений.

Термин «человеческие отношения», как правило, используется для описания модели поведения и взаимодействия руководства с подчиненными. Когда руководство может улучшить поведение подчиненных через

определённую мотивацию, в организации устанавливаются хорошие человеческие отношения, наоборот, бедный моральный дух сотрудников значительно снижает их производительность и ухудшает «человеческие отношения». Для создания хороших человеческих отношений и социально-психологических факторов, влияющих на поведение человека, руководство должно иметь понятие [2, с. 139-140] о поведенческих науках (например: психологии, социологии, и любой науке, имеющей дело с людьми), которые желательно применять в организации. При таком подходе обсуждается манера поведения и взаимодействия руководителей с подчинёнными, а также приводятся аспекты человеческих отношений на рабочем месте.

Подчёркивая уважение к людям, Вебер уделяет внимание благополучию сотрудников и удовлетворению лиц и организаций через групповое участие и принятие решений [78, с. 67].

Неоклассическая теория человеческих отношений основана австралийцем американского происхождения Элтоном Майо, который большую часть своей жизни провёл в Америке, преподавая в Гарварде и проводя исследования, связанные с взаимодействиями людей в Хавторне на заводе «WesternElectric» (1924-1932 гг.). Он пришел к выводу, что выполнение работ на рабочем месте представляет собой сложный социальный контекст, где люди страдают от социальных и психологических проблем. В соответствии с этим доступно понимание поведения на рабочем месте через ориентацию работника, социальные отношения и неформальные коммуникационные сети. Майо утверждал: организация является социальной системой, успех которой зависит от правильного использования принципов социальных или поведенческих наук. Работа в команде и логические факторы менее важны, чем эмоциональные факторы и, следовательно, должны быть сохранены цели,

достижение которых позволяет удовлетворить психо-социальные потребности сотрудников на рабочем месте [76, с. 41-42].

Исследования «Хоторн» отразили формальную организацию (формальные отношения), неофициальные отношения также формируются в рамках формальных организаций и оказывают глубокое влияние на поведение сотрудников. Иными словами, на человеческие отношения в большей мере оказывают влияние различные социальные переменные – психология, поощрение, удовлетворенность работой и поднятие боевого духа и т.д., при этом повышая эффективность в организации, чем физические переменные [14, с. 10].

Это исследование показало, что связи социальных группы на основе требований, ценностей и норм группы очень важны. Также не менее важно в формировании поведения сотрудников учитывать важность человеческих эмоций в организациях, учреждениях, и в групповой деятельности в целом.

Считается, что механизм человеческих отношений, относительно рабочих мест и человеческого достоинства должен быть восстановлен, цели должны быть пересмотрены для благосостояния сотрудников, принято непосредственное участие групп в управлении ими и принятии решений, должны быть внесены различные изменения в организационную структуру, должна быть предоставлена свобода и инициатива отдельным лицам [2, с. 141].

Влияние механизма человеческих отношений на управление образованием:

Концепции и принципы теории человеческих отношений, возможно, больше, чем что-либо будут восприняты любой организацией в области учебной среды. Потому что природа образования требует, чтобы все человеческие аспекты были рассмотрены. Несмотря на существование

социальных взаимоотношений на работе они всегда находятся под влиянием культурных настроений из соображений теории человеческих

Навыки человеческих отношений были широко распространены в организациях. Система образования также базируется в основном на классических теориях. Постепенно, необходимость качественных человеческих отношений, поведения и обеспечения должного образовательного уровня культурного развития страны обеспечила соблюдение принципов подготовки руководителей в сфере человеческих отношений [35, с. 84-85].

2 - Системный подход к управлению.

В последние годы сфера применения системного подхода управления нашла особое место. Многие эксперты считают, что это отношение является лучшим способом, чтобы объединить понятия теории управления в целях достижения всеобъемлющей теории.

Система включила в себя несколько определений в том числе: «Созданная система зависит от взаимодействия компонентов для создания единого целого» [36, с. 10].

«Система представляет собой набор взаимозависимых элементов, которые вместе составляют единую систему».

«Система - это набор взаимосвязанных компонентов, которые взаимодействуют друг с другом» [14, с. 11].

Таким образом, это есть некоторые определения системы. Они используются для того, чтобы понять «вообщем» всю целостность компонентов и элементов системы, а также необходимость отношений и взаимодействий между компонентами и элементами. Каждый из элементов в системе не может существовать без предыдущего.

Новая теория управления описывает и объясняет в полной мере организационные концепции поведения в системе, подчеркивая один или

несколько организационных аспектов. Чтобы понять системный подход следует ответить на ряд возникающих вопросов, например:

1. Каковы цели, которые пытается достичь система?
2. Какие из компонентов важны?
3. Какова природа взаимоотношений и взаимозависимостей компонентов?
4. Каков основной процесс связывания вместе и создания новых компонентов?

Таким образом, основными задачами системного подхода является определение организации как системы, прояснение целей, преследуемых основными компонентами, сбор всех элементов вместе посредством коммуникации и принятие решений (см.рис.1.1) [2, с. 143].

Рис. 1.1: Простая форма системы



Социальные системы характеризуются их признанием, возможностью эффективного планирования и организационными свойствами контроля:

Данные. Система продолжает своё существование за счёт вынужденного забора вещей из контекста. Например: школьники, учителя, центр.

Процесс или работа каждой системы заключается в исправлении «деформированных компонентов (деталей)». Так для школьной системы шестилетние, поступающие в учебные заведения дети являются неграмотными и грамотными людьми они станут лишь через несколько лет.

- **Выход** (итог). После того, как были внесены изменения в системе обучения, ученики выходят за пределы школы, уже получив образование.

Обратная связь. Каждая система может поддерживать все данные и операции и на выходе управляется автоматически. Система обратной связи позволяет корректировать отклонения от планов и миссий [14,12с.].

Руководители имеют свою систему видения. Ничего не стоит недооценивать и проходить мимо любых, даже самых простых событий, а также следует иметь комплексный подход к достижению поставленных целей.

Системы делятся на два типа: открытые и закрытые.

Открытая система: Эта система динамической и растущей тенденции к равновесию, развивающаяся через постоянное общение с внешним миром. Эта система преобразования человеческих и материальных ресурсов, пытающаяся восстановить и улучшить больше мощностей и то, что их создаёт а, следовательно, эта система сохраняет их разрушение перед остальными. Открытой системе необходимо постоянно адаптироваться с внешними факторами окружающей среды, чтобы соответствовать внутренним переменным.

Закрытая система: Закрытая система может работать, используя только внутренние силы без контакта с внешним миром. В классической теории (научного управления, административного управления, бюрократии) организация рассматривается как замкнутая система, которая опирается на факторы и силы без контакта с внешним миром, где проблемы решаются через разделение труда и иерархию неформальных отношений внутри самого устройства.

Одной из особенностей, присущих замкнутой системе является стремление к статическому равновесию.

Иными словами, эффективность в закрытой системе не соизмерима с расходуемыми ресурсами, что вызывает определённые нарушения и не обеспечивает никаких объективных мер для поддержания статуса-кво [39,10-11с.].

Совершенно очевидным является тот факт, что для организаций следует учитывать системный подход, чтобы они всегда смогли бы функционировать в гармонии с окружающей средой и понимать необходимость изменений, чтобы удовлетворять свои потребности. В противном случае их деятельность будет обречена на неудачу.

Школа как система.

Школа как общественная организация или система состоит из различных компонентов и подсистем, которые могут нарушить её деятельность либо, наоборот, её реорганизовать. Система школьного управления использует такой подход, который не должен упрощать все аспекты работы друг с другом и её интерфейс.

3 - Теория непредвиденного управления.

Необходимость надлежащего управления в чрезвычайных ситуациях и управление контингентом привела к попыткам у различных классических теоретиков менеджмента обеспечить принципы управления и возможности обобщать их для всех сообществ, сделав их универсальными, но принцип Г. (1950) был поставлен под сомнение, из чего был сделан вывод, что возможно использование также «непредвиденных» теорий управления. Ситуационный подход, основанное на эффективном принципе, является лучшим способом, чтобы справиться с ситуацией, поскольку нет никакого другого способа, основной задачей которого являлось бы определение типа практики в условиях возникновения данной ситуации и определения конкретного момента времени, который обеспечивал бы наилучшее достижение целей управления. Это

мышление руководит классической теорией, используется в классических видах системы в зависимости от обстоятельства времени и места и позволяет находить соответствующее решение в каждом конкретном случае. Иными словами, этот подход требует случайных и непредвиденных когнитивных навыков (В том числе навыков необходимых для руководства, которые будут обсуждаться в деталях). Руководитель должен обладать знаниями о текущем состоянии ситуации, чтобы понять её, прежде чем принимать решение и использовать его для поиска нужного решения.

Ситуационный подход к решению проблем является лучшим решением для ситуации, когда руководитель находит ответ.

Девиз непредвиденного подхода: **«Все зависит от ситуации»**. Управление в чрезвычайных ситуациях требует способности от руководителя видеть возможности к адаптации своего поведения с требованиями каждой ситуации. В этом смысле обязанностью руководителя является определение типов решений или действий в определенном положении, при определенных условиях и времени, необходимого для достижения целей эффективного управления.

Непредвиденный подход говорит, что руководители знают о различиях и сложности каждой ситуации и пытаются разработать наилучший курс действий, чтобы удовлетворить каждый случай в частности.

Сторонники ситуационного подхода свои основные идеи управления сегодня находят наиболее важными, так как своего подхода к управлению и практике управления они добивались на протяжении многих лет, чтобы создать связь между различными идеями [39,11-12с.].

1.2. Концепции, определения и терминология подготовки управленческих кадров.

Организация и управление. В современном, корпоративном мире, когда мир имеет понятие об организации, большая часть времени посвящена участию в различных социальных организациях.

Удовлетворение потребностей различных организаций обыденно среди различных народов и, так как эти потребности и ожидания становятся все более и более разнообразными удовлетворять их становится всё сложнее. Главной особенностью в этом диапазоне является картина человеческих отношений.

Менеджмент организаций требует признания лидерства их руководства, чтобы управлять процессом. Таким образом, управление организацией должно быть взаимозависимо. Существует два аспекта организации: формальная организация с намеренным желанием возникнуть и отношения, которые регулируют поведение индивидов на основе закона и норм.

Официальные и неофициальные организации формируются и с точки зрения подключения эмоций, а групповая солидарность может сыграть важную роль в формальных организациях.

Вот некоторые различные определения **организации**:

- Организация представляет собой партнерство лиц, которые имеют общую цель [43,4с.].
- Организация - это разумное сотрудничество ряда лиц для достижения общей цели через разделения труда и функций, а также через иерархию власти и юридической ответственности [107,14с.].
- Организация представляет собой систему отношений между людьми, которые имеют разные функции, но имеют общую цель (4, стр. 9). Все организации имеют общие элементы, направленные на организацию групповой

деятельности с применением знаний и технологий в работе, а также логики и мудрости в разной мере.

Управление: «Руководство прилагает систематические усилия к достижению определенных целей через отношения между ресурсами, делая работу в партнерстве с другими и активно участвуя в процессе принятия решений».

Управление обладает общими чертами. Среди различных определений управления, в том числе определение: леди Мэри Паркер Фоллетт: (1924) «Руководство осуществляется в совокупности с другими».

Согласно ещё одному определению (1974) управление - это синхронизация людских и материальных ресурсов для достижения целей (1, стр. 11 и 12).

Управление - это процесс, который имеет дело с людскими и материальными ресурсами и ориентируется на достижении целей, являющихся наиболее важных для любого руководителя [60,1с.].

Поэтому управление и профессиональная работа рассматриваются нами, как этого требует подготовка перед приемом на работу и обучение за последние сто лет. Следовательно, различные теории появились в этой области в связи с различными формами академического обучения на различных уровнях, согласно обязанностям различных организаций, начиная от образования и профессиональной подготовки.

Менеджмент и лидерство в области образования.

Организации просто управляют преследуемыми целями. В образовательных организациях будет по крайней мере одно исключение, поскольку структура образования отвечает жёстким правилам, поставленные цели должны быть доведены до конца. Эти правила часто используются в

учебном администрировании, управлении образованием. Это гуманное управление и организационное руководство.

Доктор Мир Камали в новом свете и, особенно в управлении образованием использовал термин лидерство, а не управления. Ответ в том, что этот термин может быть использован вместо термина «управление образованием» в органах управления. Он говорит: в принципе, управление и руководство организацией являются способами показать путь к управлению людьми. Лидерство же оказывает определённое влияние на человека. Лидерство является образцом для подражания и руководства основными вопросами. Управление основано на разработке политики правильных или неправильных законов и их реализации в определённой ситуации, тогда как понятие лидерства более сложное и чувствительное. Выбранные маршруты и методы, основанные на потребностях и требованиях закона не неизменны. Так закон- это ориентированное управление и лидерские ориентированные интересы. Традиционно, решения основаны на законе, но решения так же как и лидерское поведение основаны на нуждах и потребностях окружающей среды.

Лучшим способом из способов управления образованием является управление, осуществляемое руководством. Управление и лидерство являются взаимозависимыми, и имеют положительное значение в воспитании друг друга, а степень их эффективности зависит от ответственных лиц [46,70-74с.].

«Подготовка руководящих кадров оказывает помощь и содействует улучшению преподавания и науки, а также может сделать шаг вперед». Благодаря подготовке руководящих кадров образовательных учреждений, становится возможным консультироваться друг с другом и извлекать выг. из опыта друг друга.

Существует определённая заинтересованность в получении плана управления, позволяющего организовывать, руководить, контролировать все

вопросы, связанные с образованием при определении или принятии решений и их реализации в образовании [2,151с.].

Цитируя словарь международного образования: методы обучения используются в управлении администрацией и образовательными организациями в связи с целями и политикой образования.

Важность и необходимость управления образованием.

Управление в человеческой жизни в последнее время связано с расширением деятельности организаций образования и подотчетностью правительств перед народным образованием. Система образования влияет на будущее каждого народа, отвечая на растущие потребности обучения и различные ожидания общества, включая организацию обучения и рабочей силы во всех областях, передачу культурного наследия и т.д.

Развитие и прогресс любого общества зависит от результатов, полученных в системе образования и достигнутых за счет обучения. Система образования отвечает за гуманизацию человека, и даже сами экономисты лучшим и наиболее экономически эффективным способом считают инвестирование в эту область. Именно через организации образования возникают условия для стимулирования таланта и творчества, а и инновации приводят к обеспечению стабильности и долговечности общества. Эти организации играют существенную роль в управлении всеми социальными аспектами.

Управление является одним из лучших способов поиска решения узкоспециализированных проблем образовательных организаций наряду с применением теоретических принципов и практики управления в администрировании учебными курсами. Одной из главных целей управления образованием является воспитание детей, подростков, молодежи и взрослых.

Система образования в каждой стране несет ответственность за выполнение различных миссий и миссий государственного высшего образования и специальной подготовки. Для развития культурного, социального, экономического общества важен и необходим рост организаций образования, ведущих мониторинг образования. Таким образом, образование играет важную роль и имеет решающее значение в достижении целей. И если можно так сказать, то успех образовательных программ зависит от должной организации и руководства [78,44с.].

Цели управления образованием.

Цели управления образованием очень разнообразны и многочисленны и находятся под влиянием отношений, политики и социальных характеристик населения. Самой важной целью обучения является достижение общих целей образования, которые были ранее упомянуты, а также управление и координация людскими и материальными ресурсами для достижения более весомых целей, способствование улучшению учебного процесса. Создание эффективной коммуникативной команды и хороших человеческих отношений, предоставляет широкое поле деятельности для консультирования с целью лучшего достижения поставленных задач и оказания надлежащей помощи для обеспечения развития талантов и творчества и внедрения инноваций среди коллег, а также создания духа общей ответственности и т.д.

1.3. Факторы эффективного управления образованием.

Навыки, необходимые для управления образованием.

Роберт Кац (1955) выделил три типа навыков для всех руководителей, не исключая работников сферы образования. Эти навыки, необходимы для управления в трех технических областях. Он считал, что управление требует определённых навыков на каждом уровне управления, отличающихся только по

степени. Официальные организации, как правило, состоят из трех областей управления. Каждый уровень имеет своих собственных руководителей:

1 - Оперативный или надзорный уровень. Обычно директора занятые люди и часто вынуждены отслеживать трафик. Хотя подробные планы и краткосрочны, подобный механизм позволит регулировать и сократить траты времени на планирование. Эта группа менеджеров - управленцев, работающих непосредственно с основным целевыми операциями организации.

2 - Менеджеры среднего звена. Менеджеры среднего звена действуют как промежуточное звено между оперативными руководителями и старшими менеджерами. Эти руководители отчитываются непосредственно перед топ-менеджерами и руководителями, контролирующими работу. Менеджеры среднего звена больше времени отводят анализу данных и подготовке информации для принятия решений, планированию и оперативным планам на основе решений для отличного управления и планирования деятельности руководителей, чтобы привести их к достижению целей организации.

3 – Высший уровень руководства. Если менеджер успешен на уровне среднего звена управления, то он в состоянии перейти на более высокий уровень. Большая часть работы топ-менеджеров, с точки зрения динамики, сходна с работой, выполняемой на высшем уровне с той лишь разницей, что высшее руководство, участвует в более широком, всеобъемлющем и долгосрочном планировании [39,13-14с.].

Как уже упоминалось ранее Робертом Кацем, на всех уровнях управления необходимы определённые навыки. Их целью является способствование эффективно применять знания и личный опыт, чтобы иметь возможность вырастить нормального, квалифицированного специалиста, который проявляет себя в надлежащем исполнении обязанностей. Главным

критерием для обладающего навыками, является эффективное действие в различных условиях.

Рис.1.2: Пирамида управления.



Теперь мы кратко рассмотрим три навыка:

1 - Технические навыки. Способность для выполнения конкретных задач требует умения в использовании специальных инструментов и методов и практической компетентности в поведении и деятельности.

Технические навыки в области образования достигаются посредством подготовки и опыта. Менеджерами часто эти навыки преподаются во время тренировки или обучения. Они в высшей степени характеризуют техническое мастерство, компетентность и опыт, которые могут быть достигнуты. Поскольку точная природа этого типа навыков очень проста, она заключается в объективных и однозначных критериях оценки всего процесса.

2 - Человеческие навыки. Способность работать во взаимопонимании и сотрудничестве с другими, а также это эффективная работа в качестве члена группы, понимание поведения людей и их мотивы.

Человеческие навыки позволяют узнать человека больше, чем что-либо, и быть в курсе их сильных и слабых сторон.

Обладающие такими навыками помимо всего прочего должны обладать уважением к идеям, ценностям, убеждениям и чувствам остальных и быть

осведомлены о влиянии их слова, а их поступки должны быть безопасными и приемлемыми для других, чтобы обеспечить сотрудничество.

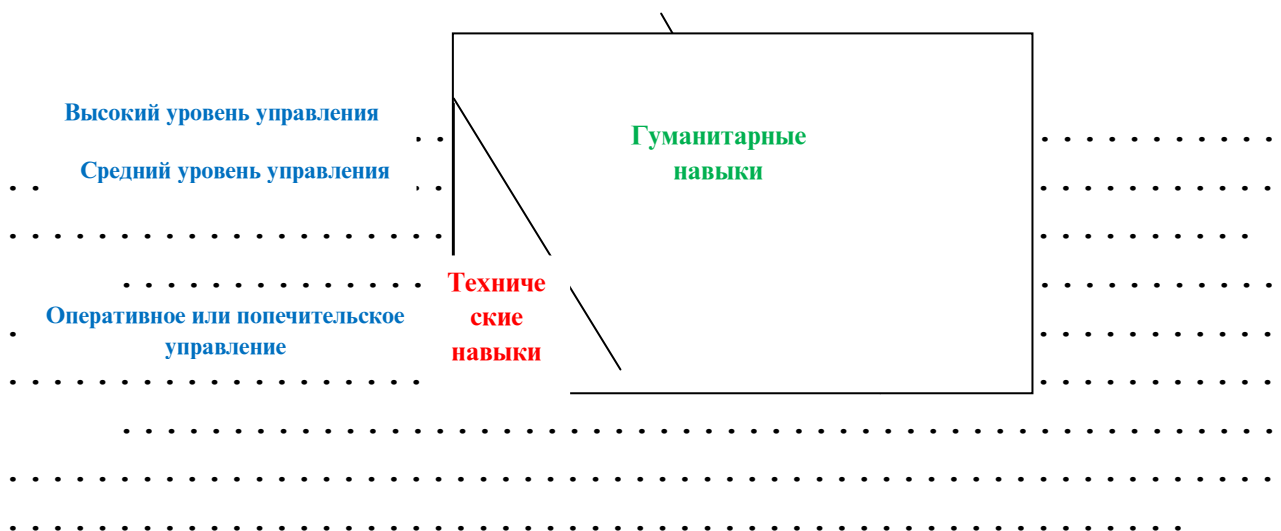
Человеческие навыки не легко получить и нет определенных методов или приемов для этого. Поведенческие науки, такие как: психология, социология, антропология и т.д. косвенно обеспечивают общественные группы этим видом навыков. Взаимодействие с людьми, понимание мотивации и их ожиданий, укрепляют эти навыки.

3 - Концептуальные навыки. Способность понимать сложность организации и представлять себе все составные элементы работы и деятельности организации и « системы » в целом.

Умение разобраться в ситуации (обладание шестым чувством) даёт необходимые знания об идентификации компонентов и элементов в различных ситуациях.

Требуется приобретение и обучение когнитивным навыкам, теоретической науке о поведении, теории организации и управления решениями и их практическим применением.

Рис.1.3: Относительная величина трёхгранного навыка управления.



В дополнение к указанным выше навыкам, руководство должно обладать специальными навыками, наиболее важными из которых являются:

1 - собственные навыки человеческим отношениям в образовательной среде: человеческие отношения, способы поведения и взаимодействия руководства с подчиненными.

Учебная среда является средой обитания человека. Работа учителя весьма ценна и важна. Руководитель, используя личное влияние с учителями должен вести себя как можно лучше и дружелюбнее. С другой стороны, поведение студентов находится под сильным влиянием поведения преподавателей и их школьной среды. Любое поведение руководителя (директора) или преподавателя можно взять за пример или образец для подражания для студентов, оно также может повлиять на большую группу. Поведение тренинг-менеджера должно сопровождаться уважением, принятием грамотного решения, состраданием и пониманием потребностей учителей, сотрудников, студентов и даже их родителей [46,58-59с.].

Одной из задач менеджера по обучению является создание здоровых человеческих отношений и оптимальной среды обучения. В некоторых школах созданы оптимальные, в том числе, и с духовной точки зрения среда обучения и условия, тогда как в других школах условия оставляют желать лучшего. Из-за этого учащиеся начинают ненавидеть школу и её преподавателей. В первом типе взаимоотношений в школах учителя и учащиеся заинтересованы друг в друге, а преподавателям нравится работать со обучающимися, но второй тип взаимоотношений ограничивает отношения между учителями в школах и обучающимися. Разница этих двух типов школ больше всего обусловлена работой тренинг-менеджера в общении с людьми таким образом, что он определяет отношения между людьми. Самым простым способом для создания нужной среды в школе является налаживание отношений руководителя с

людьми, которые находятся в контакте с ними. Руководителем должно быть проявлено должное уважение к учителям, он должен быть заинтересован в том, чтобы потратить достаточно времени на их проблемы и проявить уважение к их взглядам, внося при этом целесообразные предложения и сосредотачивая своё внимание на организации встреч школы с Советом, с тем чтобы обеспечить создание таких условий, где каждый учитель смог бы получить возможность высказать свои замечания и предложения и, тем самым обеспечить благоприятные условия для работы учителей. Также следует привлечь интерес к ним и их деятельности, организовать наблюдение за их поведением и этикой [103,27-28с.].

Руководитель или тренинг-менеджер должен уважать уникальную личность школьных учителей. Поведение руководителя по отношению к учителям, является ярким образцом того, как следует преподавателю справляться со студентами, уважая при этом их личность. У студента должно быть чувство, что он является частью школьной организации. Каждый студент, независимо от расы, религии и т.д. должен справедливо и равноценно быть учтён школьными властями. Это чувство должно быть обеспечено каждому студенту. Административные органы и школьные учителя ни в коем случае не должны относиться к студентам с предубеждением. Должно быть обращено должное внимание на каждого студента, его чувства, эмоции и чаяния, его таланты, проявляемые в школьных программах. Создание благоприятной среды позволяет удовлетворить эмоциональные потребности каждого индивида и найти общие точки преткновения в других точках [22,17с.].

2 – Навык руководителя или менеджера по образованию заключается также в способности создать условия, в которых люди работают вместе для достижения поставленных задач. Понятно, что обмен опытом приведет к обновлению опыта у других, сохранив при этом интеллектуальные идеи и

опыт других людей, находящихся в контакте. Прекрасной возможностью для каждой школы является наличие средств поощрения учителей в области их мышления и планирования. Сотрудничество со школой заключается в том, чтобы создать благоприятные условия для преподавателей и персонала школы, а также в том, чтобы дать возможность поговорить им о школьных вопросах и решить какими практическими способами можно решить школьные проблемы. Школа также поддерживает концепцию партнерства, а студенты и их родители участвуют в создании и управлении школой. Учителя и ученики за пределами классной комнаты или школы могут работать вместе, чтобы найти решения и добиться большего успеха [22,18-19с.].

Подготовка управленцев, которые обладают этими навыками, часто заключена в создании ситуаций, в которых совмещаются производительность и таланты коллег для того, чтобы достичь лучшего результата в достижении целей образования при определённых усилиях. Они будут пытаться создать богатую среду для совместной работы и обучения, проводя консультации и проявляя коллективные усилия по преобразованию опыта всех партнеров для достижения желаемой цели. Кроме того, им будут доведены бесплатные методы для проведения и обеспечения справедливой практики и максимальной эффективности, которые повысят чувство принадлежности к своим коллегам и позволят принять соответствующие меры, чтобы избежать конфликта.

3 - Навык выбора соответствующего персонала: учебные организации ответственны за выбор и работу людей с навыками, консультирование, анализ и ознакомление с работой и возможность применять самые актуальные таланты в каждом отдельном случае или ситуации и, чем выше организация, тем тщательнее отбор управленческого персонала, согласно их интересам, ролей, желаний и способностей. Управленческий персонал, который обладает навыками ведения переговоров с новыми членами и способен ознакомить их с

характеристиками и ожиданиями учебного заведения, сообразно их талантов, интересов научно-технического потенциала каждого сотрудника обладают необходимой компетентностью для организации. Они смогут осуществлять программы учебных заведений для того, чтобы достичь желаемых целей, и использовать свои силы на каждом уровне надлежащим образом.

4 - Навыки в области образования: Подготовка менеджеров должна быть согласована с общими целями образования и обучения сообщества. Обладая полной информацией о них, можно справиться с поставленными задачами. Для принятия решений в свете поставленных задач и характеристик учащихся на каждом этапе работ применяются соответствующие расширенные методы обучения, чтобы быть в курсе. Вместе с принципами планирования уроков вводятся учебные методы оценки технологии. Руководители должны обладать способами мотивации своих коллег, а также должны быть полностью осведомлены с положениями, правилами подготовки и способами выявления таланта и развития людских и материальных ресурсов, чтобы реализовать свой рост, улучшить процесс разработок в образовании. Мышления и рассуждения в образовательной среде способствуют улучшению качества и количества образования должным образом.

5 - Навык в административном, финансовом и материально-техническом обеспечении: Руководители, соприкасающиеся с финансовыми и административными положениями в образовании должны быть знакомы со своими обязанностями и своей ролью в поддержке и логистике для ускорения качественного и количественного роста образования. Они должны быть официально ознакомлены с принципами, процедурами, перепиской и методами подачи и использования лучших практик. Кроме того им должно быть предоставлено оборудование и хорошо оборудованные лаборатории, чтобы опираясь на семинары и возможности библиотек, руководители были бы в

состоянии принять должные меры и работать надлежащим образом, способствуя достижению целей обучения и лучшей подготовке.

6 - Оценка навыков. При помощи основных методов оценки оцениваются навыки школьных учителей, которые нуждаются в помощи в принятии решений. К измерению и оценке в сфере образования относятся следующие случаи: цели и задачи, методы обучения, стандарты и критерии определения скорости прогресса. Принимаются во внимание критерии, которые будут использоваться для определения скорости изменений и в свете этих результатов можно планировать решения в будущем.

Руководитель, который знаком с принципами и методами оценки и анализа социальной работы учителей и их коллег, на каждом из этапов помогает принять необходимые решения и может улучшить групповые отношения.

Личные усилия по улучшению их работы являются лучшим видом оценки. Школьный персонал может представить бумаги сам. В ходе реализации этой цели будет осуществляться обмен идеями между людьми, в результате чего будет достигнут индивидуальный и коллективный рост [103,37с].

Подготовка руководителей должна учитывать поведение и оценку учителей и методов обучения и управления поведением при использовании технологий и ресурсов. Учащиеся и их родители могут общаться с другими, а их вопросы должны быть включены в оценку членов, задействованных в области образования. Оценка членов учебной организации должна быть такой, чтобы можно было диагностировать истинных учителей [46,252с.].

Очевидно, что многие из критериев оценки могут быть использованы для защиты достоверности результатов и в связи с этим их влияние будет более глубоким.

Основные задачи работников сферы образования:

Сегодня, большинство экспертов в управлении согласны с общими и важными функциями или обязанностями директоров, в них есть лишь небольшая разница с точки зрения их философии. Управленцы в образовании не являются исключением.

Генри Ф. был первым крупным французским учёным, который изложил функции всех руководителей в каждом отдельном случае и считал, что в конечном счете, ответственность за выполнение этих функций лежит на руководителях обеих взаимодействующих организаций. Наиболее желаемые задачи включают:

Планирование, организацию, команду, координацию и контроль других экспертов, а также замечания по этим вопросам. По мнению Генри Ф. каждая из задач включает в себя: планирование, организацию, кадры, команды, координацию, отчетность и бюджетирование выявленных более или менее аналогичных мнений, высказанных другими, которые упоминаются в следующей таблице: Однако, кроме предлагаемых задач следует ещё объяснить их интерпретацию.

Функции управления обязанностями директоров с точки зрения экспертов по управлению знаниями.

Таб.1.1: Деятельность управляющих или конкретные обязанности руководителей.

Джонсон и коллеги	Кэмпбелл и коллеги	Корк	Симон	Ньюман	Гриффит	файл
планирование	решение	решение	планирование	планирование	планирование	планирование
организация	программирование	планирование	программирование	программирование	программирование	программирование
коммуникации	стимуляция	программирование	управление	Сбор ресурсов	Выборка персонала	управление
контроль	координация	коммуникации	координация	управление	управление	координация
	оценка	влияние	контроль	контроль	координация	контроль

		координация			доклад	
					бюджетирование	

Сегодня, при координации со стороны менеджеры должны самостоятельно координировать выполняемые ими задачи и функции, не ограничиваясь при этом конкретной задачей. Некоторые из наиболее важных функций включают в себя принятие решений в управлении. Симон (1961) вывел сложную сеть деятельности и организационного поведения в процессе принятия решений. Гриффит (1959) описал процесс принятия решений и управления изнутри.

Планирование является важной частью управленческих задач и их реализации следует уделять внимание точно также как и реализации других задач в управлении.

Процесс планирования происходит с целью достижения желаемого состояния в будущем. Большинство экспертов по управлению планирование деятельности и её управление закладывают в основу вышеуказанных функции(см. таб.1.1). Планированию свойственны различные определения, в том числе: «Процесс выявления и определения целей и обеспечения точных практики и устройств, которые позволяют реализовать намеченные цели» [2,41с.].

«Хорошее планирование эффективно для будущих достижений»[98,127с.].

«Планирование и подготовка к переходу от статус-кво благоприятно сказываются на достижениях в будущем» [46,167с.].

Понятие планирования. Любое действие или практика, которая заранее запрограммирована в следующих четырех концепциях, должны быть само собой разумеющимися или скрытыми [39,24с.]:

1. мышления и рассуждения;
2. поток и последовательность;
3. руководство и навигация;
4. обзоры ориентация;

Поскольку планирование представляет собой процесс (процесс: систематические и целенаправленные шаги), такой процесс должен включать в себя:

- а – ориентацию;
- б - прогнозирование;
- в – бюджетирование;
- г - определение политики, процедур и стандартов работы.

Организации управления в основном участвуют в планировании. Эффективное планирование, управление и организационное поведение являются основой для эффективного управления и руководства всех его поддерживаемых подмножеств. Для организации проведение планирования поможет насколько это возможно преодолеть её недостатки и проблемы [38, с. 36].

Компоненты плана подразделяются в соответствии с различными определениями и характеристиками его программы. В программе есть пять элементов или столпов:

1. Цель;
2. Методика;
3. Инструменты;
4. Практика;
5. Оценка.

Эти элементы составляют основные компоненты программы и предусматривают логический порядок определения приоритетов. Так что

каждый элемент в основном оказывает решающее влияние на последующие элементы.

Как видно, цели планирования и управления важны для каждого вида деятельности. Управление и планирование без цели не имеет смысла.

Средства в управлении используются для достижения любой цели или желаемого результата.

1. Цель организации помогает оправдать её существование в обществе.

2. Цель координирует деятельность организации в области обеспечения различными взаимосвязанными задачами.

3. Цель помогает оценить индивидуальную и организационную деятельность.

Следует отметить, что определение ориентации, критериев и условий должно быть сопоставимо со следующими терминами:

- А) Измерение ориентации;
- Б) Возможность достижения;
- В) Приемлемость;
- Г) Соответствие соглашению;
- Д) Стоимость упущенных возможностей.

Виды программ: Программы классифицируются на различные виды. Основные из них таковы:

Временно исправленные программы: Эти программы относятся к политике, практике, процедурам и правилам, которыми руководствуются организации с целью контроля их деятельности и работы в целом. Во многих организациях, такие программы написаны и составлены теми, кто участвует в их непосредственной реализации. Временное их применение обусловлено

специальными целями или периодом времени и они всегда могут быть пересмотрены.

Краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные: Программы, обусловленные временем, делятся на три группы:

Руководители, чтобы управлять текущими операциями, как правило, используют «краткосрочные» программы (планы). Для того, чтобы удовлетворить потребность в осуществлении непрерывной деятельности используются планы «среднесрочной перспективы», и если их деятельность осуществляется, постоянно развиваясь, то с этой целью чаще всего используется план выживания или «долгосрочная» программа.

Стратегические и оперативные планы: Программы, обеспечивающие самый высокий уровень, называются стратегическими планами или стратегиями, а те, которые проходят подготовку на более низких уровнях, известны как оперативные программы. Относительные их различия зависят от времени, целей и задач. Стратегические планы имеют относительно продолжительные сроки, фундаментальные и долгосрочные цели и планы действий [39,24-26с.].

В принципе нет ничего непредсказуемого в решениях в области управления обучением, обеспечения и предоставления средств для достижения целей образования. Важнейшей задачей планирования является отношение руководителя к процессу обучения на организационном уровне [46,167с.].

Если все сделано правильно и проведено реалистичное планирование, то это позволяет руководителям эффективно выявлять и прогнозировать силы, необходимые для обеспечения достижения целей каждой организации [79,104с.].

Организация: Управление имеет два различных смысла и определение организации или рабочей группы, относится к любой организации, которая имеет цель или цели, на которые можно указать.

Другое определение «организации» означает: «распределение или разделение работы и выполняемых заданий среди людей для достижения определенных целей» [2, с.58].

Организация: «организованная регулярная структура или группа из людей и оборудования» или организацией является «использование или применение физических лиц в процессе, на основе структурированного подхода к целям организации».

В результате структурирования организации создаётся логическая структура отношений, которые необходимы для работы членов организации.

Организационный процесс это:

1. Обнаружение необходимых мероприятий по достижению целей;
2. деятельность группы в соответствии с имеющимися ресурсами и их наилучшим использованием;
3. правильные приказы и решения;
4. связи сгруппированные вместе.

Эти шаги пересекаются с такими фундаментальными понятиями, как разделение труда на основе специализации, группировка задач, надзор, единоначальность, иерархия, полномочия и ответственность, централизация и децентрализация, персонал.

Считается, что разделение труда между несколькими людьми имеет смысл и требуется для того, чтобы сделать что-то в системе организации.

Разделение труда: Разделение обязанностей между людьми существует для того, чтобы делать всю работу не в одиночку, а так, чтобы каждый человек нёс ответственность за конкретную задачу или набор задач.

Группировка задач: Разделение обязанностей и мероприятий организовано таким образом, что соответствующие работы выполняются в определенных единицах.

Принципы разделения труда: Следует отметить, что в разных организациях и государствах существуют различные классификации разделения труда, поэтому было высказано предположение, что наиболее важными из них являются:

- Разделение труда с точки зрения количества людей;
- Разделение труда в зависимости от времени, функций или географического положения, продукта или услуги, процесса или операции.

Мониторинг: Сфера мониторинга охватывает то количество людей, которые работают непосредственно под контролем руководителя и дают ему в этом отчет. Сфера мониторинга определяет степень работы. Как правило, деятельность людей под непосредственным контролем руководителя посредством мониторинга можно более эффективно координировать и контролировать. Тогда как при ограничении сферы мониторинга уследить за деятельностью становится значительно труднее. Учёные подчёркивают, что производство должно курироваться наблюдателем, осуществляющим контроль за осуществлением простых задач 20- 30 людьми.

Сегодня число людей в каждой ситуации можно контролировать с помощью руководителей и администраторов, критериев и стандартов, где наиболее важными из них являются:

1. Количество времени, потраченного на наблюдение за работой.
2. Умственные способности.
3. Стабильность операций.
4. Сложность.
5. Другие обязанности директора.

6. Компетентность подчиненных.

Единство командования (единоначалие): Единство командования является одним из традиционных принципов управления, причем акцент делается на каждом из руководителей, где за исполнение обязанностей подчинённые должны отвечать непосредственно перед ним.

Иерархия: Иерархия - это ранжирование власти от самого высокого до самого низкого уровня, относящееся к организации и показывающее распределение в организации.

Власть: Другая концепция, которая играет важную роль в организации и управлении основана на отношениях, которые образуются. Формальная власть и сила формируется, выполняя обязанности и неся ответственность за достижение целей организации.

Симон (1975) считает, что менеджмент – это сила, направляющая деятельность и действия других людей, а также контролирующая большинство решений, а также это полномочия, которые даются организации для выполнения конкретных задач.

Делегирование полномочий: Нет ни одного менеджера или руководителя способного выполнять все возложенные на него обязанности и нести ответственность в полном объеме, поэтому делегирование части своих обязанностей другим неизбежно. Следует тщательно рассмотреть и знать, что:

1. возможно, делегирование части полномочий, но не всех;
2. делегирование полномочий не исключает ответственности за них;
3. должна существовать пропорциональность между полномочиями и ответственностью;
4. директор или менеджер не может никому делегировать полномочия, которыми он не обладает;
5. делегирование полномочий может быть отозвано.

Централизация и децентрализация:

Организация, в которой большая часть полномочий по принятию решений возложена на лидеров, находящихся на высоком организационном уровне называется «централизованной», организация же где полномочия по принятию решений на различных её уровнях распределены в обратном порядке называется «децентрализованной». Централизация и децентрализация являются относительными понятиями и ориентация доверительных отношений в централизованных или децентрализованных организациях зависит от таких факторов, как: сложность организации, компетентность подчиненных и степень доверия подчинённых к руководству. Приведенные выше понятия обладают рядом преимуществ и недостатков.

Очередность: В связи с организационными задачами «очередность» необходима при осуществлении деятельности непосредственно для того, чтобы выполнить задачи. Целью любой организации является выполнение мероприятий и задач в порядке очереди.

Команда: деятельность любой организации начинается с определения правильной программы в соответствии с регулируемыми процедурами. Для всех тех, кто практикует однородность команд, определён принцип единства. Объяснить этот принцип является основной целью организации, так как правильное планирование позволит хорошо сделать работу. Таким образом, целью организации является равномерное распределение команд среди сотрудников, которые должны соблюдать все инструкции и подчиняться приказу начальника, чтобы в случае чего стало возможным предпринять соответствующие меры.

Новым подходом к управлению считается использование вместо «команд» советов для подчиненных, с тем, чтобы лучше понять цель организации и мотивировать их работу, сделав её более эффективной. Таким

образом, взаимодействие между руководителем и подчиненными должно быть всегда установлено таким образом, чтобы руководство смогло бы объяснить им свои обязанности и, тем самым добиться эффективной работы. Очевидно, что для управления людьми менеджеры должны быть уполномочены на это.

Получены пять источников ресурсов для руководства, которые могут быть использованы в качестве дополнительного стимулятора деятельности на каждом уровне иерархии:

1. Мощный бонус. Руководство способно вознаградить своих подчинённых посредством бонуса, тем самым повысив эффективность выполняемой работы.

2. Наказание или принуждения. Если сотрудники не подчиняются, администраторы могут назначить наказание или принудить подчинённых выполнять ту или иную работу с тем, чтобы понизить темпы увольнения.

3. Сила или власть закона. Подчиненные должны действовать в рамках законодательства и соблюдать порядок, установленный высшим руководством.

4. Специализация. Знания и навыки используются в качестве необходимой директивы.

5. Сила характера. Эта власть основана на энтузиазме приемника командовать или подражать директору. Подчиненные пытаются подражать привычкам и поведению руководителей, которые пользуются популярностью по причинам определённых характерных черт, свойственных для их личности и поведения.

Макс Вебер считает, что имеются три законные власти с точки зрения юрисдикции. Управление личностью: Обычно в этом случае власть осуществляется, а рейтинг повышается через личную харизму физического лица, которое стоит обособленно от обычных людей и, как правило, занимает

руководящую должность. Послушание и покорность аудитории или подчиненных основано на послушании и покорности авторитету лидера и его харизме, следовательно, с этой точки зрения такая власть является неустойчивой.

Традиционная власть: правила происхождения обычаев, традиций, привычек традиционной веры в статус тех, кто осуществлял власть в прошлом, обычаи, традиции и ценности, связанные с ним, утвержденные и требующие уважения.

Рациональная власть – законодательство: это рациональная основа для регулирования социального порядка и статуса. В этом случае власть, рейтинг характер или позиция не наследственная и самое главное это власть в организации. И если соответствующим образом сочесть несколько типов власти, то влияние лидеров будет больше.

Черты и характеристики лидера. Некоторые эксперты выделяют несколько факторов, ведущих к набору личностных качеств, таких как интеллект, уверенность в себе, этика, хорошая работа, сильное желание, сила речи, рассуждение и т.д., а некоторые из физических факторов (характеристик) также приводят к успеху. Например, рост, вес и другие физические характеристики. Такие факторы, как окружающая среда, ситуации, задачи и мероприятия, опыт руководителей, не сочетаясь с остальными факторами мало эффективны в руководстве [39,30-33с.].

Координация. Еще одним важным моментом для менеджеров является реализация многочисленных задач различными подразделениями организации и обеспечение условий для достижения общей цели. Задачи разделены между различными подразделениями. Разделение задач, которые будут приводиться в соответствии с принципами рациональной классификации, не гарантирует достижения общей цели самой организации, это требует баланса между

обязанностями и осуществления их между несколькими различными частями и подразделениями.

Координация включает в себя: обязанности и деятельность различных подразделений каждой организации для достижения поставленных целей. Выполняя эту задачу, менеджеры могут избежать пустой траты времени и ресурсов и, особенно, отходов рабочей силы, что приведет к увеличению эффективности организации.

Еще одно определение может быть применено для координации: «Процесс создания единства среди целей и деятельности различных подразделений организации».

Сторонники этой концепции считают, что координация должна осуществляться согласно трём принципам: единства командования, иерархии и объема мониторинга. Эти принципы уже рассматривались. Мэри Паркер Фоллет (1926) предоставила учёным ещё один из принципов в области управления, который обеспечивает целостность и лучшую координацию.

Чтобы создать работающую систему, необходима независимая организационная иерархия.

Для получения заблаговременных решений требуется скоординированная система политики и руководящих принципов организации.

Чтобы создать гармонию следует придерживаться всех корпоративных рабочих моментов.

Чтобы создать согласованную систему следует обеспечить непрерывность организационных процессов.

Миссис Фоллет верит в то, что для обеспечения функции управления в демократическом обществе, необходимо создание мотивации человека с желанием сотрудничать и полное удовлетворение его потребностей.

Координация целей. Координация целей, как правило, существуют для достижения следующих целей:

1. предупреждение: предвидение будущих проблем и борьба с ними.
2. изменение: обнаружение аномалий и определение дефектов в системе координат, чтобы исправить их.
3. настройка: определение координат существующего порядка и гармонии, чтобы сохранить его.
4. улучшение: обзор существующих систем и координация по улучшению операций [39,33-34с.].

Важно координировать администрацию различных организаций, особенно организаций образования в той мере, чтобы директора смогли бы справляться со своими самыми основными обязанностями.

Также имеет значение координация не только в каждом отдельном случае в соответствии с образовательными потребностями, но и координация всей системы образования в целом.

Следует рассматривать также координацию на этапе планирования, она также определяет уровень организации и иерархии. Всегда следует рассматривать различные полномочия и установление каналов связи между организационной властью и руководящими работниками сферы образования [78,105с.].

Мониторинг, контроль и оценка

Другой важной задачей управления является определение степени действия контроля в соответствии с предсказанными целями и принципами. Ещё одним из определений управления является такое определение: «По сравнению с контролем операций конкретными мерами процесс контроля осуществляется через реализацию запланированных мероприятий».

Мониторинг и контроль процесса являются систематическим процессом, включающим в себя:

- определение критериев контроля;
- сравнение результатов с критериями, указанных функций;
- обнаружение отклонения и изучение его причин;
- перестройка и реформирование программ и операций.

Контроль управления определяет, достигнуты ли организационные цели или нет. Иными словами, оценка процесса управления образованием заключается в оценке индивидуального процесса и организационной эффективности. Хорошее управление требует эффективного управления. Последним шагом является его менеджмент на начальном этапе, поскольку, начиная именно с этого этапа, возможно, следить за изменением или модификацией целей, программ, организационных структур, политикой и процедури происходящими в образовательной организации. Это не имеет смысла без надзора и контроля.

Виды контроля: управление процессом обычно включает в себя три вида контроля:

Профилактическое или подготовительное управление: как следует из названия, этот тип управления пытается предотвратить возникновение отклонений в рабочем процессе. Наиболее важные действия применяются к правовой политике организации.

Ведение контроля: Для того, чтобы обеспечить правильное достижение целей используется этот тип управления для управления и надзора за текущей деятельностью организации. Этот вид контроля осуществляется для каждого отдельного критерия.

Управление с обратной связью: Этот тип управления связан с окончательными результатами данных по результатам организационных

функций. Он устроен так, что выведены корректирующие меры, необходимые для определения возможных отклонений. Понятие обратной связи на простом языке-это результаты прошлых действий и руководство для будущих действий.

Для любой деятельности, связанной с целями группы необходим контроль. Невозможно представить себе абсолютно бесконтрольную организацию. В реальности, возникающие ситуации требуют более строгого контроля. Организации всегда подвержены изменениям, в результате которых они становятся все более и более сложными и разнообразными. Невозможно также отрицать, что люди не застрахованы от ошибок. Все, ранее обозначенные факты, включая этот, будут указывать на необходимость мониторинга и оценки.

Контроль, как правило, носит негативный оттенок и иногда, с другой стороны, кажется, что мониторинг и контроль существуют, как угроза индивидуальной свободе. Однако, на самом деле, это целенаправленная работа в организации, где определённые правила и стандарты регулируют поведение организации. Очевидно, что наличие организационного контроля при потребности людей в свободе действий вызывает конфликты, но эти конфликты разрешаются менеджерами и лидерами любой организации, в том числе образовательные.

Важно отметить, что контроль над сотрудниками, выполняющими свою работу, вызовет слишком большое сопротивление и потери. Ограничение контроля для многих моделей поведения может быть вызвано поощрением творчества и инноваций.

Неадекватное управление и нерациональное использование ресурсов нанесёт вред, потому что зачастую равнодушие и отсутствие ответственности создают хаос и неопределенность. Так менеджеры, обладая свободой личности, пользуются этим преимуществом и остаются в безопасности [39,34-36с.].

Мониторинг и проведение оценки управления задачами, особенно учебными позволяет выявлять сильные и слабые стороны на различных этапах управления и указать последовательность в деятельности организации в целях достижения желаемых целей [78,106с.].

Вот некоторые эффективные функции управления:

- 1) точная информация;
- 2) цель и наличие плана;
- 3) экономическая эффективность;
- 4) наличие объективных критериев;
- 5) гибкость;
- 6) модерация.

Конкретные задачи управления образованием.

Руководящие работники сферы образования, которые отвечают за управление и организационные цели в дополнение к основным и важным задачам, также должны предоставлять подзадачи, которые включают:

1. учебный план и преподавание;
2. дела учащихся;
3. преподавательский состав;
4. отношения школы и общества;
5. услуги и оборудование для обучения;
6. административно-финансовые вопросы.

1) Учебный план и преподавание. Важнейшей задачей подготовки менеджеров является руководство преподаванием и обучением, в первую очередь, в целях содействия развитию учащихся, а компоненты такой программы включают в себя: цели, содержание, учебные материалы, методы обучения, результаты обучения и систему оценки. Роль менеджера в обучении

заключается в эффективной организации и мобилизации человеческих ресурсов, материала и учебных программ.

Подготовка менеджеров, таким образом, может принести значительные изменения, как для учителей, так и для учащихся:

- общие цели образовательной системы тщательно определяют средства управления;
- общие цели делятся на подцели, чтобы быть понятными школе;
- чтобы помочь учителям и руководству следует определить цели и действия класса;
- руководство создаёт соответствующие условия для повышения морального состояния сотрудников. Учителя связаны друг с другом их личными и карьерными целями;
- цели будут оцениваться с точки зрения важности и преподавательской деятельности в плане оказания помощи в их достижении.

2) Дела учащихся: Вопросы, связанные с образовательной деятельностью учащихся являются взаимодополняющими. Функции и административные услуги для учащихся сопряжены со следующими тезисами: прием, регистрация, группировка и поддержание данных о посещаемости, ученические записи и личная информация, определение способностей, интересов и потребностей учащихся и их развитие.

3) Преподавательский состав: Включает в себя обеспечение людей квалифицированной работой в системе образования: учителей, руководителей и консультантов, в том числе лиц, которые играют важную роль в системе образования. Таким образом, привлечение, прием на работу, обучение, размещение и обслуживание должны соответствовать стандартам и критериям в соответствии с доступными культурными, социальными, экономическими и образовательными системами на основе их способности привлекать людей,

заняты в сфере образования готовности обеспечения необходимого морального духа. Их способности используются в образовательной деятельности.

Менеджеры по обучению пользуются личной и профессиональной компетентностью педагогов, консультантов и квалифицированных наставников и могут помочь школам улучшить образовательную деятельность и повысить эффективность.

4) Отношения школы и общества: Система образования в целях достижения поставленных целей в многомерном обществе занята удовлетворением потребностей школы и сообщества. Таким образом, эффективные отношения между школой и обществом кажутся естественными. Общественный порядок является частью социального состава - конкретного экономического расположения в районе, выделении городских или сельских характеристик, промышленных, социальных и культурных стратификаций, местных лидеров, предприятий и т.д. Основной целью является создание отношений между школой и обществом. Информирование людей о состоянии школ помогает поддерживать школы и привлекает людей для решения различных проблем.

Люди становятся более осведомлены о важности образования. Для участия в будущем своих детей рекомендуется учебная и профессиональная их подготовка. Школы в равной степени учитывают мнения и потребности людей и общества.

5) Услуги и оборудование в образовании: образовательные программы, учебные обязанности, здравоохранение и образование, культурные услуги для учащихся требуют использования специального оборудования и сооружений. Предоставление этих средств является одной из задач управления образованием. В этом контексте следует отметить: здания и школы, детские и

спортивные площадки, лаборатории, библиотеки и учебно-методические пособия. Прогнозирование и подготовка оборудования, обучение, здоровье и фитнес, подготовка и строительство классов, техническое обслуживание и ремонт сооружений, отопление и кондиционирование воздуха, водоснабжение, электричество, телефон и другие материалы необходимы для выполнения различных задач администрацией школ.

б) Административные и финансовые вопросы: обеспечение образовательных услуг и школьной деятельности осуществляется в условиях эффективного управления финансовым ресурсом и бюджетом. Таким образом, эффективное управление и мониторинг школьной деятельности, регистрация, распределение труда с учетом обязательств сотрудников, принятие законов и стандартов, циркуляров и руководящих принципов, касающихся вопросов своевременного мониторинга офисов и школьных квалификаций и их соблюдения, входит в ежедневные обязанности директоров школ. Помимо этого, обеспечение финансового ресурса школы со стороны государства или же, общественности, играет незаменимую роль в решении образовательных проблем.

В образовательной системе, гарантом бюджета которой является государство, для выполнения своих обязанностей, руководители должны владеть достаточной информацией в финансовой сфере, уметь грамотно распределять и расходовать средств. Кроме того, участие общественности в виде формирования родительского комитета и учительской ассоциаций, влияет на обеспечение финансового ресурса в большей мере, нежели государственный бюджет [2,185-196с.].

Доктор Али Шариати в книге «Образовательный менеджмент» перечислил семь основных секторов обязанностей школьных директоров: преподавательский штаб, учащийся персонал, школьное руководство, обучение

и учебные программы развития, руководство финансовых и административных дел, школьное помещение и общественные обязанности [110, с.332], что на мой взгляд, являются приемлимыми в условиях администрирования школ Республики Таджикистан.

Мотивация и ее роль в образовательном менеджменте. Достижение организационных и личных целей нуждается в мотивации общества. Если же люди не будут мотивированы – ситуация не сдвинется с места. Мотивация служит неким мотором действий, и для достижения целей организации, ее сотрудники должны быть мотивированы.

Если менеджеры ознакомятся с основными принципами психологии и других поведенческих наук, они смогут лучше и качественнее выполнять свои обязанности, повысив эффективность труда работников, используя такие определения мотивации:

«Процессы, которые усиливают индивидуальное поведение человека, способствуя достижению их целей» [90, с.49]

«Мотивация – это внутреннее состояние, которое способствует тому, что человек заинтересован в каком-либо деле больше, чем в остальных» [110, с.140].

В психологии понятие «мотивация» определяют одним из видов 78 импульса, и применяют в случаях, когда необходимо подтолкнуть человека к деятельности и динамичности его поведения» [78, с.71].

«Тенденции, старания и эмоции, подталкивающие человека к деятельности, а так же, остальные причины, приводящие человека к мотивации» [11, с.19].

Комплекс условий и обстоятельств, которые способствуют тому, что человек, выйдя из своего внутреннего состояния, приступит к деятельности, называется «мотивацией». Мотивация состоит из трех основных компонентов,

первый из которых – возрождение силы. Под этим компонентом подразумевается сила, которая кроется в каждом живом существе и подвигает его к деятельности. Вторым компонентом мотивации является «руководство», в ходе которого поведение человека направляется на достижение целей.

Третьим компонентом мотивации является «настойчивость» поведения, что подразумевает то, что когда человек устраивается на работу в какую-либо организацию, то ожидается, что он останется на этом рабочем месте в течении многих лет.

Учитывая все три компонента мотивации, можно заявить, что понятие «мотивация» подразумевает обстоятельства, мотивирующие человека изнутри, создающие соответствующую модель поведения для улучшения карьерного роста [74, с.186].

Большинство экспертов определяют мотивацию человеческой необходимостью, задачи которой весьма функциональные. Но характер человеческих потребностей и их корреляция с поведением имеет множество интерпретаций со стороны ученых. Самой известной иерархией человеческих потребностей является интерпретация Авраама Мазлова. Он родился в 1908 г. в Бруклине, Нью-Йорк, его родители были необразованными русскими иммигрантами, которые хотели, чтобы их сын изучал юриспруденцию. Но в итоге, он нашел свое призвание в психологии, и, написав книгу «Мотивация и индивидуальность», выданную в 1956 г., основной темой которой была человеческая мотивация. Ныне, Мазлов известен среди своих коллег созданной им же иерархии потребностей, в которой он объясняет мотивацию и человеческое поведение.

Существует классификация, состоящая из пяти групп потребностей, и считается, что потребности человечества разделяются на такие комплексы приоритетов: физиологические потребности, безопасность, любовь и

принадлежность, ценность и престиж, уважение в обществе, и наконец, самопознание и саморазвитие.

1. Физиологические потребности: к данной группе потребностей относятся такие физиологические потребности, как утоление чувства голода, жажды, воздух, сон. И, прежде, чем выйти на следующий уровень потребностей, эта группа потребностей должна быть удовлетворена. Согласно истории, и, к сожалению, во многих современных случаях, жизнь большинства людей сосредоточена на удовлетворении этих потребностей. Поиск еды и воды необходим для выживания, и для этого людям приходится жертвовать самоуважением и саморазвитием [93, с.121].

2. Потребность в безопасности: удовлетворение этих потребностей осуществляется лишь тогда, когда физиологические потребности удовлетворены, иначе многие голодные люди для утоления чувства голода, возможно, не боясь, будут выполнять любую не престижную работу, порой даже, уголовно наказуемую. Но когда первая группа потребностей удовлетворена, то можно подумать и о безопасности.

И физическая безопасность, и карьерная безопасность обеспечивают человеку соответствующие условия жизни в окружающей среде, стабильность и спокойствие, а также отсутствие риска и угрозы.

3. Потребность в любви и принадлежности: удовлетворив физиологические потребности и потребности безопасности, третьей группой потребностей является потребность в душевной связи, друге, супруге, любви и привязанности, общении и социальным связям. На этом основании в учреждении формируются неофициальные отношения.

4. Потребность в признании и уважении: четвертой группой потребностей является признание и уважение человеческих интересов

посредством окружающих, а также успех, самоуверенность, достоинство быть признанным и одобренным [110, с.143].

Удовлетворение потребностей третьего уровня значит удовлетворение потребностей признания. Эти потребности приводят к испытанию человеком чувства собственной ценности и значимости, и к склонности человека уважать и почитать других. В случае неудовлетворения этих потребностей появляется чувство унижения, слабости и неполноценности.

5. Потребности самопознания и самоактуализация: когда все вышеперечисленные потребности удовлетворены, появляется новая потребность – потребность самоактуализации. По мнению Мазлова, самоактуализация вызвана потенциальными действиями, а также талантом и личными способностями. Потребность в самоактуализации – это потребность выполнять работу, которая, по нашему мнению, является нашей обязанностью. Люди, у которых сильно развито чувство самоактуализации, направляют руководствующую ими силу в рабочее русло [93, с.123].

Мазлов также объясняет, что разница между людьми может оказать влияние на повышение потребностей с одного уровня на другой.

Несмотря на то, что он объясняет, что большинство людей имеет иерархию своих базовых потребностей, все же, есть и исключения [110, с.143].

Руководители в сфере образования должны осознавать, что учитывая развитие человеческой индивидуальности и удовлетворение потребностей, возникает самопознание и совершенство. Также они должны знать о приоритетах потребностей и метод их удовлетворения.

Мазлов умер в Калифорнии в 1970 г., в то время, как образовалась критика теории этого психолога:

- иерархия потребностей и их интенсивность - разная в различных обществах, и связано это с разными культурами;

- отображается акцент на иерархии потребностей и ее корреляции с удовлетворением предыдущих потребностей, поэтому неизвестно, до какого уровня должны удовлетворяться потребности для обеспечения возможности перехода на следующий уровень удовлетворения потребностей;

- учитывая иерархию потребностей, ее реализация на практике весьма затруднительна. Все люди разные, и влияние и интенсивность (сильная или слабая) потребностей у всех далеко не одинакова;

- применение данной теории в менеджменте довольно затруднительное, ведь получение точной информации о видах потребностей каждого работника и применение ее для мотивации – нелегко, и порой, невозможно;

- учитывая тематику мотивации и потребности в менеджменте и административных и личных делах, особенно в образовательных учреждениях, уделение внимания мотивации сотрудников и содействию в их продвижении, является обязанностью менеджеров [78, с.74].

Важности мотивации основанной на человеческих потребностях, придавали значения многие ученые, из числа которых Фридрих Херцберг(1923-2000), литовский психолог, родившийся в штате Массачусетс. Он считал, что мотивация зависит от двух факторов: успеха (возможность развития, значимость, признание), здоровья и поддержки (профессиональная безопасность, права, преимущества, рабочие условия).

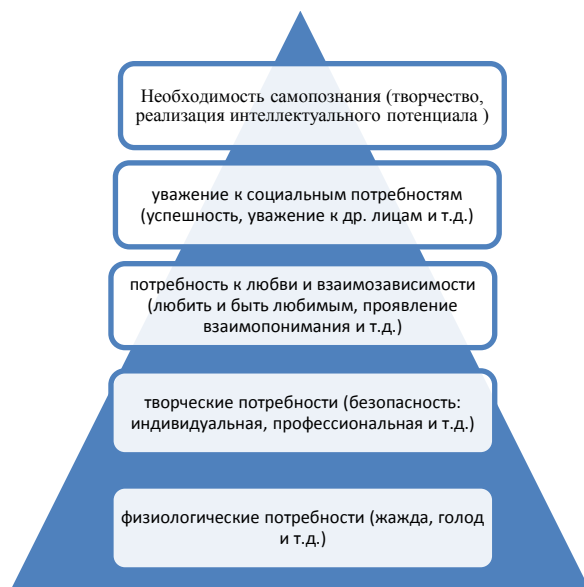
- Альдерфер (1996) определил три основные категории человеческих потребностей: биологические потребности, потребности привязанности и развития.

Из других ученых, которые оставили свой след в данной сфере, можно выделить Макколанда (1917-1998) и его теорию успеха мотивации.

- Фастингер (1919-1998) и его теория когнитивной несовместимости.

В данном разделе вниманию читателей предлагается пирамида – иерархия человеческих потребностей, согласно теории Авраама Мазлова:

Рис.1.4: пирамида – иерархия человеческих потребностей, согласно теории Авраама Мазлова



В завершении этой главы необходимо вспомнить, что мотивация является движущей силой человеческого поведения, и основной темой, которая должна находиться под пристальным вниманием руководителей в сфере образования. Численные исследования свидетельствуют о том, что учет потребностей учителей играет значительную роль в создании положительной рабочей среды, достижении целей, удовлетворении от работы и повышении эффективности их труда.

- Стимулирование или создание мотивации у учеников является одним из основных заданий директоров, учителей и родителей, что, по мнению некоторых, является целым искусством. Несомненно, с точки зрения образования, опыт удовлетворенности от работы, положительная рабочая атмосфера и сотрудничество могут помочь людям в этом искусстве [110, с.154].

Как поднять моральный дух учителей.

Моральное расположение духа играет значительную роль в человеческих отношениях, в том числе, между субъектами обучения и образовательной деятельности. Для создания и поднятия морального духа своих сотрудников, руководители в сфере образования не должны жалеть никаких усилий. Для начала необходимо рассмотреть значение и понятие морального духа.

Кимбэл Вайлз в своей книге по менеджменту и образовательном руководстве определил моральный дух как «комплекс душевных и мыслительных реакций, которые проявляет человек в рабочей и профессиональной среде».

Моральный дух – это подсознательное качество, которое невозможно определить невооруженным взглядом, а также невозможно его рассматривать отдельно от других факторов. Но это моральное состояние можно определить путем тщательного наблюдения за поведением определенных лиц [22, с.41].

Моральное состояние состоит из способа мышления, метод восприятия сотрудниками их рабочей среды. Важным аспектом является то, что моральное состояние коррелирует со степенью удовлетворенности каждого работника в учреждении, что зависит от удовлетворения его духовных и материальных потребностей.

Моральное состояние может быть как положительным, так и отрицательным. Положительным расположением духа обладают люди, удовлетворенные своей работой и профессией, считая, что их деятельность приносит пользу как им самим, так и обществу. Такие люди налаживают отношения с «нужными» людьми в рабочей среде. Отрицательным расположением духа обладают люди, одаренные отчаянием и цинизмом, в речи и поведении которых наблюдаются нотки недоверия.

По мнению некоторых авторов, важным фактором в моральном расположении духа человека является стиль его восприятия, ход мысли, а также моральный дух зависит от чувств и эмоций, которые человек испытывает от рабочей среды [78, с.75].

Так как моральное расположение духа работников организации, особенно учебных и воспитательных учреждений, играет значительную роль в количественном и качественном факторе работы, некоторые отрицательные показатели морального расположения духа проявляются в повышении прогулов и жалоб учеников. Оправдание, саботаж, раздражительность, неуважение к директору и т.д., являются показателями отрицательного расположения духа.

Из показателей положительного расположения духа можно выделить следующие: резвость и живость, пунктуальность, предрасположенность к сотрудничеству, повышение эффективности труда, доверчивость по отношению к другим. Когда в образовательных учреждениях будет царить положительный моральный дух, школьный персонал не перестанет трудиться над улучшением образовательной системы. Но если же, в учреждении будет царить отрицательное расположение духа, то учителя не станут прилагать максимум усилий для работы, и в результате школа будет продолжать свою деятельность с минимальным качеством и компетентностью персонала.

Следует заметить, что положительный моральный настрой возникает в человеке тогда, когда у него появляется душевная привязанность к своей работе [22, с.41- 42].

Можно согласиться с этого утверждения, так как перечисляются факторы, которые оказали наиболее сильное влияние на удовлетворенность учителей:

- спокойствие в жизни;
- положительные рабочие условия;

- чувство заинтересованности и привязанности;
- честное и справедливое поведение;
- чувство успеха в работе;
- определение труда и выполненной работы и признание этого;
- участие в проведении рабочей политики, сохраняя уважение к себе [22, с.43].

Остальные факторы, такие как поощрение активных работников и похвала их труда, установление эффективной дисциплины в учреждении, уведомление сотрудников о результатах своей работы, учет характера сотрудников учреждения, могут способствовать возникновению положительного морального духа в учреждении [78,81с.].

1.4. Метод выборки руководителя в сфере образования.

Методы выбора руководителей в образовательной сфере зависят от культуры, ожиданий и моделям, характерным каждому обществу. Также административные методы образования каждой страны, будь они централизованными, или децентрализованными, могут оказать влияние на выбор руководителя в образовательной сфере.

Таким образом, можно использовать следующие обстоятельства и различные факторы:

1. Выбор директора из числа сотрудников: это один из общих подходов, который относится к децентрализованным методам. Выбор директора учебного заведения проводится посредством его сотрудников. Это демократический метод менеджмента. На сегодняшний день в некоторых странах мира директора учебных заведений, в частности директора школ, выбираются посредством сотрудников этих самых заведений. Автономные школы – это школы, зачастую отдающие предпочтение такому виду выбора.

Зачастую согласно этому методу, директорам оказывается поддержка со стороны сотрудников учреждения в проектах и исполнении программ.

2. Назначение сотрудника на пост руководителя: согласно этому методу, директора учебных заведений наделяются властью посредством назначения их на пост. На самом деле, директора назначаются высшей организационной инстанцией. Этой группе директоров оказывается больше поддержки со стороны высших административных сил, чем остальным директорам [78, с.51].

3. Выборочно-назначительный метод: согласно этому методу, сотрудники учреждения выбирают несколько человек, которые, по их мнению, достойным быть избраны директорами, и предоставляют их кандидатуры в высшую инстанцию. Затем, из представленного числа кандидатов один человек назначается на пост директора. В этом случае учитываются мнения учителей, и придаются значения их просьбам. Также властям предоставлен более широкий выбор, а выбранному директору оказывается более крупная поддержка.

4. Метод поиска и назначения директора: Зачастую, этот метод применяется для назначения директоров высшего уровня. Это означает, что исследуемую группу потенциальных директоров рассматривают со стороны высших властей, и после проведенных исследований, рекомендуют в качестве ключевых людей.

Организационные власти на основании проведенного анализа, назначают на пост директора одного из предложенных кандидатов. Очевидно, что в учебных заведениях, где определяющую роль играют личность, лидерские навыки, научные навыки и особенности характера, наилучшим методом выбора директора является данный метод.

Роль человеческих отношений в учебном заведении. Человеческие отношения в коллективе являются важной составляющей образовательного

менеджмента. Возможно, можно утверждать, что ни одна из теорий менеджмента не является столь эффективной, как теория человеческих отношений, ведь структура образовательной системы не потерпит никакой другой манеры, кроме этой. В данной теории многие проведенные исследования посвящаются роли человека в организации и влияние учета его потребностей, мотивации и удовлетворенности. Большинство исследований в этой области, проведенные под покровительством Элтона Мью в течении десяти лет, посвящены динамике человеческих отношений, о которых подробнее рассказано в предыдущих параграфах, а также стилю поведения с людьми, взаимодействию руководителя с подчиненными, а также значительному влиянию этих факторов на атмосферу в организации, особенно в учебном заведении. Из дня в день на целесообразности человеческих отношений акцентируется внимание со стороны решающих органов. Внимательность к человеческой индивидуальности, осознание потребностей, их рациональные ожидания, учет чужих мнений в процессе принятия решений, обеспечение безопасности и условий, которые бы гарантировали их удовлетворенность, - это все является решающими факторами человеческих отношений. Поскольку феномен человеческих отношений является лучшим средством для решения организационных проблем, то любая организация может работать эффективно.

В начале этого раздела говорится о человеческих отношениях, а затем проводится анализ теорий, которые могут повлиять на повышение или падение морального духа работников образовательной сферы.

«Наука человеческих отношений состоит из исследований в кругу сотрудников организации или учреждения» [28, с.10].

«Человеческие отношения включают в себя отношения в бизнесе, государстве, общественных клубах, школах и домах» [30, с.3].

В настоящее время, человеческие отношения направлены на развитие практических навыков для того, чтоб человек научился существовать в окружающей среде.

Человеческие навыки, то есть, коммуникабельность, умение уживаться с чужими чувствами и эмоциями, воспитываются в челов. для получения соответствующего ответа и создания отношений с другими людьми [28, с.26].

Директор учебного заведения должен учитывать личные ценности других сотрудников и уважать их чувства и просьбы, а также осознавать, что жизнь и работа переплетаются, и профессиональное удовлетворение в некой степени может повлиять на жизненную удовлетворенность[28, с.25].

Тем не менее, в человеческих отношениях должны учитываться потребности в организации, и иметься на особом счету чужие мнения, чувства, неофициальные отношения, влияние групп друг на друга, роль сотрудничества в принятии решений, вид менеджмента и т.д. Почти установлено, что если руководители будут следовать этим советам, то и сотрудники организации в достаточной мере будут достигать поставленных целей. Многие ученые провели множественные исследования на эту тему, некоторые из которых мы вкратце рассмотрим:

Теория X и Y:

Дуглас Мак Грегор (1906-1964), один из американских социальных психологов и преподаватель менеджмента в университете Масачусетса, в своей книге «Человеческие аспекты в организации» исследовал методы и стили руководства на основании природы человека, используя две переменных: **x** и **y**. Мак Грегор убежден, что в каждом мероприятии и решении руководителя присутствуют гипотезы относительно своей индивидуальности, характера и человеческого поведения, что оказывает влияние на поведение руководителя:

Теория X основана на следующих принципах:

1. По своей природе люди не любят работу и ответственность, им присущи своего рода лень, апатия и вялость.

2. Апатия и нежелание угрожает принудительному характеру трудовой деятельности.

3. Человек стремится к власти и лидерству, предпочитая «вертикальное» лидерство.

4. Человек амбициозный по своей природе, и избегает ответственности.

5. Выполнение надлежащей работы не приносит людям стимул, они стимулируются исключительно экономическими и финансовыми факторами.

Теория Y:

1. Работа – это обычное и естественное для человека дело, которое нуждается в отдыхе и спорте.

2. Контроль, непосредственный мониторинг, угрозы и наказания не являются средствами достижения целей, ведь человек способен осуществлять свою деятельность без непосредственного вмешательства посторонних и принуждения, а просто потому, что он заинтересован в этой деятельности и она для него необходима.

3. Деятельность каждого человека в рамках организации является для него наградой, и ожидается, что человек сам будет искать методы извлечения преимуществ из нее.

4. В приемлемых условиях человек не только будет брать на себя ответственность, но и приветствовать это явление.

5. Людям свойственны терпение, возможности и высокий потенциал, и степень изъятия пользы от метода руководства в учреждении.

В результате, на основании теории «Y», работа приносит человеку удовольствие, и если работа будет приемлема, работники будут выполнять свои

обязанности, преследуя не только финансовые цели, но и получение удовлетворенности от своей деятельности, что, будучи естественной потребностью, оказывает влияние на повышение жизненного стимула.

В трудах Мак-Грегора предлагается метод, основанный на целях менеджмента, в котором применяются принципы коллективного руководства.

- Мак-Грегор утверждает, что руководители не против использовать теорию «Y», но из-за ограниченности технических и организационных средств в получении прибыли учреждением, зачастую применяется теория «X» [78, с. 69].

Руководители, оказавшись под влиянием теории «X» в учебных заведениях, сталкиваются со следующими особенностями:

1. Тщательно контролируют деятельность сотрудников, преподавательский состав и учеников.
2. Точно устанавливают обязанности сотрудников учебного заведения.
3. Распределяют обязанности в организации, назначают сотрудников ответственными за свои дела.
4. Создают условия, в которых сотрудники вынуждены работать с угрозой наказания в противном случае.

Этот стиль менеджмента больше похож на авторитарное лидерство.

Директора учебных заведения, находясь под влиянием теории «Y», обладают следующими особенностями:

1. Принимают во внимание моральный дух сотрудников, микроклимат в коллективе, пренебрегая сухим и безжизненным лидерством.
2. Создают подходящие условия для того, чтоб все сотрудники, применяя свои способности, могли достичь целей, поставленных учреждением.
3. Стараются создать почву для развития способностей сотрудников.

4. Вовлекают сотрудников в коллективную деятельность организации.
5. Предоставляют хорошие стимулы для творческого мышления и инноваций.
6. Учитывают потребности сотрудников, знают, как их мотивировать, прилагают огромные старания для осуществления мотивации.
7. Уделяют внимание предоставлению сотрудникам обучательных программ, их техническому и социальному развитию.

Создается впечатление, что этот стиль менеджмента схож с либеральным толерантным лидерством [78, с. 69-70].

Теория организационного поведения.

Данная теория уделяет значительное внимание изучению человеческого поведения в организации. Изучение человеческой индивидуальности, потребностей и мотивации в рабочей среде способствует лучшему познанию сотрудников и лучшего поведения руководителя с ними и лучшего достижения целей учреждения.

На тему организационного поведения осуществлялись множественные значительные исследования, особенно за последние годы, притом, что большинство ученых этой сферы тем или иным образом имеют отношение к данному методу. Они утверждают, что их секрет достижения целей, по их мнению, заключается в изучении поведенческих наук, благодаря которым можно тщательнее изучить методы взаимодействия, и установить хорошие отношения. Поведенческие науки утверждают, что, изучая человеческое поведение, можно лучше узнать поведение других. Психология, социология и другие науки, являются необходимыми для руководителя.

Руководители должны ценить и уважать своих работников, поощрять способности их роста и развития, обеспечивать условия их развития, быть заинтересованными в поднятии морального духа и удовлетворенности своих

подпеченных, но они не должны забывать об исследованиях в сфере поведенческих наук, которые являются одним из важнейших факторов успеха организации, а также саморазвития.

Кэмбэл Вайлз считает, что креативность и инновации в образовании это не то, что можно купить или заказать – это можно только воспитать и развивать. А воспитание и развитие зависит от стараний со стороны руководителя в устранении преград и проявлении доверия способностям учителей, а также в создании необходимых рабочих условий для улучшения и развития учебной деятельности [22, с. 89].

Официальные директора школ должны доверять и ценить каждого человека в школе, и от чистого сердца желать развития способностей внутри каждого. Эта вера создает необходимую среду роста и развития. На самом деле, эта вера и становится основой человеческих отношений [22, с. 92].

Тем не менее, девизом человеческих отношений является то, что уважение и достоинство человека на каждом этапе должно быть принято во внимание, а также должны быть реализованы следующие меры:

- Пересмотреть цели организации на благо сотрудников.
- Применять коллективный метод в менеджменте и для принятия решений.
- Изменяя организационную структуру, предоставлять сотрудникам свободу действий, чтоб работа и старания приносили им удовольствие, смысл, и чтоб лучше узнать коллектив в рабочей атмосфере [2,141с.].

Креативность и инновации в образовательном менеджменте. Преобразования и изменения становятся источниками креативности и инноваций. Если бы человек не обладал такими способностями, то до сих пор жил бы в первобытных условиях. Давным-давно считалось, что мир, и все, что в нем есть, находится в вечном изменении.

Гераклитус, греческий философ 6 века до н.э. считал, что «дважды в одну реку не войти», потому, что течение воды в ней остается прежним.

По своей природе, человек существо, сбалансированное и креативное, и, если бы он не обладал таковыми качествами, то в жизни не было бы изобретений, открытий и новых разработок. Даже на сегодняшний день ученые пришли к выводу, что креативность – это не дар, которым может быть наделен каждый, без ограничений.

Вильям Джеймс (1842 - 1910), американский философ и психолог, основатель теории прагматизма, исследуя эффект воспитания и развития креативности, пришел к выводу, что все люди обладают определенным потенциалом, но не все развивают его на протяжении своей жизни.

Существуют также и другие интерпретации креативности и инноваций, о которых мы поговорим в следующей части:

Креативность означает создание нового мышления и превращение его в полезные действия, а затем, в инновации. Или же, способности и потенциал интерпретации новых мыслей [70, с. 113].

Креативность означает применение умственных способностей для создания новых идей и концепций [90, с. 142].

В корне каждой инновации скрыта креативная идея. Таким образом, инновации – это воплощенные в действие креативные идеи, или же, результат применения креативных новинок [90, с. 14].

Креативность скорее можно отнести к творческому, умственному процессу, а инновации – воплощение креативных идей. Учебные заведения в качестве социальной системы, обладающей высокой чувствительностью, скоординировав свои усилия с общественностью, должны направить свои усилия на действия, проявив себя живым организмом.

Каждая организация или сообщество, не соответствующие окружающей среде, обречены на исчезновение, и учебные заведения – не исключение.

Как было сказано ранее, наука держится на преобразованиях мира, а креативность и инновации исходят из внутреннего мира человека. Современный мир движется в сторону прогресса, инноваций и новой эры мышления, и организации, которые не могут с этим смириться, не смогут продолжать свое существование. Учебные заведения, в обязанности которых входят любого рода аспекты по развитию личности и содействия развитию творческих навыков общественности, должно обеспечить условия со всеми необходимыми средствами для развития этих аспектов, подготовив людей для вступления в общество, чтоб они могли приспособливаться к происходящим в мире, невероятным социальным изменениям. Особенно, учитывая тот факт, что креативность можно наработать, и процветающая нация будет иметь дело с креативностью, инновациями и постоянно обновляющимся обучением.

В конечном счете, педагог является главным фактором в развитии обновлений. Таким образом, общепринятые ежедневные учебные стандарты могут послужить наилучшей сферой для обновления. Мы не можем предположить, что то, что мы делаем последовательно, является именно тем, чему мы должны следовать. В любом случае, мы должны уделять время на анализ действий, проведенных для достижения целей [100, с. 4-5].

Учитель должен приложить все средства и усилия для обеспечения ученикам условий для развития креативности и создания инноваций. Помимо учебы, учитель должен открыть в учениках чувство любопытности и любознательности, направить их на путь размышлений, развивать в них интерес к знаниям и открытиям. Конфуций говорил: «Я не буду учить того, кто не желает учиться, и не буду ничего объяснять тому, кто сам не пытается это понять». То есть, прививать ученикам любовь, интерес и мотивацию к знаниям

– непосредственная обязанность учителей, при условии, что в них самих должен присутствовать дух критики и инноваций, а также интерес и вера в свое дело.

Знаменитый индийский литературный деятель Тагор по этому поводу говорил: «Свеча, которая не в состоянии гореть, не может зажигать другие свечи».

Учителя должны осознавать, что результатом ученья является умственный процесс, поведение и мышление, приобретенные не вследствие накопившейся информации, а посредством глубокого осознания происходящих явлений. Если цель действительно будет обучать людей, то передача знаний и хранение воспоминаний не оказывает значительного эффекта, и вместо применения неэффективных методов или пассивного учителя, для развития умственных способностей, лучше использовать креативные инновационные методы.

Процесс создания креативной учебной атмосферы и поощрения рационального мышления нуждается в способном руководителе, который смог бы принять меры и новые подходы для развития талантов, потенциала и возможностей учителей и учащихся. Очевидно, что наличие в образовательной системе креативных лидеров может обеспечить надежное будущее любому обществу. Несомненно, менеджмент и лидерство является основным фактором успеха любой деятельности в любой общественной организации, и если руководители ознакомятся с принципами воспитания, психологией общественного поведения и критериями менеджмента, то смогут выполнять свои обязанности более эффективно, повышая уровень эффективности работы сотрудников и учащихся, и что важнее всего, станут инновационным фактором. С уверенностью можно сказать, что они выполнили миссию своей карьеры, полагаясь на культуру, социальную среду, средства и условия, которые могут

помочь в достижении целей. Нужно учитывать, что любой метод лидерства зависит от культур и ценностей, приемлемых конкретному обществу. Таким образом, креативные руководители-новаторы в сфере образования с пониманием социальных условий, всегда остаются востребованными.

Творческий процесс состоит из следующих стадий:

1. Создание положительного настроения для принятия новых идей и планов.
2. Повышение чувствительности людей к проблеме.
3. Обеспечение условий для творчества, предоставление необходимого сырья.
4. Ясность мысли (Ясность мысли подразумевает разнообразие мыслей и планов).
5. Бессознательное продолжение работы над задачей.
6. Внезапное появление идеи (Возникновение новой идеи в неожиданный момент) [70, с. 114].

Барьеры для творчества. На пути творчества появляются некоторые барьеры и возникают проблемы, которые мы не можем устранить, или хотя бы, уменьшить, и таким образом, мы не можем получить многих преимуществ. Несмотря на все преимущества, которые преследуют творческий процесс, инновации и преобразования, люди желают сохранить существующий статус и страх вытекающих отсюда последствий остается без изменений. И наоборот, в истории существует много свидетельств о том, что креативные люди, внедряющие инновации, всегда поддавались критике. Так как их мышление и действия противоречило принципам общества, они сталкивались с множеством проблем и препятствий. Сократ, Галилей, Александр Грехемболь и другие, были одними из числа инноваторов, которые, жертвуя своей жизнью, отстаивали свои идеи.

Возможно, реализация креативных идей для организаций – не такое уж и простое дело, но если организации не смогут смириться с современными изменениями, то они будут обречены на исчезновение. Таким образом, нашей задачей является, по мере возможности, устранить, или хотя бы, уменьшить все препятствия на пути инноваций и креативных идей. Существующие на пути креативности, преграды, имеют человеческий или социальный характер. Из человеческих преград на пути креативности можно перечислить следующие: отсутствие самоуверенности, привычки, страх поражения, «стадное чувство», отсутствие умственной концентрации, страх критики и насмешек, желание сохранить существующее положение, негибкость. Социальные преграды: социальные обычаи, принудительность в соблюдении законов, рабочая структура, национальные традиции и ценности, страх перед общественным непризнанием и т.д.

Менеджмент и лидерство в организации играют определяющую роль в создании культуры инноваций в любом обществе. Создание необходимых условий способствует развитию способностей и возможностей, изучению чужих взглядов и идей, гибкости мнений и убеждений, сплоченности коллектива и коллективным решениям, созданию свободной атмосферы, созданию либеральных методов менеджмента, применению убедительных стимулов для роста и укрепления творческой атмосферы.

Руководители учебных заведений высшего уровня, приветствуя инновации в школах, поддерживая креативных людей и их идеи, содействуя творческому обучению, автономизируя школы и постепенно осуществляя проекты с акцентом на новшества в обучении, могут оказать значительную помощь образовательной системе.

Выводы

Руководство и управление человеческой жизнью и человеческими знаниями, как в области гуманитарии, так и естествознания происходит на протяжении человеческой жизни. Традиционно люди для управления общиной и различными организациями всегда ищут способы управления и политики, а также все лучшего и лучшего регулирования. Посему вопросы о том, как управлять социумом, общинами и организациями на протяжении всей истории всегда были спорными и приводили ко множеству дискуссий.

Таким образом, сегодня для оценки научного управления образовательными системами используется разделение труда, специализация, непрерывное обучение и т.д. Следует также отметить, что логичное разделение труда и ответственности между работниками и руководителями, несущими ответственность за планирование и организацию работы, которая является обязанностью руководителей.

В дополнение к упомянутым выше научным принципам управления, неоспоримым фактом является то, что необходимо определять время для выполнения каждой задачи. Должны быть обеспечены лучшие способы для выполнения работы всеми и определены наиболее подходящие для этого средства.

Школа как общественная организация или система состоит из различных компонентов и подсистем, которые могут нарушить её деятельность либо, наоборот, её реорганизовать. Система школьного управления использует такой подход, который не должен упрощать все аспекты работы друг с другом и её интерфейс.

Главным критерием для овладающего навыками, является эффективное действие в различных условиях (технические, человеческие, концептуальные).

Требуется приобретение и обучение когнитивным навыкам, теоретической науке о поведении, теории организации и управления решениями и их практическим применением.

Одной из задач менеджера по обучению является создание здоровых человеческих отношений и оптимальной среды обучения. В некоторых школах созданы оптимальные, в том числе, и с духовной точки зрения среда обучения и условия, тогда как в других школах условия оставляют желать лучшего. Из-за этого учащиеся начинают ненавидеть школу и её преподавателей. В первом типе взаимоотношений в школах учителя и учащиеся заинтересованы друг в друге, а преподавателям нравится работать со обучающимися, но второй тип взаимоотношений ограничивает отношения между учителями в школах и обучающимися. Разница этих двух типов школ больше всего обусловлена работой тренинг-менеджера в общении с людьми таким образом, что он определяет отношения между людьми. Самым простым способом для создания нужной среды в школе является налаживание отношений руководителя с людьми, которые находятся в контакте с ними. Руководителем должно быть проявлено должное уважение к учителям, он должен быть заинтересован в том, чтобы потратить достаточно времени на их проблемы и проявить уважение к их взглядам, внося при этом целесообразные предложения и сосредотачивая своё внимание на организации встреч школы с Советом, чтобы обеспечить создание таких условий, где каждый учитель смог бы получить возможность высказать свои замечания и предложения и, тем самым обеспечить благоприятные условия для работы учителей.

Руководитель или тренинг-менеджер должен уважать уникальную личность школьных учителей. Поведение руководителя по отношению к учителям, является ярким образцом того, как следует преподавателю справляться со учениками, уважая при этом их личность.

Выбор директора из числа сотрудников: это один из общих подходов, который относится к децентрализованным методам. Выбор директора учебного заведения проводится посредством его сотрудников. Это демократический метод менеджмента.

Выборочно-назначительный метод: согласно этому методу, сотрудники учреждения выбирают несколько человек, которые, по их мнению, достойным быть избраны директорами, и предоставляют их кандидатуры в высшую инстанцию. Затем, из представленного числа кандидатов один человек назначается на пост директора. В этом случае учитываются мнения учителей, и придаются значения их просьбам. Также властям предоставлен более широкий выбор, а выбранному директору оказывается более крупная поддержка.

Метод поиска и назначения директора: Зачастую, этот метод применяется для назначения директоров высшего уровня. Это означает, что исследуемую группу потенциальных директоров рассматривают со стороны высших властей, и после проведенных исследований, рекомендуют в качестве ключевых людей.

Процесс создания креативной учебной атмосферы и поощрения рационального мышления нуждается в способном руководителе, который смог бы принять меры и новые подходы для развития талантов, потенциала и возможностей учителей и учащихся. Очевидно, что наличие в образовательной системе креативных лидеров может обеспечить надежное будущее любому обществу. Несомненно, менеджмент и лидерство является основным фактором успеха любой деятельности в любой общественной организации, и если руководители ознакомятся с принципами воспитания, психологией общественного поведения и критериями менеджмента, то смогут выполнять свои обязанности более эффективно, повышая уровень эффективности работы

сотрудников и учащихся, и что важнее всего, станут инновационным фактором. С уверенностью можно сказать, что они выполнили миссию своей карьеры, полагаясь на культуру, социальную среду, средства и условия, которые могут помочь в достижении целей. Нужно учитывать, что любой метод лидерства зависит от культур и ценностей, приемлемых конкретному обществу. Таким образом, креативные руководители-новаторы в сфере образования с пониманием социальных условий, всегда остаются востребованными.

Менеджмент и лидерство в организации играют определяющую роль в создании культуры инноваций в любом обществе. Создание необходимых условий способствует развитию способностей и возможностей, изучению чужих взглядов и идей, гибкости мнений и убеждений, сплоченности коллектива и коллективным решениям, созданию свободной атмосферы, созданию либеральных методов менеджмента, применению убедительных стимулов для роста и укрепления творческой атмосферы.

Руководители учебных заведений высшего уровня, приветствуя инновации в школах, поддерживая креативных людей и их идеи, содействуя творческому обучению, автономизируя школы и постепенно осуществляя проекты с акцентом на новшества в обучении, могут оказать значительную помощь образовательной системе.

Таким образом, управление образованием будет эффективным, если соответствующий полномочный орган, стабильность в управлении топ-менеджерами среднего звена, мотивация, обязательств и ответственность, делегирование, координация, участие во взаимодействии, управление творчеством и инновациями являются основными факторами влияющие на образование.

Глава 2. Экспериментальная проверка эффективности управления образованием

Образование и воспитание занимают настолько высокие и важные позиции в обществе, что государства осуществляют свои самые крупные инвестиции в данный сектор, а народ возлагает огромнейшие надежды на этот процесс. Будущая судьба каждой страны в значительной мере зависит от образования и воспитания в качестве «индустрии роста и развития». Во всех странах мира образование преследует социальные и человеческие цели, продвигаясь к желаемой цели. Образовательная система является основным социальным институтом и в то же время, создателем и эволюционером общества. Ее влияние на социальное развитие общества очевидно и весьма особенно.

Учитель в образовательной системе обладают высоким статусом, а важность дела, которым они занимаются, ни для кого не секрет. Учитель – это высшая степень превосходства. Чиновники обязаны обеспечить достоинство и признание учителям, ведь это их заслуга, и они никогда не должны об этом забывать. Достижение образовательных целей нуждается в координирующей силе, называемой «руководителем», который мог бы с помощью тщательного реалистично организационного планирования, эффективного лидерства, сплоченности всех аспектов, используя все существующие средства, добиться лучших результатов.

В данном разделе диссертации прилагаются усилия для анализа полученных в результате интервью и анализа документаций, данных, а также методов исследования и для рекомендаций конструктивно-практического решения.

Как уже говорилось во введении первой главы, методы исследования – объяснительно-наблюдательный, посредством опросов, наблюдений, анализа

документации, необходимых информационных интервью о том, каким образом осуществляется образовательный процесс и центральный образовательный менеджмент в Таджикистане. Все учебные центры Таджикистана, включая школы, университеты, институты, колледжи и т.д., осуществляют свою деятельность под пристальным надзором Министерства образования и науки Республики Таджикистана, структура которого подробнее описана в дальнейшем.

2.1. Система образования в Республики Таджикистан

По данным историко-археологических исследований у предков таджикского народа первые школы (дабистаны и дабиристаны) появились более трех тысячи лет. Огромное влияние на формирование таджикской философии образования оказала Арийская культура и религия Зороастризма. В этот период утвердилось единство обучения и воспитания, сформировались институты образования и профессии учителя и ученика. Древнегреческий автор Ксенофонт (445—355 гг. до н. э.), в своем историческом романе «Киропедия» («Воспитание Кира») подробно описывает постановку воспитания и обучения детей у «персов» т. е. у иранских народов.

Городской Департамент образования расположен в столице исследуемой Республике, а точнее в городе Душанбе, а информации данный Департамент получает непосредственно из Министерства образования. В этой стране функционируют три вида государственных учебных заведений: общеобразовательная школа, лицей и гимназия.

В общеобразовательном учебном заведении большинство уроков посвящаются общеобразовательным наукам, которым придается значение в данной стране, и все школьники обязаны изучать их. В лицее помимо изучения общеобразовательных наук, большое внимание и достаточно много времени уделяется изучению точных наук: математики, физики, химии и т.д. В

гимназиях, помимо общеобразовательных наук, преподаются и другие, из числа которых – социология, общественные науки, которым присваивается большая ценность. Школьники могут в качестве свободного выбора избрать учебное заведение, в котором они бы предпочли продолжать обучение.

Под покровительством Департамента образования г. Душанбе находятся 4 района:

- Район «Исмаил Самани», в котором находится 20 общеобразовательных школ, один лицей и две гимназии;

- Район «Шах Мансур», в котором находится 17 общеобразовательных школ, один лицей и одна гимназия;

- Район «Сиана», в котором 39 общеобразовательных школ, 4 лицея и 6 гимназий;

- Район «Фердоуси», в котором 22 общеобразовательных школы, 3 лицея и 2 гимназии.

Под контролем Департамента образования г. Душанбе, автономно от вышеперечисленных четырех районов, также функционируют 2 лицея и 2 гимназии. Поступать в лицей можно после пятого класса, а в гимназии – сразу с первого класса.

Существуют также и центры под названием «детские центры», один из которых функционирует в городе под контролем Департамента образования. Такие центры есть и в каждом районе. Данные центры созданы для различной деятельности и осуществления разноплановых программ, основанных на интересах учеников, с целью проведения свободного времени. Все, кто заинтересован, могут посещать эти центры в своих районах или же в центральном филиале города Душанбе. Стоит напомнить, что в г. Душанбе все школы функционируют в интегрированном режиме, то есть, с первого класса и

до конца учебы, которая составляет 11 лет, девочки и мальчики учатся вместе, тем же составом.

В провинциях и селах, из-за малого количества учеников, открыты лишь начальные школы, учеба в которых длится 4 года, и для продления учебы, школьникам приходится менять учебное заведение. Начальным учебным возрастом считается полных 7 лет. Первые 4 учебных год являются начальной школой, с 5-го по 9-й – средней, а 10 и 11 – старшей.

Во всех школах ученикам дается звание:

«Эхтеран» - с 1 по 4 класс;

«Варисан Саманиян» - с 5 по 9 класс;

«Саманиян» - 10 и 11 класс.

Языки, изучающиеся в школе: помимо родного языка, в школах изучается английский язык, начиная с 3-го класса, и до конца учебы. Русский, узбекский языки изучаются со 2-го по 11-й класс. А государственный язык начинается изучаться с 3-го класса. В некоторых школах изучают немецкий, французский, арабский и других языков.

Первый год обучения не удается, и если у учеников возникают проблемы с учебой, они прибегают помощи учителей и вниманию семьи. Система оценивания – от 1 до 5 баллов, и если ученик получит двойки по двум предметам в году, то согласно образовательной системе Таджикистана, лишь в порядке исключения, он сможет перейти в следующий класс. Но если же, двоек будет больше чем две, ему придется остаться в том же классе на второй год.

Со второго класса ученики начинают изучать родной и русский языки, а с третьего класса в обязательном порядке подключается государственный язык и один из иностранных языков: английский или немецкий.

Обучение в средней школе (до 9 класса) – обязательное, и это является важнейшим аспектом образовательной системы Таджикистана. Благодаря

содействию учителей во время летних и зимних каникул, определяется приблизительное количество учеников, которые, достигнув необходимого возраста, подали документы на зачисление в школу.

Школьное образование всегда является бесплатным, ученикам даже выдаются учебники с правом пользования в течении трех лет, и с каждым годом их закупочная цена падает.

В первый год учебники продаются за 34% от стоимости, во второй и третий – 33%, а в четвертом году обучения – за 17%.

В каждой школе есть кухня и столовая, предоставляющие школьникам питание по низким ценам.

Из важных школьных аспектов можно выделить наличие тесного сотрудничества между учителями, учениками, сотрудниками тренерами и администрацией школы.

Учителя управляют школой в порядке очереди на основе оплаты, ученики, в свою очередь, стараясь, выполняют уборку своего учебного помещения, а остальные сотрудники выполняют любые, порученные им, задания. Семьи постоянно следят за поведением своих детей, и изначально налаживают хорошие отношения с руководством школы. После выбора состава родительского комитета, проводится собрание, на котором выясняется, достаточно ли государственного бюджета школы для выполнения необходимой деятельности. В случае недостатка средств, они обеспечиваются посредством семей учеников и расходуются на особые случаи: праздники, закупки подарков, дополнительные уроки, и т.д.

Государство обеспечивает расход на обучение каждого ученика, и все текущие расходы: оклад директора, заведующих, учителей и других сотрудников, а также прочие расходы, указанные в постановлении,

поставляются: 60% из них расходуются на средства (зарплату), а остальные - на прочие расходы, согласно постановлению.

В настоящее время среднегодовой расход на обучение каждого ученика в средне образовательной школе составляет 497 сомони, что обеспечивается городской властью. Что касается лицеев и гимназий, то, так как здесь учится меньше по сравнению с обще образовательными школами, школьников, расход на обучение повышен на 10%.

В конце каждого месяца составляется отчет школьных расходов и передается в банк. Заработную плату можно получать посредством банковской карты.

Выбор испытуемого на роль директора, кандидата, проводят согласно региону и необходимых критериев, требуемых Департаментом образования. Это касается лишь тех кандидатов, которые впервые стремятся на пост директора, а для директоров, которые вынуждены поменять место работы, эти испытания излишне.

Директоры работают в две смены, таким образом, они на протяжении целого дня присутствуют в школе, и могут иметь лишь 9 часов занятий в неделю. По установлению закона, этого количества времени достаточно для получения вознаграждения. Оклад директора, как и других учителей, зависит от стажа работы. Стоит напомнить, что в этой стране учительская степень бывает четырех уровней: учитель, учитель 1-й, 2-й категории и учитель высшей категории. Достижение высшего уровня зависит от наличия высшего образования, опыта работы и научной деятельности и ценной работы.

Помимо оклада, получаемого директором за категорию, ему также выплачивается вознаграждение за категорию школы, зависящей от количества учеников (далее будет представлена таблица).

Выбор заведующих учебной работой находится в праве директора каждой школы, и производится он из числа квалифицированных людей. В школах завучи играют роль учителей, воспитателей и патриотов. Также они могут иметь по 9 учебных часов в неделю для преподавания и получать за это вознаграждение.

Трудоустройство учителя в каждой школе проводится директором с учетом анализа степени преподавательской степени, способностей, интересов и диплома. Остальные сотрудники принимаются на работу директором на основании финансовых потребностей. Обычно в назначенное время в школах присутствует психолог, врач и спортивный тренер. Школьные директора работают под покровительством, которое им дает указания.

В рабочем кабинете директора находится телевизор видеонаблюдения, и в любой момент он может контролировать необходимый участок школы.

В большинстве школ есть библиотека, лаборатория, актовый зал, компьютерный кабинет, а в некоторых еще и языковая лаборатория, спортивный зал, а в некоторых школах есть музей.

Важным аспектом, который редко встречается в других странах, является наличие большого физического пространства, бросающегося в глаза во многих учебных заведениях. На территории школ выращивают деревья, цветы, организуют спортивные площадки, чтобы во время перерывов между уроками, школьники могли наслаждаться красивой территорией и выплескивать избыток энергии, которая свойственна детям, подросткам и юношам, возвращаясь в класс полными сил.

Возможно, одной из причин отсутствия шума в классе, помимо культуры Таджикистана, которая предполагает любовь к наукам и литературе, глубокое уважение к учителю, является наличие этой озелененной школьной территории. Еще одним интересным аспектом является коллективная

сплоченность и чувство ответственности, которое ясно чувствуется во всех школах. Учительское собрание, которое проходит раз в месяц в условиях присутствия директора и заведующих по воспитательной работе, играет весьма важную роль в принятии решений.

Коллективные занятия проводятся по каждому предмету. И каждый предмет, в котором задействованы минимум три учителя, разделяется на группы.

Классные руководители выбираются под контролем директора, заведующих воспитательной работой и представителями Министерства образования. Каждый избранный руководитель отвечает за класс учеников, в среднем, состоящий из 30-ти человек. У учеников есть свой Школьный Совет, они принимают участие в разных секциях и сотрудничают со школьной администрацией в организации различных мероприятий, под координацией семинарии г. Душанбе.

После окончания школьного обучения, ученики обязаны служить в армии, срок службы которой составляет 2 года, служба принудительна. Но при условии поступления в высшее учебное заведение, ученикам разрешается отслужить 1 год после окончания обучения. Юноша освобождается от службы при условии, что он единственный ребенок в семье, или при наличии болезни или инвалидности. Все ученики 10 и 11 класса 1 раз в неделю проходят урок военной подготовки, ознакомившись с военной техникой. В Таджикистане и во многих других странах между учениками проводятся спортивные, вокальные, художественные, и другие соревнования, и выходя на национальный уровень, пользуются привилегиями, честью и поощряются призами. Современное оценивание студентов зачастую происходит в устном виде, но в последнее время оценивание учеников старших классов начали проводить в виде независимого оценивания, которое проводится в определенное время.

Оклад, премия и рабочее время учителей. Оклад учителя зависит от наличия диплома об образовании, категории, вида преподаваемой дисциплины. Директора и заведующие также имеют категорию, относительно которой, получают заработную плату. Помимо оклада, учителя получают премию за административную работу и классное руководство, что описано в прилагаемой таблице. Директора играют влиятельную роль в определении учительской категории, и если учитель раньше определенного срока готов повысить квалификацию, то должен огласить это. Для получения категории, учителя один раз в пять лет проходят тестирование. Но если условия повышения квалификации наступают раньше времени, как уже было сказано, директора могут порекомендовать их на региональном уровне.

Учительская степень не детерминируется, если учитель не оправдал возлагающихся на него надежд, и в таком случае, ему присуждается низшая степень.

Изначальный рабочий график учителя – 20 часов в неделю, а при повышении стажа работы, он снижается до 18 часов в неделю. Учителя могут брать на себя дополнительные рабочие часы относительно графику.

Пенсионный возраст для мужчин – 63 года, для женщин – 58 лет, но самый большой спрос на учителей в возрасте 25 лет.

Учителя всех классов, при наличии высоких баллов, могут принимать участие в учительском тестировании, сдав которое они получают материальную премию. Таким образом, став учителем года в г. Душамбе, в качестве приза со стороны государства, победителю выдается квартира с постоянным правом пользования.

Время работы школ в Таджикистане. Учеба в школах начинается 1 сентября. 9 сентября - День Независимости; 6 ноября – День Республики

Таджикистан; 8 марта – Международный женский день; и январь месяц – выходные.

Новогодние каникулы длятся 14 дней, также на выходные дни приходятся 1 мая – День Труда и 9 мая – День Победы. Летние каникулы длятся с 8 июня по 1 сентября. День рождения президента, и по совместительству, День таджикского языка, отмечается 5 октября. Учебный год состоит из двух семестров, первый из которых длится с 1 сентября по 1 января, а второй – с 1 февраля по 10 июня. Празднованию Рамадана и Курбана посвящается по одному выходному дню. Большинство, или даже можно сказать, все школы города Душанбе работают в две смены. Первая смена с 8.00 до 12.05 часов, первоклассники освобождаются в 11.00, а остальные классы учатся в зависимости от количества уроков. 1-й, 9-й, 10-й и 11-й классы учатся исключительно в первую смену, а остальные ученики учатся в зависимости от условий на одной из двух смен. Вторая смена начинается в 13.00 и заканчивается в 17.15.

У начальных классов суббота и воскресенье – выходные. В воскресенье все организации выходные. Помимо выходных дней, о которых сказано выше, на протяжении учебного года также есть «особые» дни, когда школа – не выходная, но этому дню посвящается особое значение. Это может быть День чтения Рудаки, день Учителя, День Знаний и другие.

Время присутствия в школе учеников 1-го класса составляет 20 часов, 2-го и 3-го – 23 часа, 4-го и 5-го – 25 часов, 6-го – 26 часов, 7-го – 29 часов, 8-го – 30 часов, 9-го – 31 час, 10-го и 11-го – 34 часа. Изучению математики уделяется большая часть часов в неделю.

Как уже говорилось в первой главе, большинство ученых в сфере образовательного менеджмента, отталкиваясь от современных теорий

менеджмента, заявляют, что следуя им, принципы управления в школе будут тщательнее и точнее.

Основные принципы: план, организация, руководство, контроль и мониторинг.

Планирование. Большинство ученых в сфере менеджмента считают планирование секретом успешной деятельности каждого учреждения. Если мы будем воспринимать планирование как способ использования лучших ресурсов и средств [81, с.173], то директора таджикских школ убеждены, что все учителя будут иметь определенный план на каждый день, неделю, месяц и год, и предусматривать все события, происходящие в школе в течении учебного года. Учителя без плана не могут даже переступить порог класса. Их план утверждается и подписывается заведующими учебной и воспитательной работы, и только потом вступает в действие. Сами заведующие и другие сотрудники школы осуществляют свою деятельность по ранее заготовленному плану. Таким образом, планирование, которое лежит в основе менеджмента, весьма эффективный аспект для директоров. И даже появление понятия «Стаханизм» является результатом влияния научного менеджмента, и объясняется наличием плана, но учителя не должны приниматься за составление образовательной программы, ведь образовательная программа составляется сплоченным коллективом Министерства образования и науки. Директора учебных заведений не имеют права вмешиваться в составление программы, но они участвуют в распределении программы по дням, неделям, месяцам и годам, и могут вмешиваться в каждый предмет в ходе исполнения.

В лицеях и гимназиях учебный план с вышеуказанных школ отправляется в академию и соподчиненных институтутах для проведения анализа на его совместимость с разным учебным возрастом, и количеством необходимых часов для каждого урока. Если научные принципы образования

соблюдаться с точки зрения способностей и потенциала, то они вступают в действие. Директоры, одобряют расписание уроков, советуясь с коллегией учителей и заведующих, и затем, объявляют его ученикам, вывесив на табло. Глубокая вера в том, что данное расписание является основным принципом успеха менеджмента, достойна уважения.

Организация: Как указано в таб.1.1 первой главы, второй обязанностью директора для исполнения плана является распределения труда, утверждение компетентных обязанностей среди сотрудников, распределение работников.

Директора таджикских школ могут прибегать к свободе действий для выполнения этих принципов, вовлекая в процесс учителей. Заведующие по воспитательной работе, а также другие сотрудники выбираются ими, в зависимости от потребностей школы, вида деятельности, рабочей нагрузки, обязательств и т.д.

Директора и учителя этой страны каждые пять лет проходят специальный курс, который может длиться долгое время, и лучше, если хотя бы раз в год они будут проходить профессиональную подготовку. Таким образом, менеджмент – это наука, которая имеет отношение к творчеству и опыту. На успех менеджера влияют такие факторы, как инициатива, интеллект, личное обаяние. Многие директора, имея большой опыт в сфере образования, воспитания и руководства, качественно выполняют свои обязанности. А также, осуществление руководства отчасти зависит от индивидуальных особенностей характера, которые могут гарантировать успех.

Так как менеджмент требует знаний в разных аспектах, а также с технологической точки зрения, менеджмент нуждается в научном опыте и наличии искусства эффективного управления, большинство директоров, среди которых проводилось исследование, имели большой опыт в образовательной, воспитательной и административной сфере, рационально организуют свою

деятельность. Так как директора вольны в своих действиях, я все меньше замечал признаки невнимательности с их стороны, ведь в целом, система образования и организация основана на культуре, вере и законе.

«Учебные заведения всех стран следуют регулирующей политике, также применяется национальная общеобразовательная политика. Таким образом, в различных системах третьего мира основные полномочия сосредоточены в руках власти» [42,9с.].

2.2. Руководство и лидерство (управление) в системе образования Таджикистана

Еще одной обязанностью директора является руководство и лидерство, которое Фаюль впервые назвал «управлением». Но так как это выражение не соответствует демократическим нормам, особенно, в учебных заведениях, где устанавливается связь между людьми, применяется выражение «руководство и лидерство», тем более, что лидеры обычно, вместо применения своей законной власти и других источников силы, используют влияние своей личности на сотрудников. С другой стороны, руководство лишь внешне кажется поддержкой и лидерством, но косвенно, оно выполняет роль создания мотивации, отталкиваясь от интересов и потребностей сотрудников. Полагаясь на это, директора учебных заведений должны создать рабочие условия, помогающие сотрудникам прислушиваться к своему потенциалу и развивать свои способности.

Анализируя школы г. Душанбе, я пришел к выводу, что из-за большого количества учебных заведений в этом городе, у руководителей остается меньше времени на выполнение подобных мероприятий, тем более, что в некоторых школах учатся более 2000 учеников и работают более 100 учителей. Очевидно, что тщательное изучение учителей и их внутренней индивидуальности – работа не простая, и не стоит ожидать этого от директоров, в обязанностях которых и

без этого большой объем работы. Тем не менее, невозможно скрыть факт, что если директора сталкиваются с новым учителем, то передают его одному из опытных преподавателей, для получения опыта.

Фаюль, основатель теории административного менеджмента, утверждает: «Помощь новому и неопытному сотруднику является необходимым мероприятием учебного плана с целью повышения их знаний и навыков; пожилым преподавателям рекомендуется уступать место молодым. Сами менеджеры помимо руководства и лидерства, беспрестанно держат в курсе своей деятельности. Однако, как говорилось в предыдущих главах, в численных ассоциациях и советах, функционирующих в школах, по необходимости проводится поддержка сотрудников и управление. Все осознают, что руководство и лидерство – это меры по приближению организаций к своим целям и выполнению эффективной деятельности».

Сплоченность. Еще одной обязанностью директоров, особенно директоров учебных заведений, является создание координации между задачами, которые исполняются разными подразделениями организации. В организации каждого учреждения обязанности распределяются между подразделениями, но распределение обязанностей, предполагая соблюдение принципов планирования, само по себе не гарантирует достижение целей, ведь это требует баланса между задачами и реализацией.

В школах Таджикистана директора и заведующие по воспитательной работе перед организацией класса, проводят анализ всех аспектов, затем, после создания плана уроков и работы, анализируют каждый метод, и только после уверенности в том, что работа идет по плану, возвращаются в свой кабинет, и в течении дня получают отчетность от своих заместителей об осуществляемой деятельности.

Учителя также играют значительную роль в этом процессе, ведь они работают по составленному ранее, графику дежурств, так как некоторые залы и важные участки школы нуждаются в их присутствии. Также учителя играют значительную роль в создании системы и реализации правил и руководства.

Школа имеет систему законов, созданных из разных компонентов одной организации, которые создают единое целое, и если в каком-нибудь из компонентов обнаружится изъян, это отобразится на всей организации. Таким образом, основной обязанностью директоров учебных заведений является ориентация деятельности.

Мониторинг, контроль и оценивание. Еще одной важной обязанностью директора учебного заведения является мониторинг, контроль и оценивание, благодаря которому определяется, на каком уровне по отношению к цели осуществляется деятельность. Любая деятельность, преследующая определенные цели, и осуществляемая коллективно, нуждается в контроле. Так как обычно итоги контроля приводят к весьма неудовлетворительным результатам, директора учебных заведений должны с терпением и креативом подходить к этому вопросу, чтобы предотвратить побочное действие элементов контроля. С другой стороны, контроль должен быть осуществляться с целью помощи людям и улучшения их поведения, а не с целью унижения. Если этот метод приветствуется при осуществлении его надлежащим способом, с применением тщательных средств.

В школах Таджикистана директор может присутствовать на уроках, чтобы определить недостатки преподавания. Важный аспект, который можно заметить в школах, это то, что директор имеет право зайти в класс без стука и разрешения, тем временем, как учителя учат школьников, что для входа в класс требуется разрешение для всех, иначе это оскорбляет учителя, а также что все люди равные. Надеемся, что этому аспекту уделят значение. Еще одним

знаменательным пунктом школьного мониторинга является частое присутствие представителей комиссии, которые посещают школы под разными предлогами, и проводят аудирование методами, не приветствующимися учебным заведением. Тем не менее, автор работы является свидетелем того, что во многих странах не существует понятия школьной инспекции, но изредка в школу отправляются специалисты для консультации учителей.

Очевидно, что другая роль эффективной деятельности директоров заключается в наделении их надлежащим правом, стабильности менеджмента, мотивации и привязанности к работе, ответственности, сплоченности, взаимодействию и творческих инновациях посредством анкетирования, состоящего из 30-ти вопросов и проведенного среди всех директоров города Душанбе. В случае согласованности, данные анализируются, и в следующем параграфе подлежат объявлению. (Стоит напомнить, что в последние дни работы над данным тезисом, Министерство образования было переименовано в Министерство образования и науки Республики Таджикистан).

2.3. Результаты, полученные путем опроса респондентов— руководителей в области факторов, влияющих на административную деятельность

Собранные данные и показатели не имеют значимости, где для определения их степени значимости использовались статистические данные. А для достижения поставленной цели данной научной работы анализировались данные, а также гипотезы и задачи. Следовательно, статистический анализ данных является в качестве основного этапа процесса любой научной работы, где при помощи данного этапа все научные работы достигают до результативности и эффективности.

В данном исследовании, с целью статистического анализа данных, полученных путем опроса респондентов, использовалась компьютерная

программа SPSS 19. Где сам процесс анализа был классифицирован на следующие этапы:

1. **Дескриптивная статистика:** на данном этапе осуществлялась обработка эмпирических данных, их систематизация, наглядное представление в форме графиков и таблиц, а также их количественное описание посредством основных статистических показателей.

2. **Аналитическая статистика:** в данном разделе с целью оценки данных, полученных путём статистического образца, а также анализа гипотез исследования, использовался одноперемный тест «Т» и тест «Фридмана».

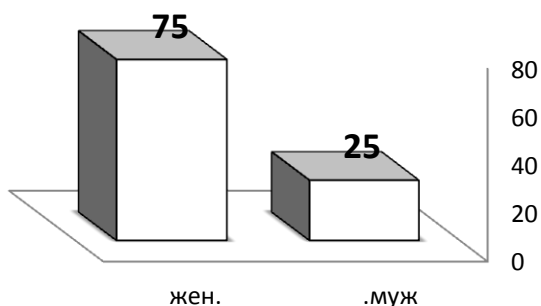
Часть 1: Дескриптивная статистика.

1. **Идентификация гендера респондентов:**

Таб.2.1: частотность и частотный процент гендера респондентов.

Гендер	Частотность	Частотный процент
Муж.	27	25
Жен.	82	75
Сумма	109	100

Рис. 2.1: Гистограмма переменной гендера респондентов, на основе частотного процента.



Частотная таблица (см.таб.2.1) и гистограмма (рис. 2.1) показывают распределение гендера респондентов, где на этой основе можно заметить, что

25% из общего числа респондентов являются мужчинами, а 75% - женщинами. Следовательно, основную часть респондентов составляют женщины, что равносильно 82 чел. = 75%.

2. Идентификация образовательного уровня респондентов.

Таб.2.2: Частотность и частотный процент переменной образовательного уровня.

Образов. уровень	Частотность	Частотный процент
Среднее	30	28
Среднее-техническое	9	8
Техническое	51	47
Бакалавриат	12	11
Магистратура	6	5
Аспирантура	1	1
Сумма	109	100

Рис. 2.2: Гистограмма переменной образовательного уровня респондентов, на основе частотного процента.



На таб. 2.2 и рис. 2.2 указывается частотно-процентное распределение образовательного уровня респондентов, таким образом, заметно, что образовательный уровень 28% респондентов является средне-общеобразовательным, 8% средне-техническим, 47%-техническим, 11%-бакалавриат, 5%-магистратура, а 1%-аспирантура. Следовательно,

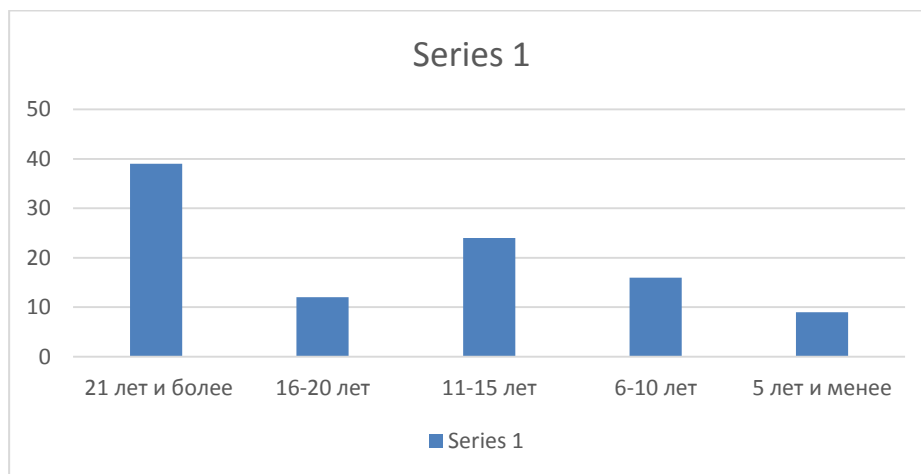
образовательный уровень основной части респондентов является техническим, что равносильно 51 чел.=47%.

3. Идентификация опыта работы респондентов:

Таб.2.3: Частотность и частотный процент переменной опыта работы.

Опыт работы	Частотность	Частотный процент
5 лет и менее	10	9
6 – 10 лет	17	24
11 – 15 лет	26	24
16 – 20 лет	13	12
21 лет и более	43	39
Сумма	109	100

Рис. 2.3: Гистограмма переменной опыта работы респондентов, на основе частотного процента.



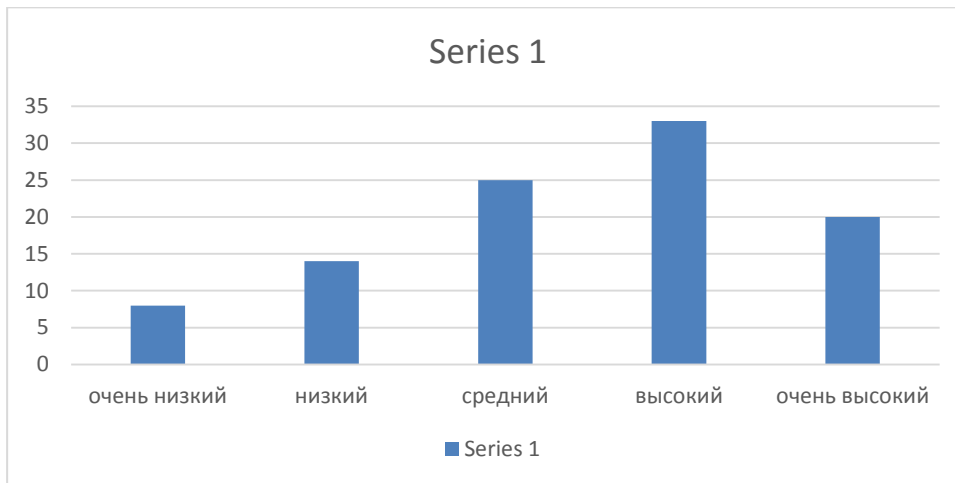
На таб. 2.3 и рис. 2.3 указывается частотно-процентное распределение опыта работы респондентов, таким образом заметно, что опыт работы 9% респондентов составляет 5 лет и менее, 16% - 6-10 лет, 24% - 11-15 лет, 12% - 16-20 лет, 39% - 21 лет и более. Следовательно, опыт работы основной части респондентов составляет 21 лет и более, что равносильно 43 чел.=39%.

4. **Дескриптивный анализ влияния соответствующих полномочий на управленческую деятельность руководителей общеобразовательных школ:**

Таб.2.4:Дескриптивный анализ определения уровня влияния соответствующих полномочий на управленческую деятельность руководителей общеобразовательных школ.

Статистические индексы	Очень низкий	Низкий	Умеренный	Высокий	Очень высокий	Сумма
Частотность	34	62	108	145	87	436
Частотный процент	8	14	25	33	20	100

Рис. 2.4: Гистограмма дескриптивного анализа определения уровня влияния соответствующих полномочий на управленческую деятельность руководителей общеобразовательных школ.



На таб. 2.4 и рис. 2.4 указывается дескриптивный анализ определения уровня влияния соответствующих полномочий на управленческую деятельность руководителей общеобразовательных школ, где были получены ответы респондентов, заполняющих анкету—опросник по 4 пунктам. Так заметно, что общее число респондентов составляло 109 чел., таким образом, $k = 109 \times 4 = 436$, следовательно, 8 % респондентов по данному аспекту дали ответ «очень низкий уровень влияния», 14% - «низкий уровень», 25% - «умеренный», 33% - «высокий», а 20% респондентов дали ответ «высокий уровень влияния». На этой основе можно утверждать, что с дескриптивной точки зрения

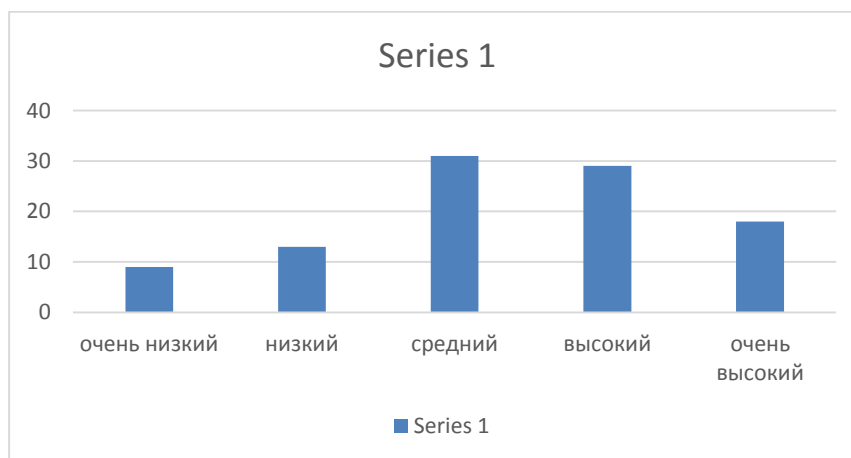
и по мнению 53% респондентов, те респонденты, которые указали ответ «очень высокий» и «высокий», существует наличие влияния соответствующих полномочий на управленческую деятельность руководителей общеобразовательных школ.

5. **Дескриптивный анализ влияния стабильного управления на управленческую деятельность руководителей общеобразовательных школ.**

Таб.2.5: Дескриптивный анализ определения уровня влияния стабильного управления на управленческую деятельность руководителей общеобразовательных школ.

Статистические индексы	Очень низкий	Низкий	Умеренный	Высокий	Очень высокий	Сумма
Частотность	41	56	135	127	77	436
Частотный процент	9	13	31	29	18	100

Рис. 2.5: Гистограмма дескриптивного анализа определения уровня влияния стабильного управления на управленческую деятельность руководителей общеобразовательных школ.



На таб. 2.5 и рис. 2.5 указывается дескриптивный анализ определения уровня влияния стабильного управления на управленческую деятельность руководителей общеобразовательных школ, где были получены ответы респондентов, заполняющих анкету—опросник рассчитывались по 4 пунктам

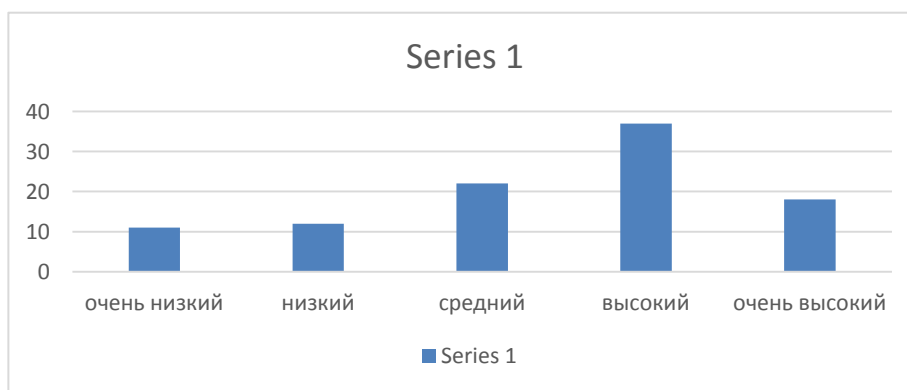
(5-8). Так заметно, что общее число респондентов составляло 109 чел., таким образом, $k = 109 \times 4 = 436$, следовательно, 9% респондентов по данному аспекту дали ответ «очень низкий уровень влияния», 13% - «низкий уровень», 31% - «умеренный», 29% - «высокий», а 18% респондентов дали ответ «высокий уровень влияния». На этой основе можно утверждать, что с дескриптивной точки зрения и по мнению 47% респондентов, те респонденты, которые указали ответ «очень высокий» и «высокий», существует наличие влияния стабильного управления на управленческую деятельность руководителей общеобразовательных школ.

6. Дескриптивный анализ влияния мотивации на управленческую деятельность руководителей общеобразовательных школ.

Таб.2.6: Дескриптивный анализ определения уровня влияния мотивации на управленческую деятельность руководителей общеобразовательных школ.

Статистические индексы	Очень низкий	Низкий	Умеренный	Высокий	Очень высокий	Сумма
Частотность	35	39	73	121	59	327
Частотный процент	11	12	22	37	18	100

Рис. 2.6: Гистограмма дескриптивного анализа определения уровня влияния мотивации на управленческую деятельность руководителей общеобразовательных школ.



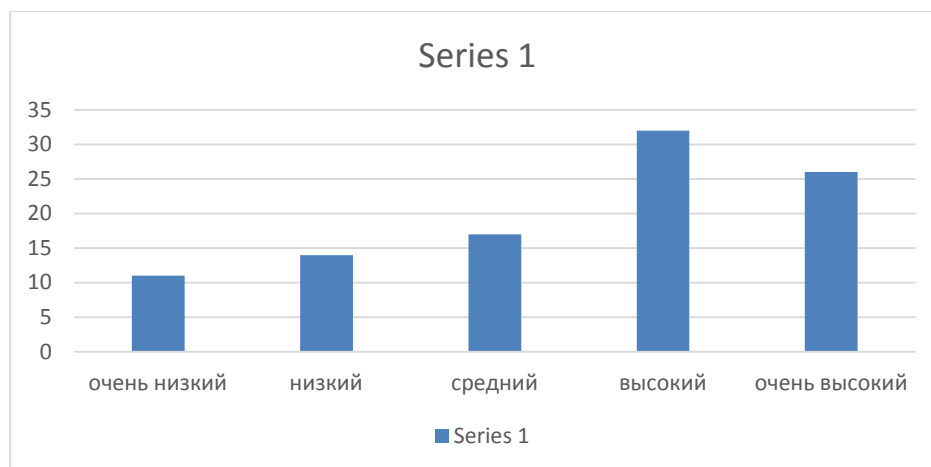
На таб. 2.6 и рис. 2.6 указывается дескриптивный анализ определения уровня влияния мотивации на управленческую деятельность руководителей общеобразовательных школ, где были получены ответы респондентов, заполняющих анкету—опросник рассчитывались по 3 пунктам (9-11). Так заметно, что общее число респондентов составляло 109 чел., таким образом, $k = 109 \times 4 = 327$, следовательно, 11% респондентов по данному аспекту дали ответ «очень низкий уровень влияния», 12% - «низкий уровень», 22% - «умеренный», 37% - «высокий», а 18% респондентов дали ответ «высокий уровень влияния». На этой основе можно утверждать, что с дескриптивной точки зрения и по мнению 55% респондентов, те респонденты, которые указали ответ «очень высокий» и «высокий», существует наличие влияния мотивации на управленческую деятельность руководителей общеобразовательных школ.

7. Дескриптивный анализ влияния обязательств и ответственности на управленческую деятельность руководителей общеобразовательных школ.

Таб.2.7: Дескриптивный анализ определения уровня влияния обязательств и ответственности на управленческую деятельность руководителей общеобразовательных школ.

Статистические индексы	Очень низкий	Низкий	Умеренный	Высокий	Очень высокий	Сумма
Частотность	35	45	55	105	87	327
Частотный процент	11	14	17	32	26	100

Рис. 2.7: Гистограмма дескриптивного анализа определения уровня влияния обязательств и ответственности на управленческую деятельность руководителей общеобразовательных школ.



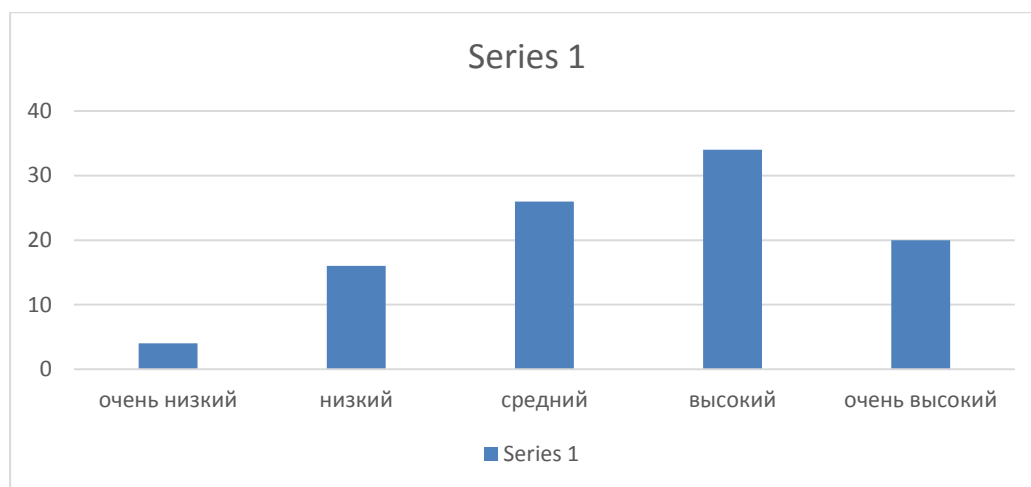
На таб. 2.7 и рис. 2.7 указывается дескриптивный анализ определения уровня влияния обязательств и ответственности на управленческую деятельность руководителей общеобразовательных школ, где были полученные ответы респондентов, заполняющих анкету—опросник и рассчитывались по 3 пунктам (9-11). Так, заметно, что общее число респондентов составляло 109 чел., таким образом, $k = 109 \times 4 = 327$, следовательно, 11% респондентов по данному аспекту дали ответ «очень низкий уровень влияния», 14% - «низкий уровень», 17% - «умеренный», 32% - «высокий», а 26% респондентов дали ответ «высокий уровень влияния». На этой основе можно утверждать, что с дескриптивной точки зрения и по мнению 58% респондентов, те респонденты, которые указали ответ «очень высокий» и «высокий», существует наличие влияния обязательств и ответственности на управленческую деятельность руководителей общеобразовательных школ.

8. Дескриптивный анализ влияния предоставленных полномочий на управленческую деятельность руководителей общеобразовательных школ.

Таб.2.8: Дескриптивный анализ определения уровня влияния предоставленных полномочий на управленческую деятельность руководителей общеобразовательных школ.

Статистические индексы	Очень низкий	Низкий	Умеренный	Высокий	Очень высокий	Сумма
Частотность	29	107	168	220	130	654
Частотный процент	4	16	26	34	20	100

Рис. 2.8: Гистограмма дескриптивного анализа определения уровня влияния предоставленных полномочий на управленческую деятельность руководителей общеобразовательных школ.



На таб. 2.8 и рис. 2.8 указывается дескриптивный анализ определения уровня влияния предоставленных полномочий на управленческую деятельность руководителей общеобразовательных школ, где были получены ответы респондентов, заполняющих анкету—опросник и рассчитывались по 6 пунктам (15-20). Так, заметно, что общее число респондентов составляло 109 чел., таким образом, $k = 109 \times 6 = 654$, следовательно, 4% респондентов по данному аспекту дали ответ «очень низкий уровень влияния», 16% - «низкий уровень», 26% - «умеренный», 34% - «высокий», а 20% респондентов дали ответ «высокий уровень влияния». На этой основе можно утверждать, что с дескриптивной точки зрения и по мнению 54% респондентов, те респонденты, которые указали ответ «очень высокий» и «высокий», существует наличие влияния предоставленных

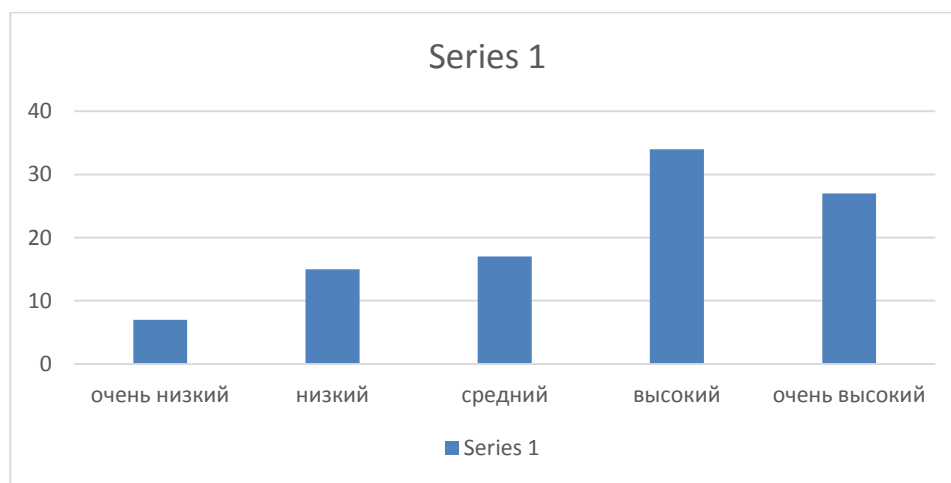
полномочий на управленческую деятельность руководителей общеобразовательных школ.

9. Дескриптивный анализ влияния координации на управленческую деятельность руководителей общеобразовательных школ.

Таб.2.9: Дескриптивный анализ определения уровня влияния координации на управленческую деятельность руководителей общеобразовательных школ.

Статистические индексы	Очень низкий	Низкий	Умеренный	Высокий	Очень высокий	Сумма
Частотность	46	100	110	221	177	654
Частотный процент	7	15	17	34	27	100

Рис. 2.9: Гистограмма дескриптивного анализа определения уровня влияния координации на управленческую деятельность руководителей общеобразовательных школ.



На таб. 2.9 и рис. 2.9 указывается дескриптивный анализ определения уровня влияния координации на управленческую деятельность руководителей общеобразовательных школ, где были полученные ответы респондентов, заполняющих анкету—опросник и рассчитывались по 6 пунктам (21-26). Так, заметно, что общее число респондентов составляло 109 чел., таким образом, $k=$

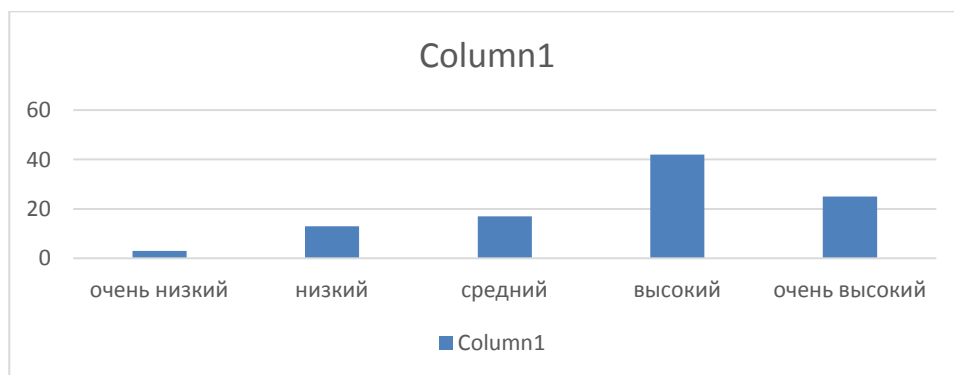
$109 \times 6 = 654$, следовательно, 7% респондентов по данному аспекту дали ответ «очень низкий уровень влияния», 15% - «низкий уровень», 17% - «умеренный», 34% - «высокий», а 27% респондентов дали ответ «высокий уровень влияния». На этой основе можно утверждать, что с дескриптивной точки зрения и по мнению 61% респондентов, те респонденты, которые указали ответ «очень высокий» и «высокий», существует наличие влияния координации на управленческую деятельность руководителей общеобразовательных школ.

10. Дескриптивный анализ влияния взаимодействия и участия на управленческую деятельность руководителей общеобразовательных школ.

Таб.2.10: Дескриптивный анализ определения уровня влияния взаимодействия и участия на управленческую деятельность руководителей общеобразовательных школ.

Статистические индексы	Очень низкий	Низкий	Умеренный	Высокий	Очень высокий	Сумма
Частотность	11	41	55	137	83	327
Частотный процент	3	13	17	42	25	100

Рис. 2.10: Гистограмма дескриптивного анализа определения уровня влияния взаимодействия и участия на управленческую деятельность руководителей общеобразовательных школ.



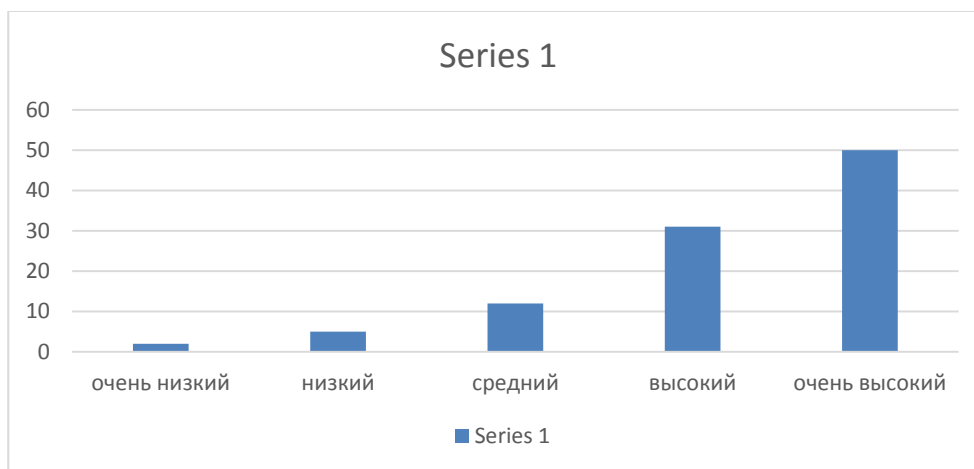
На таб. 2.10 и рис. 2.10 указывается дескриптивный анализ определения уровня влияния взаимодействия и участия на управленческую деятельность руководителей общеобразовательных школ, где были получены ответы респондентов, заполняющих анкету—опросник и рассчитывались по 3 пунктам (27-29). Так, заметно, что общее число респондентов составляло 109 чел., таким образом, $k = 109 \times 3 = 327$, следовательно, 3% респондентов по данному аспекту дали ответ «очень низкий уровень влияния», 13% - «низкий уровень», 17% - «умеренный», 42% - «высокий», а 25% респондентов дали ответ «высокий уровень влияния». На этой основе можно утверждать, что с дескриптивной точки зрения и по мнению 67% респондентов, те респонденты, которые указали ответ «очень высокий» и «высокий», существует наличие влияния взаимодействия и участия на управленческую деятельность руководителей общеобразовательных школ.

11. Дескриптивный анализ влияния творчества и инноваций на управленческую деятельность руководителей общеобразовательных школ.

Таб.2.11: Дескриптивный анализ определения уровня влияния творчества и инноваций на управленческую деятельность руководителей общеобразовательных школ.

Статистические индексы	Очень низкий	Низкий	Умеренный	Высокий	Очень высокий	Сумма
Частотность	10	20	54	134	218	436
Частотный процент	2	5	12	31	50	100

Рис. 2.11: Гистограмма дескриптивного анализа определения уровня влияния творчества и инноваций на управленческую деятельность руководителей общеобразовательных школ.



На таб. 2.11 и рис. 2.11 указывается дескриптивный анализ определения уровня влияния творчества и инноваций на управленческую деятельность руководителей общеобразовательных школ, где были получены ответы респондентов, заполняющих анкету—опросник и рассчитывались по 4 пунктам (27-29). Так, заметно, что общее число респондентов составляло 109 чел., таким образом, $k = 109 \times 4 = 436$, следовательно, 2% респондентов по данному аспекту дали ответ «очень низкий уровень влияния», 5% - «низкий уровень», 12% - «умеренный», 31% - «высокий», а 50% респондентов дали ответ «высокий уровень влияния». На этой основе можно утверждать, что с дескриптивной точки зрения и по мнению 81% респондентов, те респонденты, которые указали ответ «очень высокий» и «высокий», существует наличие влияния творчества и инноваций на управленческую деятельность руководителей общеобразовательных школ.

2.4. Аналитическая статистика

Гипотеза 1: Влияют ли соответствующие полномочия на управленческую деятельность руководителей общеобразовательных школ.

Таб.2.12: Одномерный тест «Т» для определения уровня влияния соответствующих полномочий на управленческую деятельность руководителей общеобразовательных школ.

Число образцов	Среднее значение	Отклонение критерий	Среднее теоретическое	Различие среднего значения	Расчет Т	Свободный уровень	Значимый уровень
109	3.43	0.88	3	0.43	5.13	108	0.000

С целью определения уровня влияния соответствующих полномочий на управленческую деятельность руководителей общеобразовательных школ использовался одномерный тест «Т». На основе полученных результатов (см. таб.2.12), было обнаружено, что со статистической точки зрения, нулевая гипотеза (H_0) на значимом уровне в 99 % ($\alpha=0.01$) отклоняется, а гипотеза (H_1) данного исследования подтверждается, таким образом можно сказать, что существует значимое различие между средним значением образца и средним теоретическим ($Sig = 0.000 < \alpha=0.01$).

Поскольку выборочное среднее (составляет 3.43) является более, чем среднее теоретическое значение (точки среза: 3), следовательно с 99% можно утверждать, что соответствующие полномочия влияют на управленческую деятельность руководителей общеобразовательных школ Таджикистана.

Гипотеза 2: Влияют ли стабильное управление на управленческую деятельность руководителей общеобразовательных школ.

Таб.2.13: Одномерный тест «Т» для определения уровня влияния стабильное управление на управленческую деятельность руководителей общеобразовательных школ.

Число образцов	Среднее значение	Отклонение критерий	Среднее теоретическое	Различие среднего значения	Расчет Т	Свободный уровень	Значимый уровень
109	3.33	0.82	3	0.33	4.17	108	0.000

С целью определения уровня влияния стабильное управление на управленческую деятельность руководителей общеобразовательных школ использовался одномерный тест «Т». На основе полученных результатов (см. таб.2.13), было обнаружено, что со статистической точки зрения, нулевая гипотеза (H_0) на значимом уровне в 99 % ($\alpha=0.01$) отклоняется, а гипотеза (H_1) данного исследования подтверждается, таким образом можно сказать, что существует значимое различие между средним значением образца и средним теоретическим ($Sig = 0.000 < \alpha=0.01$).

Поскольку выборочное среднее (составляет 3.33) является более, чем среднее теоретическое значение (точки среза: 3), следовательно с 99% можно утверждать, что стандартное управление влияет на управленческую деятельность руководителей общеобразовательных школ Таджикистана.

Гипотеза 3: Одномерный тест «Т» для определения уровня влияния мотивации на управленческую деятельность руководителей общеобразовательных школ.

Таб.2.14: Одномерный тест «Т» для определения уровня влияния мотивации на управленческую деятельность руководителей общеобразовательных школ.

Число образцов	Среднее значение	Отклонение критерий	Среднее теоретическое	Различие среднего значения	Расчет Т	Свободный уровень	Значимый уровень
109	3.40	0.93	3	0.40	4.48	108	0.000

С целью определения уровня влияния мотивации на управленческую деятельность руководителей общеобразовательных школ использовался

одномерный тест «Т». На основе полученных результатов (см.таб.2.14) , было обнаружено, что со статистической точки зрения, нулевая гипотеза (H_0) на значимом уровне в 99 % ($\alpha=0.01$) отклоняется, а гипотеза (H_1) данного исследования подтверждается, таким образом можно сказать, что существует значимое различие между средним значение образца и средним теоретическим ($Sig = 0.000 < \alpha=0.01$).

Поскольку выборочное среднее (составляет 3.40) является более, чем среднее теоретическое значение (точки среза: 3), следовательно с 99% можно утверждать, что мотивация влияет на управленческую деятельность руководителей общеобразовательных школ Таджикистана.

Гипотеза 4: Одномерный тест «Т» для определения уровня влияния обязательств и ответственности на управленческую деятельность руководителей общеобразовательных школ.

Таб.2.15: Одномерный тест «Т» для определения уровня влияния обязательств и ответственности на управленческую деятельность руководителей общеобразовательных школ.

Число образцов	Среднее значение	Отклонение критерий	Среднее теоретическое	Различие среднего значения	Расчет Т	Свободный уровень	Значимый уровень
109	3.50	1.08	3	0.50	4.84	108	0.000

С целью определения уровня влияния обязательств и ответственности на управленческую деятельность руководителей общеобразовательных школ использовался одномерный тест «Т». На основе полученных результатов (см.таб.2.15) , было обнаружено, что со статистической точки зрения, нулевая гипотеза (H_0) на значимом уровне в 99 % ($\alpha=0.01$) отклоняется, а гипотеза (H_1)

данного исследования подтверждается, таким образом можно сказать, что существует значимое различие между средним значением образца и средним теоретическим ($Sig = 0.000 < \alpha = 0.01$).

Поскольку выборочное среднее (составляет 3.50) является более, чем среднее теоретическое значение (точки среза: 3), следовательно с 99% можно утверждать, что обязательства и ответственность влияет на управленческую деятельность руководителей общеобразовательных школ Таджикистана.

Гипотеза 5: Одномерный тест «Т» для определения уровня влияния предоставленных полномочий на управленческую деятельность руководителей общеобразовательных школ.

Таб.2.16: Одномерный тест «Т» для определения уровня влияния предоставленных полномочий на управленческую деятельность руководителей общеобразовательных школ.

Число образцов	Среднее значение	Отклонение критерий	Среднее теоретическое	Различие среднего значения	Расчет Т	Свободный уровень	Значимый уровень
109	3.48	0.67	3	0.48	7.49	108	0.000

С целью определения уровня влияния предоставленных полномочий на управленческую деятельность руководителей общеобразовательных школ использовался одномерный тест «Т». На основе полученных результатов (см. таб.2.16), было обнаружено, что со статистической точки зрения, нулевая гипотеза (H_0) на значимом уровне в 99% ($\alpha = 0.01$) отклоняется, а гипотеза (H_1) данного исследования подтверждается, таким образом можно сказать, что существует значимое различие между средним значением образца и средним теоретическим ($Sig = 0.000 < \alpha = 0.01$).

Поскольку выборочное среднее (составляет 3.48) является более, чем среднее теоретическое значение (точки среза: 3), следовательно с 99% можно утверждать, что предоставленные полномочия влияют на управленческую деятельность руководителей общеобразовательных школ Таджикистана.

Гипотеза 6: Одномерный тест «Т» для определения уровня влияния координации управленческую деятельность руководителей общеобразовательных школ.

Таб.2.17: Одномерный тест «Т» для определения уровня влияния координации управленческую деятельность руководителей общеобразовательных школ.

Число образцов	Среднее значение	Отклонение критерий	Среднее теоретическое	Различие среднего значения	Расчет Т	Свободный уровень	Значимый уровень
109	3.59	0.83	3	0.59	7.33	108	0.000

С целью определения уровня влияния координации управленческую деятельность руководителей общеобразовательных школ использовался одномерный тест «Т». На основе полученных результатов (см. таб.2.17), было обнаружено, что со статистической точки зрения, нулевая гипотеза (H_0) на значимом уровне в 99% ($\alpha=0.01$) отклоняется, а гипотеза (H_1) данного исследования подтверждается, таким образом можно сказать, что существует значимое различие между средним значением образца и средним теоретическим ($Sig = 0.000 < \alpha=0.01$).

Поскольку выборочное среднее (составляет 3.59) является более, чем среднее теоретическое значение (точки среза: 3), следовательно с 99% можно

утверждать, что координация влияет на управленческую деятельность руководителей общеобразовательных школ Таджикистана.

Гипотеза 7: Одномерный тест «Т» для определения уровня влияния взаимодействия и участия на управленческую деятельность руководителей общеобразовательных школ.

Таб.2.18: Одномерный тест «Т» для определения уровня влияния взаимодействия и участия на управленческую деятельность руководителей общеобразовательных школ.

Число образцов	Среднее значение	Отклонение критерий	Среднее теоретическое	Различие среднего значения	Расчет Т	Свободный уровень	Значимый уровень
109	3.73	0.79	3	0.73	9.72	108	0.000

С целью определения уровня влияния взаимодействия и участия на управленческую деятельность руководителей общеобразовательных школ использовался одномерный тест «Т». На основе полученных результатов (см. таб.2.18), было обнаружено, что со статистической точки зрения, нулевая гипотеза (H_0) на значимом уровне в 99 % ($\alpha=0.01$) отклоняется, а гипотеза (H_1) данного исследования подтверждается, таким образом можно сказать, что существует значимое различие между средним значение образца и средним теоретическим ($Sig = 0.000 < \alpha=0.01$).

Поскольку выборочное среднее (составляет 3.73) является более, чем среднее теоретическое значение (точки среза: 3), следовательно с 99% можно утверждать, что взаимодействие и участие влияют на управленческую деятельность руководителей общеобразовательных школ Таджикистана.

Гипотеза 8: Одномерный тест «Т» для определения уровня влияния творчество и инновационная управленческую деятельность руководителей общеобразовательных школ.

Таб.2.19: Одномерный тест «Т» для определения уровня влияния творчество и инновационная управленческую деятельность руководителей общеобразовательных школ.

Число образцов	Среднее значение	Отклонение критерий	Среднее теоретическое	Различие среднего значения	Расчет Т	Свободный уровень	Значимый уровень
109	4.22	0.76	3	1.22	16.66	108	0.000

С целью определения уровня влияния творчество и инновационная управленческую деятельность руководителей общеобразовательных школ использовался одномерный тест «Т». На основе полученных результатов (см. таб.2.19), было обнаружено, что со статистической точки зрения, нулевая гипотеза (H_0) на значимом уровне в 99 % ($\alpha=0.01$) отклоняется, а гипотеза (H_1) данного исследования подтверждается, таким образом можно сказать, что существует значимое различие между средним значение образца и средним теоретическим ($Sig = 0.000 < \alpha=0.01$).

Поскольку выборочное среднее (составляет 4.22) является более, чем среднее теоретическое значение (точки среза: 3), следовательно с 99% можно утверждать, что творчество и инновации влияют на управленческую деятельность руководителей общеобразовательных школ Таджикистана.

Последовательность влияния каждого компонента на образовательного управления на управленческую деятельность руководителей общеобразовательных школ.

Таб.2.20: Среднее значение рейтинга.

Компоненты образовательного управления	Среднее значение рейтинга
Соответствующие полномочия	4.28
Стабильное управление	3.55
Мотивация управляющих	3.75
Обязательства и ответственность	4.35
Представленные полномочия	4.09
Координация	4.49
Взаимодействие и участие	4.96
Творчество и инновации	6.53

Таб.2.21: Тест Фридмана.

Статистические индексы	Кол-во	Расчет χ^2	Свободный уровень	Значимый уровень
Значение теста Фридмана	109	112.43	7	0.000

Тест Фридмана использовался с целью сопоставления и определение приоритетов влияние каждого компонента образовательного управления на управленческую деятельность руководителей общеобразовательных школ. Таким образом, на основе полученных данных (см. таб.2.21) можно сказать, что со статистической точки зрения с 99% надёжности ($\alpha=0.01$) все результаты отклоняют нулевую гипотезу (H_0), а гипотезы исследования (H_1) – подтверждаются. А точнее, влияния каждого компонента образовательного управления на управленческую деятельность руководителей общеобразовательных школ имеют различие, поскольку ($\text{Sig} = 0.000 < \alpha=0.01$). Следовательно, рейтинг влияния каждого компонента образовательного управления на управленческую деятельность руководителей общеобразовательных школ выглядит следующим образом:

1. Творчество и инновации;
2. Взаимодействие и участие;
3. Координация;
4. Обязательства и ответственность;
5. Соответствующие полномочия;
6. Представленные полномочия;
7. Мотивация руководителей;
8. Стабильное управление.

2.5. Интерпретация полученных результатов.

1. **Гипотеза 1:** Являются ли соответствующие полномочия факторами, более влияющие на управленческую деятельность руководителей общеобразовательных школ.

Данная гипотеза подтверждается испытуемыми и считается одним из факторов, влияющими на деятельность руководителей. Под полномочиями подразумевается право выдачи команды и требование подчинения, это позволяет администраторам принимать соответствующие решения, и таким образом, правильно выполнять свои обязанности. Если руководитель будет иметь возможность давать указания, а подчиненные признавать его право на руководство, обязанности директора относительно ему назначенных полномочий будут правильно удовлетворяться. Приверженность руководителя организации называется ответственностью, и чем больше менеджеры будут иметь полномочий, тем больше будет доля их ответственности в организации. Так как директорам предоставляются соответствующие полномочия, увеличивается сила их творчества и инноваций, а также их инициатива и потенциал. Тем самым создается больше возможностей для повышения эффективности, удовлетворенности и улучшения рабочего настроения, что дает руководителям больше свободы для деятельности. Честер Барнадики, один из

экспертов по управлению убежден в том, что: «Власть начинается с принятия ее подчиненными, для этого команда должна быть понята, быть согласована целями организации и интересами людей, а также должна иметь возможности быть выполнена как физически, так и мысленно» [2,72-73с].

Поэтому требуя от директоров ответственности, необходимо также передать им достаточные полномочия, таким образом, назначение директорам соответствующих полномочий, в дополнение к тому, что имеет много преимуществ, несет в себе неявно сообщение о доверии и уверенности в них. В исследовании, выполненном Ахмадом Сафи в 1370 г. (хиджри) на тему удовлетворенности работой директоров тегеранских школ, подтверждается, что разрешение определенной власти усиливает удовлетворенность руководителей работой. Таким образом, на основе приведенных выше результатов гипотезы предлагается:

1. Обеспечивать руководителей соответствующими сбалансированными гармоничными полномочиями.

2. Кроме этого, сохранять достаточные соответствующие полномочия за центральным надзором для предотвращения возникновения любого отклонения.

3. Четко определить границы полномочий.

4. При даче полномочий также учитывать заслуги, компетентность и способности человека.

2. **Гипотеза 2.** Стабильное управление руководителей является одним из факторов, влияющих на их производительность.

Эта гипотезы была подтверждена респондентами и является одним из факторов, влияющих на производительность школ Таджикистана. Стабильность управления играет важную роль в достижении целей каждой организации. Генри Фаул Франсуа, основатель теории административного руководства, в

начал двадцатого века считал одним из основных организационных принципов «стабильность занятости и приема на работу» и был уверен в том, что «успешные организации, как правило, имеют постоянную группу руководителей и сотрудников». В любой организации необходимо принимать определенные меры для поощрения сотрудников, особенно менеджеров, с целью обеспечения длительного срока их службы. Этот принцип является гарантией выживания и длительного существования для организаций и основой роста, развития и возможностей планирования, а также более высокой эффективности. Неустойчивость управления приводит к множественным отрицательным последствиям и приносит непоправимый ущерб. Ахмад Сафи, один из экспертов управления в сфере образования Ирана, после посещения одной из школ Японии в своем докладе сообщил, что в этой школе на протяжении 112-ти лет работы поменялись только 11 директоров. Одной из главных спецификой работы этой школы была стабильность управления на всех уровнях [80,137]. Стабильность управления на каждом уровне предотвращает необходимость повторного выполнения работы, противоречия и ненужные расходы.

Опыт, полученный не простым и дешевым путем, заключается в оптимальном и плодотворном использовании служащих организации с учетом их более глубокого понимания главного дела организации и передачи ответственности более квалифицированному персоналу. Стратегические и перспективные основные программы лучше регулируются и возрастает уверенность в себе среди персонала. В соответствие с этой гипотезой, предлагаются следующие рекомендации:

1. Выбор руководителей должен осуществляться на основе действительных критериев и положений.

2. Руководящие должности должны занимать способные, знающие, опытные, ответственные специалисты.

3. Стабильность управления и поддержка руководителей также необходимо принимать к сведению.

4. Зарплата и льготы должны соответствовать руководящей должности и положению.

3. **Гипотеза 3.** Фактор мотивации является одним из факторов, влияющих на производительность менеджеров.

Эта гипотеза была подтверждена при учете ответов испытуемых и рассматривалась в качестве одного из важных факторов, влияющих на их поведение. Мотивацией являются двигательные стимулы поведения, таким образом, никакая цель не может быть достигнута без мотивации, также мотивация оказывает значительное влияние на процесс формирования поведения. Мотивация является фактором создания энергии, направляющей ее поведение и устойчивость. В настоящее время, мотивация и ее связь с эффективностью и результативностью играет важную роль в сфере управления. Мотивацией называется внутреннее состояние, когда у людей возникает желание к выполнению большего объема работы. Так как живое существо получает изнутри побуждения к выполнению своей деятельности, такое поведение называют динамическим поведением. Мотивация связана с потребностями и пожеланиями и старшие менеджеры должны адаптировать психологические и социальные потребности обучающихся администраторов к целям организации и обеспечивать благоприятную среду для дальнейшего успешного развития организации. Такие факторы, как потребности, конкурентность, ценности и стимулы, существующие в окружающей среде, имеют большое влияние на обеспечение энергии человеческого поведения и мотивацию поведения. Старшие менеджеры с помощью знаний различных

факторов, влияющих на поведение обучающихся администраторов, могут подготовить лучшую почву для достижения поставленных образовательных и научных целей, так как достижение организационных целей нуждается в стимуляции персонала. Мотивация в качестве основной движущей силы в поведении является одним из вопросов, которые должны быть рассмотрены обучающимися руководителями. Многие исследования показали, что в соответствии с потребностями, создание подходящей рабочей среды и средств, необходимых для достижения этой цели в профессиональной деятельности руководителей, имеет важную роль в повышении их эффективности и результативности. Таким образом, на основе приведенных выше результатов гипотезы и огромной роли мотивации в достижении поставленных целей, предлагается:

1. Необходимо создать условия, в которых руководители будут чувствовать, что предпринимаемые ими усилия по достижению организационных целей не прошли впустую и заслуживают внимания.

2. Обеспечить руководителям необходимые условия для самореализации и гарантию занятости.

3. Насколько возможно, принимать к сведению материальные и духовные потребности руководителей.

4. Своевременно оценивать и поощрять активных и работоспособных руководителей.

4. **Гипотеза 4.** Фактор приверженности и признания ответственности является одним из факторов, влияющих на производительность менеджеров.

Эта гипотеза также была подтверждена ответами, предложенными директорами и рассматривалась в качестве одного из факторов, влияющих на их поведение. Ответственность заключается в приверженности и обязательствах в

процессе выполнения работы, т.е. ответственностью считают приверженность члена организации к выполнению своих задач. При выборе руководителей вышестоящим директорам следует обратить внимание на их привязанность и интерес к работе, в связи с этим, должен быть выбран не только ответственный руководитель, но также имеющий достаточные приверженность и опыт, необходимые человеческие навыки, выполняющий концептуальные и технические требования. Руководители с высокой ответственностью хорошо представляют себе различные аспекты обучения, образования и с любовью и великой верой защищают свою ответственность. Так как управление является наукой, связанной с искусством и с социальной этикой, необходимо назначать на эту должность людей, имеющих необходимые знания, врожденные способности и таланты. Очевидно то, что несмотря на каждый из упомянутых признаков, успех в делах управления обучением не был достигнут, и знаниям были противопоставлены принципы методов образования, воспитания и управления этими различными организациями. Использование практического опыта может помочь в достижении успеха совершенных руководителей. По результатам гипотезы, в соответствии с вышеизложенным, для классификации ответственности предлагается:

1. Люди, выбираемые для управления школами, должны любить свою профессию и стремиться оправдывать ожидания общества.
2. Уровень их управленческих знаний стимулируется путем организации учебных курсов.
3. Иметь способность координировать индивидуальные и групповые усилия, а также возможность направить все виды деятельности на достижение поставленных целей.
4. Нести ответственность перед официальными лицами за свое производство.

5. Гипотеза 5. Фактор подчинения власти является одним из факторов, влияющих на эффективность руководителей.

Эта гипотеза была подтверждена школьными руководителями и является одним из важных факторов, влияющих на их производительность. Подчинение власти является способом передачи части полномочий директоров подчиненным, так как человек физически и психически имеет определенные ограничения. Один человек не в состоянии выполнять всеобязанности и вынужден часть из них перекладывать на других людей, что имеет много преимуществ для руководителей. Тем самым создается возможность для руководителей, чтобы могли полностью посвятить себя основным задачам, таким как принятие решений, планирование, связи и др. Для обеспечения лучшей производительности руководители должны распределять работу между своими подчиненными. Подчиненным обеспечиваются определенные условия для того, чтобы показать свои способности и возможности, и при использовании своего таланта и потенциала внести вклад в опыт руководства, а также профессионально расти и расширяться с помощью своей изобретательности и нововведений. Преимуществами делегирования полномочий является то, что когда руководитель считает, что подчиненные не могут выполнить возложенных на них заданий, может передать их для выполнения кому-то другому. Передача обязательств способствует усилению морального духа сотрудников, более эффективному использованию профессиональных сотрудников и осуществлению принятия надлежащих и своевременных решений, передачи любых решений на более высокие уровни, тем самым избегание пустой траты времени.

Следует отметить, что начальство не может передать все свои полномочия, так как в этом случае они себя дисквалифицируют. Передача полномочий не приводит к отказу директора от своих обязанностей, наоборот,

начальники не должны пренебрегать их передачей и надзором за подчиненными. Полномочия, которых они не имеют, не могут передать, таким образом, устанавливается баланс между возложенными полномочиями и обязанностями. На основе результатов, полученных из этой гипотезы, рекомендуется:

1. В процессе передачи полномочий принимать во внимание способности и возможности людей;
2. Не пренебрегать непрерывным надзором и контролем;
3. Любая деятельность, состоящая из других, не отвечает за себя;
4. По мере возможности, таким образом обеспечивать поле роста и инноваций партнеров.

6. **Гипотеза 6:** Фактор согласованности является одним из факторов, влияющих на производительность руководителей.

Эта гипотеза была подтверждена исследуемыми объектами и являлась одним из факторов, влияющих на производительность руководителей. Согласованием называют выравнивание в одном направлении деятельности организации в соответствии с определенными целями. Согласование занимает такое место в управлении, что некоторые специалисты считают его синонимом «управления». Ученые этой области науки говорят: «Руководство является согласованием между материальными и людскими ресурсами, направленными на достижение основной цели человека». В то время, когда образовательные организации планируют, разделяют задачи и формируют рабочие единицы и деятельность на предприятиях, создание согласованности является обязательным. Если бы организационные цели эффективно реализовывались, что предполагает создание единства между различными видами деятельности организации и целью, и если эта задача не будет правильно выполнена, это приведет к неровностям отклонениям. Кроме того, услуги и трудовые ресурсы

будут тратиться впустую. Описание обязанностей каждого сотрудника и регулирование правил относительно каждой ответственности, а также непрерывное изучение способов более легкого достижения целей, необходимость согласования координация являются более очевидными. Согласование приводит к тому, что каждый работник в организации, в добавок к чувству ответственности по отношению к своей задаче, испытывает чувство единства к окружающим его коллегам, тем самым коллектив стремится к совместной ответственности. Для выполнения этой задачи, менеджеры могут предпринимать меры для предотвращения повторной работы, пустой траты времени и ресурсов и траты рабочей силы, что приведет к повышению эффективности организации. Мэри Паркер Фоллетт, одна из консервативных ученых считает, что: «В демократическом обществе задача управления состоит в создании мотивации сотрудничества и согласованности среди членов общества при их желании и полном согласии. На основании результатов этой гипотезы предлагается:

1. Руководители должны принимать к сведению все влияющие компоненты организации.
2. Руководители должны уметь контролировать и исправлять любые необычные ситуации, возникающие неожиданно.
3. Все действия и процессы должны быть проверены и для дальнейшего улучшения согласованности должны быть приняты меры.
4. Необходимо поощрять участие и сотрудничество в рабочей среде
7. **Гипотеза 7.** Фактор участия и взаимодействия является одним из факторов, влияющих на производительность руководителей.

Данная гипотеза была подтверждена исследуемыми объектами и являлась одним из факторов, влияющих на производительность руководителей. Участие и взаимодействие между директорами и другими членами организации

настолько важно, что сегодня наиболее эффективным способом управления является совместное управление. Этот способ обеспечивает всем людям контексты принятия решений, чувство общей ответственности и сотрудничества и связанную с этим деятельность. В проблемах образования больше чувствуется необходимость партнерства и сотрудничества в предварительных образовательных и культурных целях, так как каждая ступень базового образования зависит от других ступеней и каждый учитель, который не выполняет должным образом свои обязанности, создает трудности другим преподавателям. Ключ к успеху руководителей также заключается в использовании всех возможностей, что в сочетании с различными идеями может быть самым логичным и рациональным способом для достижения поставленных целей. Если руководители при принятии решений будут привлекать все заинтересованные стороны, чувство принадлежности к организации будет укрепляться, что приведет к повышению чувств сотрудничества между ними и улучшению их интеллектуальных способностей. Путем создания множественных организаций и различных взглядов в школах руководители могут обеспечить поле для лучшего и более широкого использования всех школьных удобств и услуг. Взаимодействие членами образовательных организаций, а также их активное участие, может сформировать такие условия, где обмен мыслями и консультирование для улучшения условий обучения должны быть объединены в одну культуру. Образовательные руководители могут свою рабочую среду преобразовать в среду полного сотрудничества и коллективных усилий и с помощью либеральных методов обеспечивают поле для сотрудничества и взаимодействия всех членов организации, таким образом обеспечивая реализацию целей советов и ассоциаций школ. Они также могут предпринимать меры для предотвращения конфликтов и энергию и силу индивидов направлять

в нужное русло. На основании результатов, вытекающих из данной гипотезы, предлагается следующее:

1. Каждый член организации должен максимально использовать свои способности для достижения целей организации.

2. Необходимо обеспечить условия, помогающие расширять и повышать возможности, присущие каждому из сотрудников образовательных организаций.

3. На различных совещаниях советов необходимо создать работникам подходящие возможности для высказывания своего мнения касательно партнеров.

4. Необходимо получить максимальную выг. и преимущества от вселиц и всех удобств.

8. **Гипотеза 8.** Фактор творчества и инноваций является одним из факторов, влияющих на производительность руководителей.

Эта гипотеза была подтверждена директорами школ и являлась одним из факторов, влияющих на производительность руководителей. Творчество заключается в использовании интеллектуальных способностей для создания новой концепции или идеи. В корне каждой инновации находится скрытое творческое мышление, поэтому инновации преобразуют творчество в деятельность или результат. Инновации и творчество являются началом преобразования и эволюции, человек, естественно, является творческим и подвластным изменению существом. Если бы это не было так, в его жизни отсутствовали бы изобретения, открытия и разработки. Даже сегодня, с опытом было получено, что творчество не является дарением, которое предоставляется только в определенное время ограниченной группе людей или особенным людям. Все люди имеют способности и творческий талант, но на протяжении жизни не все могут им воспользоваться, несмотря на то, что этот потенциал

является необходимым средством и основой роста и процветания и находится в прямой зависимости от образования и воспитания общества. Образовательные организации в качестве социальной открытой системы, обладающей особой чувствительностью, всегда должны предпринимать усилия в целях согласованности с потребностями и ожиданиями общества. Руководители образовательных и культурных организаций, которые в каждом обществе несут ответственность за задачи и обязанности роста и развития различных форм личности, а также обучение творческой и производственной силы общества, должны при использовании всех своих возможностей обеспечивать поле роста и развития этого фактора, необходимого для прогресса и достижений каждого общества. На основании результатов этой гипотезы предлагается:

1. Необходимо обеспечить условия обновления и возникновения нового мышления в школах.
2. Учителя должны быть ознакомлены с идеей того, что творчеству можно научиться.
3. Никакие убеждения и веру нельзя высмеивать, может быть, в них есть новые идеи и планы.
4. Необходимо обеспечить школы игровыми площадками и творческими классами и воодушевлять общество на новые творческие идеи.

Выводы

Система образования в каждом обществе имеет право считаться одной из основных и важнейших социальных систем, затрагивающей почти все аспекты человеческой жизни, а также имеющей большое количество инвестиций. Если другие общественные организации не будут выполнять свои обязанности и ответственности, и не смогут реализовать свои цели, это будет отрицательно влиять на зависимые от них организации, а также все общество будет страдать от последствий, компенсация и возмещение станет

длительным и трудоемким процессом. Таким образом, управление в образовательных организациях имеет большое значение и высокую чувствительность, и никакая образовательная система не может достигнуть совершенства безосознательных, компетентных, творческих, интеллигентных руководителей. Вложение инвестиций в подготовку руководителей по количественным и качественным аспектам является лучшим и наиболее выгодным типом инвестирования, потому что менеджеры, владеющие принципами научного управления и человеческими, концептуальными и техническими навыками, могут изменить структуру организации в лучшую сторону и быстрее достигнуть ожидаемых в обществе целей. В первой главе этого исследования было уделено внимание обучению руководителей и их участию в делах образования, была исследована история управления в целом, и в особенности образовательное управление, включая новые теории и взгляды, которые оказывали влияние на улучшение управления и руководства организациями, а также были рассмотрены общие и обычные для этой специальности определения и понятия. Вторая глава является результатом наблюдений и присутствия в школах Душанбе за период равный одному г. , было предложено наблюдение за стилями управления, способами преподавания учителей в условиях школы, интервью с директорами и преподавателями, исследование документации, распределение анкет среди директоров школ Душанбе для анализа принципов преподавания. Результаты, состоящие из анализа данных показали, что перечисленные факторы считаются ключевыми факторами, влияющими на улучшение производительности директоров школ Таджикистана.

В Таджикском государственном педагогическом университете Таджикистана им. С. Айни практикуется обучение специальности образовательного менеджмента до докторской степени с целью подготовки

профессиональных руководителей для образовательных организаций Таджикистана, которые играют важную роль в подготовке будущего страны.

По крайней мере, один раз в год отдел образования проводит обучающие тренинги для школьных директоров, а также ежемесячно публикует специальную брошюру на тему образовательного менеджмента с целью использования и обмена опытом всех школьных директоров Таджикистана.

Периодически необходимо организовывать общественные встречи руководителей для обмена новыми идеями и инновациями.

Ситуация, которую реже можно встретить в других странах, длительное присутствие директоров в школах рабочем месте. Это считается правильным с точки зрения укрепления мотивации.

Количество заместителей директоров школ, в соответствие с количеством учеников увеличивается или уменьшается. Необходимо давать больше полномочий директорам, тем самым снижая чрезмерное количество инспекторов, таким образом увеличивая степень уверенности в себе всех заинтересованных в школьном образовании лиц.

В наше время выпускается множество книг в области управления образованием, которые могут иметь значительное влияние на укрепление управления.

Бюрократические методы уменьшают работу по делопроизводству, тем самым освобождая руководителям больше времени.

Издание печатных изданий создает поддержку для школ, а журналистские клубы укрепляют и развивают знания учеников.

Современное обучение в отличие от прежнего, которое заключалось в накоплении знаний из информации, заключается в изменении и эволюции отношений, взглядов, мышления, поведения и во всех действиях и измерениях человеческого существования, поэтому рекомендуется вместо запоминания или

заучивания, как требуют некоторые учителя, иметь в виду уровень понимания и восприятия, а также мышления и аргументации студентов, а также создавать возможности для них, чтобы способствовать появлению новых мыслей и идей.

Есть надежда, что собранный материал, полученный в результате обобщения опыта экспертов по образованию и воспитанию и руководителей с их различными стилями, мыслями и восприятием, а также в результате длительного опыта данного исследования в сфере образования и воспитания, поможет предпринять небольшие шаги в сторону расширения и улучшения образования в исследуемом регионе.

Заключение

1. Руководство и управление человеческой жизнью и человеческими знаниями, как в области гуманитарии, так и естествознания происходит на протяжении человеческой жизни. Традиционно люди для управления общиной и различными организациями всегда ищут способы управления и политики, а также все эффективного регулирования. Поэтому вопросы о том, как управлять социумом, общинами и организациями на протяжении всей истории всегда были спорными и приводили ко множеству дискуссий.

2. для оценки научного управления образовательными системами используется разделение труда, специализация, непрерывное обучение и т.д. Следует также отметить, что логичное разделение труда и ответственности между работниками и руководителями, несущими ответственность за планирование и организацию работы, которая является обязанностью руководителей. Наряду с научными принципами управления, неоспоримым фактом является то, что необходимо определять время для выполнения каждой задачи. Должны быть обеспечены лучшие способы для выполнения работы всеми и определены наиболее подходящие для этого средства.

3. Школа как общественная организация или система состоит из различных компонентов и подсистем, которые могут нарушить её деятельность либо, наоборот, её реорганизовать. Система школьного управления использует такой подход, который не должен упрощать все аспекты работы друг с другом и её интерфейс.

4. Главным критерием для овладевающего навыками, является эффективное действие в различных условиях (технические, человеческие, концептуальные). Требуется приобретение и обучение когнитивным навыкам, теоретической науке о поведении, теории организации и управления решениями и их практическим применением.

5. Одной из задач менеджера по обучению является создание здоровых человеческих отношений и оптимальной среды обучения. В некоторых школах созданы оптимальные, в том числе, и с духовной точки зрения среда обучения и условия, тогда как в других школах условия оставляют желать лучшего. В первом типе взаимоотношений в школах учителя и учащиеся заинтересованы друг в друге, а преподавателям нравится работать со обучающимися, но второй тип взаимоотношений ограничивает отношения между учителями в школах и обучающимися. Разница этих двух типов школ больше всего обусловлена работой тренинг-менеджера в общении с людьми таким образом, что он определяет отношения между людьми. Самым простым способом для создания нужной среды в школе является налаживание отношений руководителя с людьми, которые находятся в контакте с ними. Руководителем должно быть проявлено должное уважение к учителям, он должен быть заинтересован в том, чтобы потратить достаточно времени на их проблемы и проявить уважение к их взглядам, внося при этом целесообразные предложения и сосредотачивая своё внимание на организации встреч школы с Советом, чтобы обеспечить создание таких условий, где каждый учитель смог бы получить возможность

высказать свои замечания и предложения и, тем самым обеспечить благоприятные условия для работы учителей.

Руководитель или тренинг-менеджер должен уважать уникальную личность школьных учителей. Поведение руководителя по отношению к учителям, является ярким образцом того, как следует преподавателю справляться со учениками, уважая при этом их личность.

6. А) Выбор директора из числа сотрудников: это один из общих подходов, который относится к децентрализованным методам. Выбор директора учебного заведения проводится посредством его сотрудников. Это демократический метод менеджмента.

Б) Выборочно-назначительный метод: согласно этому методу, сотрудники учреждения выбирают несколько человек, которые, по их мнению, достойным быть избраны директорами, и предоставляют их кандидатуры в высшую инстанцию. Затем, из представленного числа кандидатов один человек назначается на пост директора. В этом случае учитываются мнения учителей, и придаются значения их просьбам. Также властям предоставлен более широкий выбор, а выбранному директору оказывается более крупная поддержка.

В) Метод поиска и назначения директора: Зачастую, этот метод применяется для назначения директоров высшего уровня. Это означает, что исследуемую группу потенциальных директоров рассматривают со стороны высших властей, и после проведенных исследований, рекомендуют в качестве ключевых людей.

7. Процесс создания креативной учебной атмосферы и поощрения рационального мышления нуждается в способном руководителе, который смог бы принять меры и новые подходы для развития талантов, потенциала и возможностей учителей и учащихся. Очевидно, что наличие в образовательной системе креативных лидеров может обеспечить надежное будущее любому

обществу. Несомненно, менеджмент и лидерство является основным фактором успеха любой деятельности в любой общественной организации, и если руководители ознакомятся с принципами воспитания, психологией общественного поведения и критериями менеджмента, то смогут выполнять свои обязанности более эффективно, повышая уровень эффективности работы сотрудников и учащихся, и что важнее всего, станут инновационным фактором. С уверенностью можно сказать, что они выполнили миссию своей карьеры, полагаясь на культуру, социальную среду, средства и условия, которые могут помочь в достижении целей. Нужно учитывать, что любой метод лидерства зависит от культур и ценностей, приемлемых конкретному обществу. Таким образом, креативные руководители-новаторы в сфере образования с пониманием социальных условий, всегда остаются востребованными.

Менеджмент и лидерство в организации играют определяющую роль в создании культуры инноваций в любом обществе. Создание необходимых условий способствует развитию способностей и возможностей, изучению чужих взглядов и идей, гибкости мнений и убеждений, сплоченности коллектива и коллективным решениям, созданию свободной атмосферы, созданию либеральных методов менеджмента, применению убедительных стимулов для роста и укрепления творческой атмосферы.

8. Управление образованием будет эффективным, если соответствующий полномочный орган, стабильность в управлении топ-менеджерами среднего звена, мотивация, обязательств и ответственность, делегирование, координация, участие во взаимодействии, управление творчеством и инновациями являются основными факторами, влияющие на образование.

9. Управление в образовательных организациях имеет большое значение и высокую чувствительность, и никакая образовательная система не может достигнуть совершенства безсознательных, компетентных, творческих, интеллигентных руководителей. В первой главе этого исследования было уделено внимание обучению руководителей и их участию в делах образования, была исследована история управления в общем, и в особенности образовательное управление, включая новые теории и взгляды, которые оказывали влияние на улучшение управления и руководства организациями, а также были рассмотрены общие и обычные для этой специальности определения и понятия. Вторая глава является результатом наблюдений и присутствия в школах Душанбе, было предложено наблюдение за стилями управления, способами преподавания учителей в условиях школы, интервью с директорами и преподавателями, исследование документации, распределение анкет среди директоров школ для анализа принципов преподавания. Результаты, состоящие из анализа данных показали, что перечисленные факторы (пункт 8) считаются ключевыми факторами, влияющими на эффективности деятельности директоров школ Таджикистана.

10. Полученный в результате обобщения опыта экспертов по образованию и воспитанию и руководителей с их различными стилями, мыслями и восприятием, а также в результате длительного опыта данного исследования в сфере образования и воспитания, поможет предпринять небольшие шаги в сторону расширения и улучшения образования в исследуемом регионе.

Использованная литература

1. Адизес Скейт. В сторону управления. Перевод//Каве Мохаммад Сирус. Выпуск 1. 1996. 231с.
2. Алагербанд Али. Введение в управление образованием. Университет Паяме Нур. Выпуск 1. 1996. 298с.
3. Алагербанд Али. Принципы управления в сфере образования. Публикации университета Паяме Нур. Выпуск 3. Тегеран. 1992. 275с.
4. Алагербанд Али. Теоретические и прикладные принципы управления в сфере образования. Издательство «Баэс». Выпуск 6. Тегеран. 1996. 200с.
5. Алагербанд. Введение в образование. Издательство «Раван». Выпуск 11. Тегеран. 2001. 185.
6. Аловани Сейед Мехди. Общественное управление. Издательство «Нашерани». Выпуск 4. Тегеран. 1992. 415с.
7. Ансер Альмогали. Наш кашмар.
8. Араги Сейел Мохаммад. Ключи для пояснительных ситуаций. Публикации культурно—издательского центра «Реса». Выпуск 3. 2007. 205с.
9. Аскарин Мостафи. Организация и управление образованием. Издательство «Амир Кябир». Выпуск 1. Тегеран. 1985. 148с.
10. Ахмади Масгуд. Основы управления и организация (общественное управление). Публикации института культурных исследований. Выпуск 8. Сари. 2008. 216с.
11. Ашофте Таграни Амир. Человеческие отношения в управлении. Публикации университета Исфаган. 1979. 304с.
12. Баладжари Кэн и соавт. Методы управления. Публикации института Культуры «Раса». Выпуск 5. Тегеран. 2006. 141с.

13. Бараби Раймонд Дж. Знакомство с принципами управления. Перевод//Аббас Фараки. Публикации издательского центра «Джаме». Выпуск 1. Тегеран. 2008. 184с.
14. Барахани Баха Алдин. Организация и управление. Публикации издательского центра по изданию учебников. Тегеран. 2001.110с.
15. Бахаранги Мохаммадреза. Управление образованием и образовательными учреждениями. Издательство «Моалеф». Выпуск 2. Тегеран. 1994. 327с.
16. Биан Хасам Альдин. Основы управления. Публикации института государственного управления. Выпуск 2. Тегеран. 1994. 573с.
17. Бланшар Кеннет, Спинер Джонсон. Минутный менеджмер. Перевод // Фариал Мусави, Камиар Тариги. Публикации «издательского центра «Машгул». Второе издание. Тегеран. 1992. 146 с.
18. Бланшар Кеннет. Минутный менеджмер и обезьяны. Перевод// Садиге Ибрагими. Издательство «Даере». Выпуск 4. Тегеран. 2006. 186с.
19. Богер Аль-Мосави. Система управленияс точки зрения Имама Али. Перевод//Сейед Хоссейн Сейеди. Публикации области Годс «Резави». Выпуск 1. Мешхед. 2002. 284с.
20. Борангиар и соавт. Разговор с минутным менеджмером. Перевод//Мохандес Пежман Кушеш. Издательство «Аваи Рана». Выпуск 1. Мешхед. 2006. 125с.
21. Вазирана Мехди. Управленческие организации Ирана. Публикации университета административных наук и управления бизнесом. Тегеран. 1972.230 с.
22. Вильямз Камел. Управление и руководмтво в образовании. Перевод// Мохаммад Али Туси. Публикации государственного учебного центра. Выпуск 4. 1994. 304с.

23. Газали Абухамед. Герметичность успешности. Компиляция при помощи Хоссейна Ходиахам. Публикации научно—исследовательского центра. Выпуск 3. Тегеран. 1986. 347с.

24. Газали Имам Мохамма. Алхимия счастья. Компиляция//Хоссейн ходави Джам. Публикации научно—культурного издательского центра. Том 1 и 2. Тегеран. 2004. 347с.

25. Газали Имам Мохаммад. Наставления Малека. Публикации нацмонально достояния. Выпуск 1. Тегеран. 1973. 287с.

26. Гарольд Лейвит С. Психология управления. Перевод// Мохаммад Али Бадхаи, Реза шапуриан. Издательство «Амир Кабир». Первое издание. Тегеран. 1973. 511с.

27. Гомамбанд Али. Общественное управление. Издательство «Раван». Выпуск 18.. Тегеран. 2009. 192с.

28. Гриффит Даниил. Человеческие отношения в управлении. Перевод// Ходад Бахши. Издательство «Гамдар». Первое издание. Тегеран. 1995.275с.

29. Дебон Эдвард. Шесть этапов мышления. Перевод// Азин Изади Фар. Издательство «Бахар». Первое издание. Тегеран. 2001. 191 с.

30. Дейвис Кейт. Введение в человеческие отношения. Перевод//Насер Рахими, Мохуммад Тотоджиан. Публикации центра по управлению и организации государственного образования. Тегеран. 1978. 252с.

31. Джопани. Обзор корреляции между стилями управления (совместного, традиционного, умеренного) и творческими способностями менеджеров. Ежеквартальное издание «Реководители и управление образования». №8. 2010.

32. Долати Белал. Организация и управление. Издательство «Суре Мехр». Выпуск 1. Тегеран. 2002. 160с.

33. Доран Диниел. Теории систем. Перевод//Имани Мохаммад. Публикации научно—культурного издательского центра. Выпуск 2. 1998. 164с.
34. Захади Шамс Альсадат. Транснациональное и глобальное управление. Издательство «Самт». Выпуск 1. Тегеран. 2001. 296с.
35. Кави Стефан. Восемь принципов эффективных личностей. Перевод// Мохаммад Реза Аль-Ясин. Издательство «Хамун». Выпуск 18. 2011. 348с.
36. Казмани Леонард. Принципы управления. Перевод//Асгар Зомродиан, Араш Мегружан. Публикации центра государственного образования. Выпуск 4. Тегеран. 1992. 480с.
37. Кардан Алимохаммад. Образование на Западе. Издательство «Самт». Выпуск 1. Тегеран. 2003. 296с.
38. Карими Махмуд, Бабапур Исмаили. Введение в исламского управления и его виды. Издательство «Конкеш Данеш». Выпуск 1. Мешхед. 2006. – 187 с.
39. Карими Махмуд. Предприятия в управлении и организации. Центр промышленного управления отдела Хорасан. Мешхед. 2002. – 36 с.
40. Корани. Обзор ограничивающих и препятствующих факторов в области реализации совместного менеджмента, с точки зрения руководителей и педагогического кадра медицинского университета г. Шираз в 2008 г. Ежеквартальное издание «Образование». №4. 2008.
41. Ксенофонт. Управление высшим образованием. Корректировка под руководством Ларика Генрик. Перевод// Мохамед Ибрагим Махжуб. Издательство «Фара». Восьмое издание. Тегеран. 2012. 194с.
42. Кук Д., Данхил Дж. Управление в сфере образования. Перевод//Мохаммад Али Фарджад. Издательство «Эльхам». Выпуск 1. Тегеран. 1988. 77с.

43. Масгуди Халил. Организационные и административные принципы. Выпуск 2. 1968. 203с.
44. Министерство образования Республики Таджикистан. Информация, связанная с независимостью Республики. Душанбе. 2006. 266с.
45. Министерство образования Республики Таджикистан. Доклад по современной системе образования Республики. Душанбе. 2010. 30с.
46. Миркамал Сейед мохаммад. Руководство и управление образованием. Издательство «Рамин». Выпуск 4. 1997. 280с.
47. Мирмохаммад Сейед Аббас заде. Научный журнал «Гуманитарные науки» университета Аль Захра. №39. 2002.
48. Мирсепаи Алиреза. Управление, основанное на человеческих ресурсах и труда. Издательство «Нагше Джахан». Выпуск 10. Тегеран. 1993. 542с.
49. Могадас Халал, Кашефи Мочтаби. Менеджмент: обязанности, проектирование, планирование, решение. Публикации библиотеки Фарвардин. Выпуск 2. 1978. 351с.
50. Моради Мариам, Фиази Марджан. Концепции и принципы управления туризма. Издательство «Остане Годс». Выпуск 1. Мешхед. 2007. 235с.
51. Мофиди Фарханде. Дошкольное и начальное образование. Издательство «Нур». Выпуск 1. Тегеран. 1994. 204с.
52. Набуи Мохаммад Хасан. Исламское управление. Публикации института Бостан Кетаб. Выпуск 14. Ком. 2010. 391с.
53. Наджаф Бейки Реза. Организация и менеджмент. Публикации открытого исламского университета Азад. Выпуск 1. Тегеран. 2001. 294с.
54. Насер Исфагани Мохсен. Инновационное управление. Публикации университета Джахад. Тегеран. 2004. 205с.

55. Насини Али Мохаммад. Доходность от культурного управления. Издательство «саги». Выпуск 1. Тегеран. 2011. 381с.
56. Насини Али Мохаммад. Доходность от управления культурного образования. Издательство «Саги». Выпуск 1. Тегеран. 2011. 381с.
57. Незами Аруси. Четыре статьи. Издательство «Джаме».тегеран. 1998. 256с.
58. Никуагал Али Акбар. Избранные теории организации и управления. Издательство «Самт». Выпуск 2. Тегеран. 2011. 451с.
59. Носрале Монши Абу аль Могали. Калила ва Димна. Перевод: Моджтаби Минуи Техрани. Публикации тегеранского государственного университета. Выпуск 2. Тегеран. 1967. 451с.
60. Остед Дивейда. Применение психологии в управлении образования. Перевод//Камал Хоразид. Издательство «Самт». Выпуск 2. 2010. 290с.
61. Остин Чарлзоф. Управление болезнями. Перевод и компиляция// Сирус Пархам. Издательство «Кетаб». Четвертое издание. Тегеран. 1978. 185с.
62. Офтадари Али Мохаммад. Организация и управление. Издательство «Молави». Выпуск 23. Тегеран. 1988. 286с.
63. Парван Стивен. Тринадцать ошибок в области управления и проявление от этого уязвимости среди общества. Перевод// Лейла Мусавид. Издательство «Насл Ночаванан». Выпуск 1. Тегеран. 2003. 304с.
64. Пархизкар Камал. Гуманитарные отношения. Публикации вуза Куроша Кабир. Выпуск 2. Тегеран. 1977. 339с.
65. Пархизкар Камал. Теории управления. Публикации Института Куша. Выпуск 1. 1974. 206с.
66. Питер Бров. Новая бюрократия в обществе. Перевод//мохаммад али тусид. Публикации центра в области социальных исследований. Выпуск 1. Тегеран. 1969. 147с.

67. Пол Херси, Кеннет Бланшар. Управление организационного поведения: применение человеческих ресурсов. Перевод//Али Алаге Банд. Издательство «Амир Кябир». Первое издание. Тегеран. 1987.175с.
68. Ракунат Т. Описательное управление. Перевод//Аббас Мануриан. Научные публикации открытого исламского университета Азад. Выпуск 3. Тегеран. 2004. 356с.
69. Рафиги Бегруз. Имам Газали. Издательство «Самт». Выпуск 2. Тегеран. 2010. 362с.
70. Резаниан Али. Введение в управление и организации. Издательство «Самт». Выпуск 13. 2010. 545с.
71. Резаниан Али. Принципы управления. Издательство «Самт». Выпуск 21. Тегеран. 2011. 323с.
72. Ресофи Мохаммад Хоссейн. Управление классического бихевиоризма. Публикации «Резави». Область Годс. Выпуск 1. Мешхед. 1996. 147с.
73. Ричард Л Ричардс, Принципы и теории организации и управления. Перевод// Парсиан Араби. Публикации центра культурных исследований. Второе издание. Тегеран. 2003. 275с.
74. Саатчи Махмуд. Психология труда. Издательство «Вираеш». Издание 13. Тегеран. 2008. 384с.
75. Садег Пур Абуальфасл, Могадас Халал. Современные теории в области научного управления и менеджмента. Публикации центра по государственному образованию. Выпуск 2. Тегеран. 1977. 256с.
76. Сармад Голамали. Человеческие отношения в образовательных организаций. Издательство «Самт». Выпуск 1. Тегеран. 2000. 270с.
77. Сафаи Имам Але. Общие принципы и методы обучения. Выпуск 8. Тегеран. 2002. 169с.

78. Сафи ахмад. Организация и управление образованием. Издательство «Арсебаран». Тегеран. 2002. 162с.
79. Сафи Ахмад. Организация и управление школами. Издательство «Рошд». Выпуск 2. Тегеран. 2001. 142с.
80. Сафи Ахмад. Управление и инновации в образовании. Публикации Ассоциации родителей и учителей. Выпуск 5. Тегеран. 2006. 3113с.
81. Сафи Ахмад. Управление образованием и планирование учебной программы. Публикации военного отдела. Выпуск 2. Тегеран. 1990. 231с.
82. Сейеди Парвиз, Назари Мохаммадреза. Принципы управления и попечительства. Издательство «Паяме Нур». Выпуск 3. Тегеран. 2009. 187с.
83. Сейеди Ширази. Классик-Саади. Издательство «Канон». Выпуск 1. Тегеран. 1962. 876с.
84. Секаран Ома. Методы исследования в области менеджмента. Перевод//Мохаммад Санаи, Мохаммад Ширази. Публикации образовательного центра в области менеджмента. Выпуск 2. Тегеран. 2003. 530с.
85. Словин денис. Номинальный руководитель. Перевод//Ахмад Реза, Ашраф Альгаели. Публикации института Иран. Выпуск 1. Тегеран. 1999. 282с.
86. Статья «Современные подходы управления образования». Журнал «Психология и педагогика». 33 год. №2. 2004.
87. Статья «Этика и социальная ответственность». Журнал «Психология и педагогика». 33 год. №1. 2004.
88. Тасхих Сейед Нафиси. Издательство «Форгон». Выпуск 2. Тегеран. 1960. 317с.
89. Тилар Фредрик, Висер. Принципы научного управления. Перевод//Мохаммад Али Туси. Публикации центра государственного образования. Выпуск 3. Тегеран. 1994. 124с.

90. Тогофи Адел, Шарифи Милани. Азбука управления. Публикации университета Джахад. Выпуск 1. Тегеран. 2011. 165с.
91. Тогофи Домагани, Сейед Реза. Введение в управление исламским образованием. Публикации центра исламской ориентировки. Выпуск 6. Тегеран. 1993. 274с.
92. Фарханги Али Акбар, Сафарзаде Хоссейн. Культура управляющих лиц. Публикации университета Паяме Нур. Выпуск 1. Тегеран. 2009. 207с.
93. Фарханги Али Акбар, Шах Мирзаи. Теоретики и теории в области управления и организации. Издательство «Фарандиш». Выпуск 1. Тегеран. 2006. 593с.
94. Фейзи Тахере. Введение в государственное управление. Публикации университета Паяме Нур. Выпуск 3. Том 1. Тегеран. 1994. 298с.
95. Фейзи Тахере. Введение в государственное управление. Публикации университета Паяме Нур. Выпуск 3. Том 2. Тегеран. 1994. 263с.
96. Фиозат Йяхи. Введение в учебное планирование. Публикации военного университета исламской революции. Выпуск 1. 1978. 293с.
97. Халаги Мохаммад Джавад. Нравы управления. Издательство «Надае дуст». Выпуск 2. Ком. 2006. 255с.
98. Хасаби Абдоле. Нормы и принципы управления. Публикации открытого Исламского университета Азад. Выпуск 3. Тегеран. 2004. 304с.
99. Хейдари Тафреши Голам-Мохсен. Организация и управление (общественное управление). Публикации открытого исламского университета Азад. Отдел Фарахан. Выпуск 1. Фарахан. 2008. 326с.
100. Хелвис Гордон, Смит Филипп. Логическое мышление. Перевод// Али Шариатмадари. Издательство «Самт». Восьмое издание. Тегеран. 2011. 273с.

101. Хиратака Такучи. Управление в Японии. Перевод//Хоссейн Афшин Монш. Пуликации университета Джахад. Выпуск 3. Тегеран. 1993. 105с.
102. Ховадже Низам аль-Мульк Туси. Политика. Перевод и коррекция// Джафар Шер. Издательство «Амир Кабир». Тегеран. 1984.52с.
103. Хорам Мохаммад Хоссейн. Управление образованием, определение организации и администрации Министерства образования. Публикации исследовательского центра и учебного планирования. Тегеран. 1991. 210с.
104. Хошдаман Реза, Ибрахими Чамрани Масгуд. Обучение начальному попечительству. Издательство «Туранг». Выпуск 2. Тегеран. 2003. 223с.
105. Хуман Хейдарали. Прикладное руководство по новейшим методам научным исследованиям. Издательство «Самт». Выпуск 1. Тегеран. 2009. 170с.
106. Хуман Хейдарали. Руководство по качественным исследованиям. Издательство «Самт». Выпуск 2. 2011. - 181с.
107. Шаин Эдгард. Организационная психология. Перевод// Абу аль-Гасем Пур, Хоссейн Але Бегзади. Публикации университета административных наук и управления бизнесом. Выпуск 1. Тегеран. 1974. - 193с.
108. Шарипов Зариф, Наим Ф. Управление с сфере образования. Публикации государственного педагогического университета им. С. Айни. Таджикистан. 2011.- 29 с.
109. Шахбазипур Бегруз. Персидское управление. Публикации «Хезаре Севом». Выпуск 1. Тегеран. 2004. – 160 с.
110. Ширази Али. Управление образованием. Университетские публикации. Выпуск 1. 1995. – 384 с.
111. Эмджади Голамреза. Принципы попечительства. Издательство «Хафиз». Выпуск 1. Тегеран. 2008. – 140 с.
112. Эсафи Асффа. Введение в философию. Публикации колледжа бизнеса и административных наук Казвина. Тегеран.1973. – 436 с.

113. Этциони Амитаи. Новые организации. Перевод// Масгуд Резаи. Публикации центра государственного образования. Выпуск 1. Тегеран. 1974.- 181с.

114. Connie Green, (2008) "Effects of participatory management styles and traditional teachers in Kentucky Brkhlaqyt": Impact on relationship quality", *International Journal of Conflict Management*, Vol. 19 Iss: 2, pp. 92 – 11.

115. Hargreaves, A., & Goodson, I. (2006). Educational Change Over Time? The Sustainability and Nonsustainability of Three Decades of Secondary School Change and Continuity. *The Journal of Leadership for Effective and Equitable Organizations*, 42 (1), 3-41.

116. Paul Higgins, Li-fang Zhang, (2009) " Review styles and management skills and research institution managers", *Learning Organization, The*, Vol. 16 Iss: 4, pp.276 – 289.

117. Pryto, Rvyla (2005) in the article "A comparative study of management styles on performance in Australia and China.