

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФГБОУ ВО «БГПУ им. М.Акмиллы»**

Исламова З.И., Биктагирова А.Р., Сайтова Л.Р.

**ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ МУСУЛЬМАНСКОЙ РЕЛИГИОЗНОЙ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

Учебник

Уфа, 2019

УДК 37
ББК 74.04

Исламова З.И., Биктагирова А.Р., Сайтова Л.Р. Основы управления мусульманской религиозной образовательной организацией: Учебник [Текст]. – Уфа: Изд-во БГПУ, 2019. – 152 с.

Учебник «Основы управления мусульманской образовательной организацией» разработан в соответствии с профессиональным стандартом руководителя организации для обеспечения успешной реализации профессиональных компетенций и трудовых действий работников мусульманских религиозных организаций.

Учебник «Основы управления мусульманской религиозной образовательной организацией» предназначен для менеджеров и работников духовных образовательных организаций, студентов средних и высших образовательных организаций, обучающихся по направлениям подготовки 44.04.01 Педагогическое образование, 44.04.04 Профессиональное обучение, профилю «Менеджмент в исламском образовании» (уровень магистратуры).

Рецензенты:

Гарифуллин А.С., председатель Духовного управления мусульман Дальнего Востока в составе ЦДУМ России

Савельева Е.А., к.п.н., доцент кафедры теорий и методик начального образования БГПУ им.М.Акмуллы

© Издательство БГПУ

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
РАЗДЕЛ I. УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ФИЛОСОФИЯ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ.....	6
1.1. Стратегии и тактики управления современной организацией	6
1.2. Управленческая деятельность: современность и культура управления в исламе	18
1.3. Развитие управленческого и кадрового потенциала мусульманских религиозных организаций.....	30
РАЗДЕЛ II. СОВРЕМЕННЫЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТРЕНДЫ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА РАЗВИТИЕ РЕЛИГИОЗНОГО ОБРАЗОВАНИЯ	38
2.1. Мегатренды в ведущих областях жизнедеятельности человечества и их влияние на развитие образования.....	38
2.2. Форсайт и картирование в управлении религиозным образованием.	49
РАЗДЕЛ 3. УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ ПРОЦЕССОМ В МРОО.....	60
3.1. Цель и целеполагание в образовательном процессе МРОО.....	60
3.2. Проектирование, конструирование и планирование в МРОО	67
3.3. Управление командообразованием в МРОО.....	76
ГЛАВА IV. ЛИЧНОСТНЫЙ АСПЕКТ УПРАВЛЕНИЯ МУСУЛЬМАНСКОЙ РЕЛИГИОЗНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ	89
4.1. Компетенции современного руководителя мусульманской религиозной образовательной организации	89
4.2. Эффективная коммуникация – инструмент успешного руководителя и навыки публичных выступлений	112
4.3. Навыки принятия управленческих решений руководителя мусульманской религиозной образовательной организации	129
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	146
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	147

ВВЕДЕНИЕ

Сегодня государством предпринимаются беспрецедентные шаги оптимизации работы в религиозной области, повышения уровня духовной осведомленности и грамотности населения, развития системы отечественного религиозного образования. Учитывая, высокую меру ответственности функционирования мусульманских религиозных организаций (далее МРО), представляется важным формирование у руководителей стратегического видения возможных путей развития МРО.

Актуальность данного учебника заключается в том, что воплощение и эффективная реализация стратегического менеджмента позволит современному управленческому аппарату религиозных организаций конкретизировать тактические приемы достижения запланированных результатов деятельности, вносить корректировки в долгосрочные основные направления деятельности МРО.

Сфера управления в области религиозных учреждений переживает самые серьезные преобразования. Опрос работников мухтасибов показывает, что самая большая проблема менеджмента – некомпетентность в области управления мусульманскими организациями, трудности с адаптацией новых парадигм управления в религиозном формате, технологическая безграмотность в области менеджмента.

В настоящее время это усугубляется еще и неспособностью современного менеджмента наполнить религиозными смыслами систему религиозного управления в условиях гуманитарного кризиса общества. Особую актуальность это приобретает в сфере религиозного образования в образовательном процессе учреждений профессионального образования. Краткий обзор книг, учебников и пособий, используемых в духовных образовательных организациях (ДОО), а также анализ практики менеджмента свидетельствуют о необходимости усиления содержательно-методического сопровождения процесса управления в мусульманских учреждениях. Менеджеры ДОО нуждаются в усилении педагогической компетентности в области религиозного управления.

Целевое назначение учебника «Основы управления мусульманской религиозной образовательной организацией» состоит в том, чтобы, опираясь на потребности, интересы, ориентации работников в области религиозного менеджмента, способствовать:

- раскрытию возможностей современных технологий и их роли в сфере управления религиозными организациями;
- формированию профессиональных компетенций субъектов управления в мусульманской религиозной образовательной организации (МРОО);
- овладению методиками и технологиями управления в МРОО.

В соответствии с логикой развития управленческой деятельности материал учебника разделен на четыре взаимосвязанных раздела:

«Основы стратегического менеджмента в исламском образовании», «Современные образовательные тренды и их влияние на развитие религиозного образования», «Управление образовательным процессом в МРОО», «Личностный аспект управления мусульманской религиозной образовательной организацией».

В учебнике предлагается алгоритм описания раздела, состоящий из следующих элементов:

- теоретический материал;
- вопросы для самопроверки;
- практикум;
- тесты;
- список литературы.

Практико-ориентированная направленность учебника обеспечивается благодаря наличию таких его структурных элементов, как «Вопросы для самопроверки» и «Практикум». В «Практикуме» предусмотрена определенная доля самостоятельной работы, которая достигается благодаря выполнению практических заданий по каждой теме раздела.

Содержание учебника носит наглядный характер, отраженный в таблицах, рисунках, скриншотах, схемах и диаграммах. Благодаря представленной наглядности материал воспринимается доступно и легко.

Эффективному усвоению материала учебника может способствовать активность участия в системе сетевого и дистанционного взаимодействия:

- посещение сайта по проблемам профессионального образования региона;
- участие в видеоконференциях, онлайн-дискуссиях по проблемам мусульманского религиозного образования;
- изучение MOOK по проблемам управления образованием.

Учебник предназначен для широкого использования работниками, менеджерами, слушателями и студентами религиозных и светских образовательных организаций разных направлений и профилей.

РАЗДЕЛ I. УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ФИЛОСОФИЯ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ

1.1. Стратегии и тактики управления современной организацией

Современные условия хозяйствования характеризуются неустойчивой внешней средой, ростом объема информации и ее значимости для принятия оперативных и стратегических решений, усилением роли функции координации в процессе подготовке и реализации управленческих решений, и проблема эффективного стратегического управления организацией остается актуальной в настоящее время.

Создание и успешное развитие организации требует мобильности, формирования и регулярной корректировки ее стратегии развития на федеральном, региональном, отраслевом уровнях. Механизм разработки стратегии развития на каждом уровне должен учитывать возможность корректировки положений стратегии и порядка ее реализации в соответствии с изменениями, внесенными на иных уровнях.

Авторы концепции BSC (Balanced Scorecard) Роберт Каплан и Дэвид Нортон, в своей книге "The Strategy-Focused Organization" сформулировали пять базовых принципов, заложенных в основу стратегически сфокусированной организации:

1) *Менеджмент - лидер перемен.* Менеджменту принадлежат ведущая роль в формировании корпоративного видения, разработки стратегии и инициировании изменений, направленных на реализацию стратегии.

2) *Перевод стратегии на операционный уровень.* Необходимо транслировать корпоративное видение и главные цели на операционный уровень с помощью стратегических карт и карт сбалансированных показателей, структурирования инициатив и закрепления ответственности.

3) *Создание стратегического соответствия в организации.* В процессы стратегического менеджмента помимо бизнес-направлений посредством системы стратегических карт должны быть вовлечены внутренние сервисные подразделения организации, партнеры и поставщики. Кроме того, необходимо четко определить роль совета директоров в системе стратегического менеджмента.

4) *Реализация стратегии - повседневная задача всех и каждого сотрудника.* Стратегия должна быть каскадирована на уровень подразделений и переведена на персональный уровень, т. е. каждый сотрудник должен знать свои цели, осознавать и понимать их связь с общекорпоративной стратегией.

5) *Стратегия как непрерывный процесс.* Стратегия должна лежать в основе всех ключевых процессов и систем управления (организацией,

процессами, персоналом, бюджетом, отчетностью). Все эти процессы и системы должны быть настроены на реализацию стратегии.

Принцип также указывает на необходимость регулярной корректировки стратегии, ее уточнения и автоматизации отчетности по ее исполнению. Нестабильность рыночных условий постоянно требуют совершенствовать инструменты и технологии управления организациями с целью повышения эффективности их хозяйственной деятельности. Но и для динамично развивающейся организации остается проблема: создание цельной стратегической концепции, связывающей все области компетенции предприятия, позволяющей генерировать стратегические решения и проектировать результат. Она должна быть простой и понятной всем участникам стратегического процесса, чтобы служить основой интеграции различных этапов разработки стратегии и управления изменениями.

Данная проблема может быть решена посредством формирования концепции организации, сфокусированной на стратегию, путем адаптации и реализации пяти базовых принципов для организации:

- ✓ определение миссии, видения, ценностей и стратегических приоритетов и принятие новых принципов управления;
- ✓ детализация стратегии с помощью стратегических карт, сбалансированной системы показателей (ССП) и программ действий;
- ✓ каскадирование стратегии в организации по уровням подразделений и сотрудникам;
- ✓ развертывание стратегии в персональные цели сотрудников и их мотивация на исполнение стратегии;
- ✓ интеграция процессов стратегического планирования с регулярным менеджментом.

Сфокусированная стратегия – стратегия постоянного совершенствования и развития организации на основе использования современных надёжных методов, технологий и инструментов.

Для улучшения системы управления в организации применим процесс реализации концепции организации, сфокусированной на стратегию, которую следует начинать с системы стратегического планирования, но и которая бы не заканчивалась декларациями о стратегических намерениях, целевых ориентирах, а предлагала бы конкретные цели и показатели для структурных подразделений и ключевых сотрудников.

Параллельно с разработкой корпоративной стратегии следует начать работу над форматами и структурой стратегических планов бизнес-единиц и ключевых структурных подразделений.

Слово “стратегия” произошло от греческого strategos, “искусство генерала”. Военное происхождение этого термина не случайно, ведь именно strategos позволило Александру Македонскому завоевать мир.

Стратегическое планирование призвано обеспечить предприятию выживание в долгосрочной перспективе, при этом под выживанием понимается успешное решение поставленных задач.

Эффективная стратегия предприятия должна быть основана на:

- ✓ правильно выбранных долгосрочных целях;
- ✓ оценке собственных ресурсов и возможностей предприятия;
- ✓ анализе внешней среды предприятия с целью определения основных возможностей и угроз.

Стратегическое планирование позволяет ответить на три важных вопроса:

- ✓ в каком положении предприятие находится в настоящее время?
- ✓ в каком положении оно хотело бы находиться через 5-10 лет?
- ✓ как достигнуть желаемого положения?

Различные предприятия решают эти задачи по - разному, в зависимости от их внутренних возможностей. Выбор стратегии отражает выбор средств, с помощью которых поставленные перед предприятием задачи будут решены.

И. Ансофф выделяет несколько отличительных особенностей стратегии:

1. Процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Обычно он заканчивается установлением общих направлений, продвижение по которым обеспечит рост и укрепление позиций фирмы.

2. Сформулированная стратегия должна быть использована для разработки стратегических проектов, методов поиска. Роль стратегии в поиске состоит в том, чтобы, во-первых, сосредоточить внимание на определённых участках или возможностях, во-вторых, отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегией.

3. Необходимость в данной стратегии отпадает, как только реальный ход событий выведет организацию на желаемое развитие.

4. В ходе формулирования стратегий нельзя предвидеть все возможности, которые откроются при составлении проекта конкретных мероприятий. Поэтому приходится пользоваться сильно обобщённой, неполной и неточной информацией о различных альтернативах.

5. При появлении более точной информации может быть поставлена под сомнение обоснованность первоначальной стратегии. Поэтому необходима обратная связь, позволяющая обеспечить своевременное переформулирование стратегии.

Единой стратегии для всех предприятий нет, так как каждое из них уникально. В то же время ведущими теоретиками и специалистами в

области стратегического управления разработаны основные типы стратегий бизнеса, выбор которых зависит от множества внутренних и внешних факторов. Стратегия развития предприятия должна быть направлена на наращивание его внутреннего потенциала и эффективное взаимодействие с внешней средой.

Роль миссии организации. Стратегическое планирование.

Миссия организации имеет важное значение для деятельности любого хозяйствующего субъекта независимо от его организационно-правовой формы. Прежде всего, она является основой для формирования политики, которая выражается в разработке главной стратегической цели деятельности на перспективу, а также целей, создающих условия для ее реализации. В их состав входят программы, имеющие различные виды и сроки выполнения.

Миссия позволяет определить основные направления или средства достижения главной стратегической цели.

Миссия, сформулированная в узком смысле и имеющая описание необходимых характеристик хозяйствующего субъекта, решает четыре управленческие задачи:

1. повышает мотивацию сотрудников к более качественному, своевременному и результативному труду, нацеливает их на достижение общих целей и объединяет разнообразные частные интересы в единый;

2. согласовывает интересы отдельных сотрудников, работающих в разных подразделениях, вызывает у каждого чувство причастности к процессу достижения общей главной стратегической цели, ощущение членства в большом количестве единомышленников;

3. определяет стратегические направления развития хозяйствующего субъекта, исходя из выбранной концепции управления маркетингом, внедрения новых технологий, производства новых видов продукции и завоевания новых рынков;

4. устанавливает основные принципы деятельности на целевых рынках потребителей продукции и услуг, а также на рынках производителей, определяет характер взаимоотношений во внешней и внутренней средах.

Согласно формулировке, миссия охватывает такие сферы управленческой деятельности, как маркетинг, персонал, инновации и коммуникации.

Сформулируем еще раз, но более полно, что такое миссия: миссия не имеет сроков реализации и количественных оценок, задает основные стратегические направления развития хозяйствующего субъекта, определяет философию поведения коллектива и отношений с элементами внешней среды, осуществляет выбор концепции управления маркетингом как философия ведения деловой активности.

Качественной оценкой успешности миссии может служить степень благожелательности или лояльности внутренних и внешних контактных аудиторий, а также поставщиков ресурсов, посредников и клиентурных рынков к продукции и услугам, всему хозяйствующему субъекту и его сотрудникам, включая руководство.

Виды планов организации: стратегические, долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные и оперативные.

Краткосрочное и долгосрочное планирование обеспечивает последовательное достижение целей предприятия и для организации успешного функционирования системы планирования необходимо создать следующие предпосылки:

1) кадровые, включающие готовность руководства управлять предприятием в рамках системы планирования на основе четко сформулированных целей и принципов управления. Выбор целей и установление путей их достижения непосредственно входят в процесс планирования. Для успешного планирования требуются подготовленные специалисты-плановики, недостаток которых в современный период обнаруживается на большинстве российских предприятий;

2) организационные, т.е. дееспособная организация предприятия. На предприятии необходим налаженный организационный механизм планирования. Органы управления и организационные единицы, образующие соответственно плановую и организационную пирамиды, должны перекрывать друг друга. С точки зрения внешних факторов планирование предполагает прогнозирование рыночных условий, а с точки зрения внутренних факторов - согласованность работы всех подразделений предприятия. В целом планирование предполагает организационное единство предприятия;

3) методические, т.е. разработанная на предприятии система планов, установившаяся методика их разработки и опыт их применения. Большинство предприятий самостоятельно разрабатывает плановую методическую документацию, включающую конкретные формы планов, сроки их утверждения и выполнения, средства контроля и пр. Применяются и общие методические документы, рекомендуемые чаще всего государственными органами, например, для получения малыми предприятиями льгот, предусмотренных законом, или банками в целях получения кредитов;

4) информационные, т.е. наличие эффективного инструментария для сбора, переработки и передачи планово-контрольной информации. Это система управленческого и финансового учета, прогнозно-аналитическая система, рекламно-социологическая служба, система электронной обработки данных и пр.

Предшественником стратегического планирования была система *долгосрочного планирования (long-rangeplanning)*. Эта система,

получившая максимальное развитие на Западе в 50-60-е гг., в основном соответствовала приростному развитию компаний. Как правило, долгосрочное планирование применялось в крупных, а также в отдельных средних компаниях. Типичной являлась ситуация быстрого корпоративного роста, сопровождавшая резким увеличением размеров организаций и повышением сложности менеджмента.

Основным методом долгосрочного планирования являлась экстраполяция тенденций и факторов, определявших специфику развития организаций в прошлом, с определенной их корректировкой для будущего.

Развитие долгосрочного планирования в США и Западной Европы в 70-х гг. привело к системе *стратегического планирования*. Это была реакция компаний на существенное изменение внешней среды, которое проявлялось в насыщении соответствующих рынков. Главное отличие стратегического планирования от долгосрочного – это его принципиальная направленность не внутрь организации, а вовне. Это был переход от модели «*закрытой организации*» к модели «*открытой организации*».

Характерная черта *открытой организации* – это профессиональный стратегический анализ изменения внешней среды и выработка адекватных адаптивных реакций.

На сегодняшний день можно считать уже общепризнанным, что «отцами» стратегического планирования по праву считаются Альфред Д. Чандлер, Кеннет Эндрюс и Игорь Ансофф. Игорь Ансофф в своих работах поставил и блестяще решил задачу реализации и некой схематизации процедуры стратегического планирования, особенно для процедур разработки стратегии роста крупных компаний.

В середине 70-х годов после известного мирового экономического кризиса динамизм и неопределенность деловой окружающей среды еще более усилились. Методология стратегического планирования в своей классической форме стала давать сбои. Это привело к тому, что некоторые экономисты стали говорить о том, что время стратегического планирования прошло. Однако сама необходимость в определении долгосрочных перспектив развития предприятия заставила ученых и практиков искать новые подходы в данном направлении.

В результате сложного сочетания определяющих факторов к началу 80-х гг. на Западе сложилась ситуация, которая ознаменовалась переходом от стратегического планирования к *стратегическому менеджменту* (strategic management). Впервые концепция стратегического менеджмента была изложена публично И. Ансоффом в мае 1973 года на конференции, организованной Высшей школой управления при Университете Вандербилта.

Стратегическое управление как стратегическое мышление и видение – это прежде всего синтез. В стратегическом синтезе важнейшую роль играют интуиция и креативность (творческое мышление). Ментальность

стратегического планирования: «от *прошлого* через *настоящее* – к *будущему*». Ментальность стратегического менеджмента: «от *успешного будущего* – к *настоящему* и *снова к будущему*»

А. Чандлер, автор одной из первых работ в области стратегического планирования, считает, что стратегия - *это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий, распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей.*

В данном случае следует отметить долгосрочные цели развития фирмы должны быть постоянными и не меняться до тех пор, пока внешние условия и (или) внутренние изменения не заставят руководство пересмотреть долгосрочные ориентиры развития фирмы. Не может быть ничего более деструктивного для предприятия, чем постоянное изменение целей развития или же колебания высшего руководства в определении будущей ориентации.

Частая смена целей развития предприятия может закончиться плачевно, так как действия станут непонятны как внешним партнерам (поставщикам, потребителям, инвесторам), так и его работникам.

Выбор направлений хозяйственной деятельности (структуры предпринимательства) скорее искусство, чем наука, поскольку нельзя найти адекватный формализованный алгоритм, обеспечивающий полную уверенность в эффективном решении поставленной задачи. Это является очень важным утверждением, во многом определяющим процедуры и методы процесса стратегического планирования и управления.

Известный специалист в области стратегического планирования И. Ансофф определяет стратегию как «набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности».

Сложность планирования в условиях рыночной экономики усилена тем, что некоторые экономические процессы на макроуровне, например, кризисы, вызванные политиче-ской нестабильностью, частая смена правительства, финансовые потрясения и забастовки — вообще не поддаются точному планированию. Кроме того, многие микроэкономические показатели, характеризующие рынок в целом, деятельность конкурентов, объемы спроса и пр., не обладают высокой достоверностью и точностью.

Организуя свой бизнес, предприниматели планируют свою деятельность с разработки бизнес-плана, позволяющего оценивать перспективу начатого дела и дать обоснование предпринимательского проекта. Для большинства банков бизнес-план является обязательным документом для предоставления кредитов.

Аналогичное требование выдвигает и Правительство Москвы при предоставлении льгот малым предприятиям. Этот план не имеет строго регламентированных временных границ. Для некоторых предприятий (Сбербанк России) бизнес-план является обязательной годовой формой

управленческой деятельности, мало отличающейся от годового плана (в отличие от последнего бизнес-план необязательно составляется на начало календарного года). Чаще всего бизнес-план разрабатывается в связи с открытием предприятия или изменениями в его производственной, сбытовой и прочей деятельности.

Горизонтом планирования называют тот временной отрезок (месяц, квартал, год и пр.), на который рассчитано выполнение планового задания. Выбор конкретного горизонта планирования зависит от многих факторов, основными из которых считаются следующие:

1. Среднее время от появления идеи до ее внедрения — временной цикл предпринимательского проекта;
2. Продолжительность воздействия принимаемых решений на организацию, т.е. период связанности этими решениями;
3. Степень предсказуемости будущего, т.е. в течение какого времени можно прогнозировать устойчивое развитие проекта.

Поэтому в зависимости от горизонта планирования различают долго-, средне- и краткосрочное планирование. В большинстве американских и английских компаний используются пятилетние планы, а в Японии чаще встречаются трехлетние. Это связано с тем, что японские предприятия действуют в условиях большей неопределенности, а в США и Великобритании горизонт планирования длиннее потому, что внешнее окружение компаний более стабильно и менее конкурентно. До начала 1990-х годов отечественные предприятия применяли планы с самыми разными горизонтами планирования. В настоящее время чаще всего применяется годовой план, как разновидность текущего (оперативного) планирования. Таким образом, большинство разрабатываемых планов имеет четкие временные границы.

В зависимости от сроков действия, как и от горизонта планирования, различают долгосрочное (перспективное), средне- и краткосрочное планирование. Долгосрочный план, как правило, рассчитан на срок от 5 до 15 лет и предусматривает формирование перспективных целей предприятия, а также принятие решений, направленных на лучшее распределение его ресурсов на основе долгосрочных прогнозов. Этот вид планирования имеет два важных основания: внедрение новшеств и объединение инновационных стратегий подразделения предприятия. Примером долгосрочного планирования выступает генеральное целевое планирование, определяющее генеральные цели предприятия и к числу которых можно отнести постановку всех общих экономических и неэкономических задач предприятия.

При целевом планировании определяются области деятельности, отраслевой профиль предприятия, важнейшие стоимостные цели (финансовые результаты, ликвидность) и социальные цели (социальное положение, модель поведения по отношению к персоналу, партнерам по

бизнесу, государству, имидж предприятия), а также важнейшие ожидаемые результаты.

Еще одной разновидностью долгосрочного планирования является стратегический план предприятия, в котором намечены стратегические цели предприятия и основные ориентиры их достижения — планирование роста и развития предприятия, инновационное планирование. Стратегическое планирование включает три взаимосвязанные задачи: выработку миссии предприятия, представление миссии в виде долгосрочных и краткосрочных задач и выработку стратегии достижения поставленных целей.

Формой долгосрочного планирования выступают также инвестиционные проекты - планы капитальных вложений, направляемых на создание новых производственных мощностей или на модернизацию действующего производства. Иногда период, на который разрабатываются такие проекты, совпадает со сроком службы создаваемых производственных мощностей. Фирмы также могут планировать портфельные инвестиции, механизм подготовки и принятия решений которых имеет свой инструментарий. Долгосрочный план может строиться по принципу согласования нескольких среднесрочных, а также краткосрочных планов. При этом планы, рассчитанные на ближайшие годы деятельности предприятия, отличаются большей детализацией.

Среднесрочные планы разрабатываются на срок от 1 года до 5 лет. В сравнении с долгосрочными — эти планы более подробны, содержат больше количественных показателей и в них делают упор на распределение ресурсов. Объектами среднесрочного планирования являются организационная структура предприятия, производственные мощности, капитальные вложения, потребности в финансовых ресурсах, исследования, разработки и пр. В отечественной экономической практике среднесрочный план, как правило, входит составной частью в план перспективный. Преимущество такого планирования заключается в том, что, во-первых, отделение стратегических планов от количественных проектировок позволяет вычлениить стратегические вопросы, и, во-вторых, сокращение горизонта количественного плана придает большую достоверность долгосрочным проектам. Финансовое планирование на срок более 3 лет теряет значение, поскольку значительно возрастает неопределенность.

Краткосрочное планирование рассчитано на срок до 1 го-да (в том числе год, полгода, месяц и менее). Примером краткосрочного планирования служат план товарооборота, производственный план, план по труду, план движения запасов готовой продукции и смета расходов. Краткосрочное планирование тесно связывает планы различных партнеров и поставщиков и потому все эти планы либо согласовываются, либо отдельные их моменты являются общими как для самой компании-

производителя, так и для ее партнеров. Краткосрочное планирование выступает в форме текущих и оперативных (оперативно-производственных) планов.

В текущем плане увязаны все направления деятельности предприятия (производство, сбыт, исследования и разработки, снабжение, маркетинг, финансовый учет и пр.) и работы всех его структурных подразделений (филиалов, цехов, участков) на текущий финансовый год. Такие планы детально разрабатываются для каждого функционального подразделения в форме бюджетов, в которых для реализации плановых задач выделяются определенные ресурсы. Совокупность бюджетов находит отражение в годовом финансовом плане, в котором планируются денежные потоки, прибыли и убытки, отражается со-стояние баланса предприятия.

Оперативные планы направлены на решение конкретных вопросов деятельности предприятия в краткосрочном периоде. Они имеют более узкую направленность, высокую степень детализации и характеризуются большим разнообразием используемых приемов и методов.

Вопросы для самопроверки

1. Обозначьте пять базовых принципов, заложенных в основу стратегически сфокусированной организации.
2. Раскройте особенности понятия «стратегия».
3. На чем основывается эффективная стратегия организации?
4. Какие отличительных особенностей стратегии выделяет И. Ансофф?
5. Раскройте особенности стратегического управления. Дайте характеристику стратегического мышления.

Практикум

Проанализируйте деятельность мусульманской религиозной организации. Ответьте:

- ✓ Каков продукт деятельности мусульманской образовательной религиозной организации?
- ✓ Какой ассортимент продукта, реализуется махалля или мечетью?
- ✓ Каковы показатели качества продуктов МРО?
- ✓ Какие условия оказывают влияние на эффективность функционирования мусульманской образовательной религиозной организации?

Тестовые задания

1. Философия организации – это:

- a) совокупность смыслов и ценностей существования организации, которые регулируют деятельность организации на всех уровнях
 - b) адаптация сотрудника к функциональным обязанностям
 - c) регулярное обучение сотрудников
2. Совокупность долгосрочных целей организации – это:
- a) организационные стратегии
 - b) управление
 - c) обучение
3. К политикам стратегии продукта относят:
- a) обучение персонала
 - b) определение ассортимента, качества продукта
 - c) оборудование
4. К политикам стратегии продвижения продукта относят:
- a) маркетинг
 - b) делегирование полномочий
 - c) оборудование
5. Невосполняемый организационный ресурс:
- a) оборудование
 - b) персонал
 - c) время
6. Политика мотивации и стимулирования связана:
- a) с системой контроля деятельности сотрудников
 - b) созданием условий для того, чтобы люди с воодушевлением и полной отдачей работали именно в этой организации
 - c) соблюдением регламента работы
7. Эффективный «диапазон контроля», выраженный в количестве подчиненных у одного начальника:
- a) Более 30
 - b) 13-15
 - c) 7-9
8. Принятие решений:
- a) мотивация персонала
 - b) делегирование полномочий
 - c) процесс выбора способа действий

9. Принятие решения путем достижения консенсуса:
- a) заключается в коллективном обсуждении вопроса
 - b) выдвигают одну идею за другой, но это не влечет за собой никакого обсуждения
 - c) председатель, менеджер или лидер принимают решение за всю группу
10. Личностная черта лидера как стремление руководителя влиять на других людей:
- a) доминантность
 - b) креативность
 - c) ответственность
11. Личностная черта лидера как способность к творческому решению задач:
- a) доминантность
 - b) креативность
 - c) ответственность
12. Личностная черта лидера - иметь свою точку зрения на возникающие проблемы, свое профессиональное и человеческое лицо:
- a) независимость
 - b) доминантность
 - c) креативность
13. Стратегия – это:
- a) решение конкретной задачи
 - b) мониторинг персонала
 - c) деятельность, направленная на получение планируемого результата с учетом перспективы долгосрочного развития
14. Тактика организационная – это:
- a) решение конкретной задачи
 - b) мониторинг персонала
 - c) деятельность, направленная на получение планируемого результата с учетом перспективы долгосрочного развития
15. К базовым организационным стратегиям относят:
- a) стратегию продукта
 - b) стратегию конкуренции
 - c) стратегию мышления

Ключи: 1a, 2a, 3b, 4a, 5c, 6b, 7c, 8c, 9a, 10a, 11b, 12a, 13c, 14a, 15a/

Критерии оценки теста

до 50 % (менее 7 тестовых заданий) – не зачтено;
от 60% и выше (более 8 тестовых заданий) – зачтено.

1.2. Управленческая деятельность: современность и культура управления в исламе

Управление как наука, процесс и результат

Управление - как наука - система упорядоченных знаний в виде концепций, теорий, принципов, способов и форм управления. Управление - как искусство - способность эффективно применять данные науки управления в конкретной ситуации.

Управление - как функция - целенаправленное информационное воздействие на людей и экономические объекты, осуществляемое с целью направить их действия и получить желаемые результаты.

Управление - как процесс - совокупность управленческих действий, которые обеспечивают достижение поставленных целей путем преобразования ресурсов на "входе" в продукцию на "выходе". Управление - как аппарат - совокупность структур и людей, обеспечивающих использование и координацию всех ресурсов социальных систем для достижения их целей

Термин "менеджмент" имеет достаточно широкую трактовку, вследствие чего любое его определение будет неполным. В целом - это комплекс общих подходов, форм, приемов, методов, обеспечивающих компетентно-профессиональное управление конкретной системой, независимо от характера и вида управленческой ситуации по достижению поставленных целей и задач.

Сущность управления заключается в воздействии субъекта на объект управления путем выполнения управленческих функций. Систему управления будем понимать, как совокупность руководителей всех уровней (субъектов управления), каждому из которых поручено управление своей сферой деятельности (объектом управления), для чего руководителям определены соответствующие функции, выделены ресурсы для их выполнения и предоставлены необходимые полномочия.

В организациях обычно выделяют три уровня управления:

руководители низового звена — технический уровень (, которые руководят непосредственными исполнителями работ;

руководители среднего звена — руководители подразделений — которые руководят младшими начальниками. И те и другие планируют и организуют работу своих подчиненных, поощряют их за хорошую работу, направляют на обучение, контролируют производительность и качество их работы, принимают необходимые меры и решения в силу данных им полномочий. Руководители среднего звена, кроме того, взаимодействуют

на своем уровне с поставщиками и потребителями и поставляют большую часть информации высшему руководству;

руководители высшего звена, которые разрабатывают стратегию, формулируют цели и политику, взаимодействуют с внешней средой, принимают важнейшие решения, отвечают за мотивацию персонала, общую организацию работ и управление предприятием.

В результате, для обеспечения полноты и непрерывности процесса управления на предприятии, необходимо предусмотреть выполнение следующих управленческих функций: взаимодействие с внешней средой, определение стратегии и политики, организацию работ, подбор, подготовку и мотивацию персонала, планирование и подготовку производства, управление производством, контроль производства и качества продукции, информационное обеспечение, разработку мероприятий, принятие решений, внедрение мероприятий. Состав функций у разных авторов может быть различным.

Содержание и методы работ при выполнении перечисленных выше функций в процессе управления предприятием определяются для каждой функции в отдельности. При этом необходимо применять методы и подходы к управлению, накопленные практикой менеджмента и отвечающие содержанию и характеру реализуемых функций. Например, для реализации функции мотивации персонала могут применяться методы, начиная с древнего (кнуток и пряник) и включая современные содержательные и процессуальные теории мотивации. Функция контроля в зависимости от сферы применения требует для своей реализации применения самых разных методов, например статистических.

Выделяют следующие принципы менеджмента:

- сочетание научности и творчества: заключается в том, что деятельность руководителя основывается на профессиональных знаниях и навыках, но в некоторых случаях в связи с невозможностью их использовать принятие управленческого решения основывается на интуиции или импровизации;
- целенаправленность предполагает, что управленческая деятельность должна быть направлена на достижение определенной цели, разрешение создавшихся проблем;
- сочетание специализации и универсальности предусматривает необходимость индивидуального подхода к решению проблемы с одной стороны, а с другой - разрешение проблем является составляющей деятельности организации и строится на общих принципах ее функционирования;
- последовательность базируется на строго определенной последовательности выполняемых действий во времени и пространстве, нарушение которой может привести к неразберихе в работе и, как следствие, затягиванию выполнения задач (например, сначала следует

определить необходимый штат сотрудников, а после этого заполнять вакансии, а не наоборот). Некоторые работы имеют циклический характер - повторяются периодически, (например, периодически или непрерывно должны проводиться маркетинговые исследования покупательского спроса или составляться планы работы предприятия на будущий год);

- непрерывность предполагает, что каждый вид деятельности является основой для следующего вида (например, инженерный проект, на который затрачиваются значительные средства, должен быть реализован на практике, т.к. иначе работа данного сотрудника будет ненужной, а затраты напрасными);

- сочетание централизованного руководства и самоуправления выражается в принятии решений на местах в соответствии с распоряжениями и указаниями менеджера;

- концентрация внимания на индивидуальных особенностях работников, а также способностях их взаимодействия в коллективе ориентируется на создание благоприятной психологической атмосферы, определенной организационной культуры, с помощью которых облегчается процесс принятия решений, а, следовательно, увеличивается эффективность работы;

- обеспечение целостности прав и ответственности на каждом уровне работы выражается в недопустимости превышения прав над ответственностью, т.к. подобная ситуация сопряжена с произволом руководящих лиц, но диспропорция в обратную сторону подавляет рабочую инициативу и активность сотрудников, т.к. инициатива оказывается наказуема;

- состязательность участников управления позволяет лично заинтересовать работников на основе материального, морального и организационного поощрения работника, достигшего наиболее высоких результатов;

- предельно широкое привлечение сотрудников в процесс принятия управленческих решений основывается на том, что при участии в данном процессе руководителей (работников) разных уровней принятое решение более охотно и легко выполняется, чем то, которое в приказном порядке спускается от руководства.

Методы управления:

1. Организационно-правовые методы определяют основные границы работы: направление деятельности фирмы, ее организационно-правовую форму, условия функционирования, структуру организации, а также регламентируют права и ответственность персонала и многое другое.

2. Административные методы управления предполагают, что вся деятельность организации основывается на жестком подчинении работников и на их беспрекословном выполнении указаний, зачастую основанном на принуждении. Данная группа методов применяется, если

велик вес традиций, в соответствии с которыми может быть принято только однозначное решение, если слишком узок выбор возможных альтернатив или если подавляется инициатива подчиненных. Отличительной чертой данного метода является поощрение исполнительности, а не инициативности. Как следствие, эффективность этой группы методов значительно ограничивается, так как не учитывает и не использует всех возможностей организации.

3. Экономические методы основаны на материальной заинтересованности работников и позволяют активизировать их деятельность. Данная группа методов в совокупности с административными может привести к высоким результатам. Это связано с тем, что наряду с дисциплинированностью и ответственностью за принимаемые решения на предприятии стимулируется инициативность работников, и, как следствие, повышается эффективность организации. В результате предприятие получает дополнительную прибыль за счет снижения издержек, из которой выплачиваются премии участникам работ или всем сотрудникам. Для большей заинтересованности работников денежные выплаты (заработная плата, премии) привязываются к прибыли или достигнутым результатам.

4. Социально-экономические методы являются более эффективными, чем административные и экономические, что может быть связано с тем, что материальное вознаграждение удовлетворяет основные потребности работника и у него возникают потребности более высокого порядка (по теории мотивации Маслоу). Кроме того, применение данной группы методов может не оказывать весомого влияния на творческих личностей, занятых интеллектуальным трудом. Они были сформулированы в 20-е гг. XX в.

5. Социально-психологические методы подразделяются на два вида воздействия:

- создание благоприятного морально-психологического климата в коллективе и уважительных (доверительных) отношений между руководителем и подчиненными;
- предоставление возможности развития и реализации личных способностей работников, что в результате приведет к повышению удовлетворенности и, как следствие, эффективности работы сотрудников и предприятия в целом.

Все вышеперечисленные методы не стоит противопоставлять, так как наибольшего результата организация может добиться только при их взаимодействии.

Культура управления в исламе

Интерес к исторически сложившимся в исламе традициям культуры управления с новой силой проявился в последней трети XX века, прежде всего в тех странах и регионах мусульманского Востока, которые с конца

40-х - начала 50-х годов прошлого столетия следовали стратегии «догоняющего развития». Основными задачами выбранного стратегического пути было преодоление унаследованной от колониального или же полуколониального прошлого отсталости и построение государства современного типа.

В конституционных монархиях, принимая от подданных присягу, монарх со своей стороны клянется «всемогущим Аллахом» соблюдать конституцию и быть верными народу. Конституции многих стран с республиканской формой правления содержат статьи, где четко прописано, какие первые лица государства и иные высокие чины обязаны присягать на Коране при вступлении в должность. С клятвенной присяги начинается, например, вхождение во власть президентов Алжира, Египта, Йемена, Сирии, Туниса, Пакистана и др. Они клянутся «всемогущим Аллахом» защищать национальную независимость и территориальную целостность страны, соблюдать конституцию, отстаивать интересы нации.

Применение клятвенной присяги на Коране в свете ислама традиционно представало как акт законного и благословенного свыше вхождения во власть тех, кому эта присяга приносилась, как обязанность присягнувших повиноваться и подчиняться новому правителю. В силу подобного упорядочения взаимоотношений между управляющими и управляемыми на мусульманском Востоке закладывались основы культуры сдерживания и предотвращения конфликтов.

В аналогичном направлении срабатывал апробированный Мухаммадом метод шуры (консультаций и совещательности) при принятии управленческих решений. В современном обращении властей к этому методу акцентируется внимание на том, что главный смысл совещаний со своим ближайшим окружением Мухаммад видел в конструктивном обмене мнений, способствующем конечному достижению всеобщего согласия в интересах сплоченности и целостности мусульманской общины – государства. Законодательное, зачастую конституционное закрепление метода шуры и его реализации через разного рода консультативные советы широко практикуется во многих афроазиатских странах.

В настоящее время отмечается определенная трансформация полномочий консультативных советов. Еще относительно недавно деятельность этих структур, как правило, ограничивалась обсуждением важнейших законодательных актов, принимаемых главой государства и законодательными органами власти. Дебаты между членами консультативного совета должны были показать степень подготовленности общества к принятию данной законодательной инициативы. Члены консультативных советов собирали информацию с мест, выступая своеобразными посредниками между регионами и центральными органами. Однако выносимые в результате такой деятельности

согласованные решения не обладали юридической силой и носили рекомендательный характер.

В настоящее время во многих странах мусульманского мира консультативные советы рассматриваются как средство изыскания общественной поддержки проводимым реформам. При этом главной задачей обсуждения подобных вопросов является достижение возможно более гармоничного сочетания традиционных и современных подходов к управлению обществом, нахождение устойчивого баланса между собственными и заимствованными элементами.

Консультативный совет изучает вопросы укрепления национального единства, социального мира, а также демократизации политической системы и выступает с соответствующими предложениями. С ним консультируются, когда встает вопрос об изменении конституции, о разработке законов, имеющих отношение к деятельности и президента и парламента, плану государственного развития; о заключении международных договоров.

Такие традиционные понятия ислама, как дискурс или совещание (шура), консенсус общины (иджма) и индивидуальная интерпретация (иджитihad), переосмысливаются с целью применением в современных условиях управления мусульманскими религиозными организациями.

Генезис управления исламскими организациями и его структура

В России вплоть до конца XVIII века господствовало резко отрицательное отношение к исламу со стороны высшей светской и церковной властей. Ислам был вне закона. Лишь при Екатерине II, сделавшей веротерпимость одной из основ государственной политики, ислам получил права гражданства на территориях компактного проживания мусульманского населения. По указу императрицы в 1788 году был образован первый мусульманский религиозный центр в Уфе - Оренбургское магометанское духовное управление. Он возглавлялся муфтием, обладавшим, впрочем, весьма ограниченными полномочиями. К его компетенции были отнесены экзаменация лиц, желавших стать имамами, надзор за деятельностью духовенства, улаживание семейно-бытовых конфликтов.

В конце XIX - начале XX века на территории Российской империи находилось четыре муфтията - духовных управления мусульман: Средней Азии и Казахстана (центр в Ташкенте), Северного Кавказа (Махачкала), Закавказья (Баку), Европейской части и Сибири (Уфа). Муфтияты включали обычно несколько более мелких единиц управления - мухтасибатов. Такая структура позднее по наследству перешла и к СССР.

Наибольшим влиянием в мусульманской общине Советского Союза пользовалось Среднеазиатское духовное управление (САДУМ). После распада СССР ни одному из мусульманских духовных управлений на территории бывшей РСФСР не удалось стать консолидирующим ядром

исламского возрождения в России. Причинами этого исследователи считают неумение мусульманских лидеров, возвращенных в советской среде, приспособиться к трансформации общества; малочисленность мусульманских духовных лиц и их низкая профессиональная подготовка (на 1 января 1990 года среди зарегистрированных служителей культа было только 55 мулл и 12 муэдзинов; из них высшее духовное образование имел один, а духовное среднее - восемь человек); разногласия среди мусульманских религиозных деятелей, переросшие в открытую вражду и столкновения на почве борьбы за власть и обладание материальными ресурсами в верхах мусульманских общин (с началом перестройки на восстановление мечетей, подготовку религиозных кадров, издание литературы и пр. из-за рубежа стали поступать весьма значительные пожертвования), следствием чего стало падение авторитета духовных лидеров среди верующих.

Предвестником распада прежней системы Духовных управлений мусульман (ДУМ) стала отставка с поста главы Духовного управления мусульман Северного Кавказа (ДУМСК) Махмуда Геккиева вследствие давления религиозной оппозиции на I съезде мусульман Северного Кавказа в мае 1989 года. Не заставил себя ждать и организационный раскол, произошедший на том же съезде: вместо распавшегося единого ДУМСК сразу возникли ДУМ во всех северокавказских республиках — Чечено-Ингушетии и Кабардино-Балкарии (1989), Северной Осетии и Карачаево-Черкесии (1990). К середине 1990-х годов практически каждый крупный этнос северокавказских республик имел собственное Духовное управление.

Не менее сложными и напряженными оказались отношения между лидерами мусульманского духовенства и в других частях России, что в конце концов привело к торжеству региональной «суверенизации». По мнению большинства исследователей, толчок к расколу дали разногласия между муфтием Талгатом Таджутдином (он был избран еще в 1980 году на съезде мусульман Европейской части СССР и Сибири; после распада СССР открыто претендовал на роль безусловного лидера мусульман РФ, опираясь на поддержку Кремля) и новыми молодыми исламскими лидерами (в их числе Нафигулла Аширов, Габдулла Галиулла, Мукаддас Бибарсов, Рафиль Гайнутдин), взявшими курс на создание новых региональных Духовных управлений. Поводом для открытого конфликта стало открытие соборной мечети в Набережных Челнах (Татарстан) в августе 1992 года. На ее витражах оказались изображены по распоряжению муфтия крест и шестиконечная звезда. Верующие выразили возмущение «мусульманским экуменистом». Скандал вокруг его имени подогревался молодыми и амбициозными имамами. После инцидента Т. Таджутдин начал стремительно терять авторитет в глазах мусульман.

В результате действий «сепаратистов» сначала возникли самостоятельные духовные управления Татарстана и Башкортостана (1992). Затем в январе 1994 года в Москве было создано Духовное управление мусульман Центрально-Европейского региона России (ДУМЦЕР), а в сентябре того же года - Координационный совет глав региональных духовных управлений мусульман Европейской части бывшего СССР и Сибири (Высший координационный центр - ВКЦ). Появились самостоятельные духовные управления в национальных республиках, в ряде областей и краев с мусульманским населением, а также автономные управленческие структуры регионального характера (Омск, Оренбург, Саратов, Тюмень и др.). К началу 1997 года в России было зарегистрировано 47 духовных управлений мусульман.

На сегодняшний день каждая из республик имеет свое духовное управление мусульман. Исключение составляют республика Марий Эл (ДУМ которой находится под руководством ДУМ Республики Татарстан) и Башкортостан, где зарегистрированы Центральное духовное управление мусульман России и европейских стран СНГ (ЦДУМ, Верховный муфтий), Духовное управление мусульман Республики Башкортостан (ДУМ РБ), под руководством которого находится около 300 из 419 зарегистрированных мусульманских религиозных организаций республики, и Духовное управление мусульман по Республике Башкортостан, расположенное в г. Салават.

В ведении ЦДУМ - районы северной и северо-западной части республики, в которых преобладает татарское население. Центральные и южные районы с башкирским населением находятся под юрисдикцией ДУМ РБ.

Духовные управления мусульман являются самостоятельными и независимыми. Они занимаются подготовкой кадров служителей культа и их распределением, осуществлением связей с зарубежными религиозными организациями, проведением конференций различного уровня, включая международные, преимущественно по богословским вопросам, участием в строительстве исламских сооружений, организацией ежегодных паломничеств мусульман в Мекку.

Муфтий Духовного управления мусульман утверждает имамов мечетей, в которых они являются полноправными руководителями. Имам отвечает не только за духовную жизнь прихожан, но и распоряжается всеми финансовыми и хозяйственными вопросами. Его ближайшими помощниками являются наибимам (заместитель) и казначей.

При каждой мечети образуется коллегиальный орган — собрание, решающее вопросы кадровых назначений и приобретения имущества. Оно же избирает ревизионную комиссию из трех человек.

В настоящее время несколько центров мусульман Российской Федерации:

- 1) Центральное духовное управление мусульман России и Европейских стран СНГ - ЦДУМ;
- 2) Высший координационный центр мусульман России - ВКЦ. Председатель ВКЦ называет себя верховным муфтием России;
- 3) Исламский культурный центр в Москве - ИКЦ;
- 4) Совет муфтиев. Возник в июле 1996 года. В состав Совета вошли председатели ДУМ Поволжья, Татарстана, Чувашии, Нижегородской области, Сибири, Оренбургской области, республик Северного Кавказа;
- 5) Союз мусульман России. Учрежден в августе 1995 года.

Вопросы для самопроверки

1. Какие уровни управления выделяют в организации?
2. Обозначьте принципы менеджмента и дайте им характеристику.
3. Какие методы управления организацией существуют.
4. Приведите примеры апробированный Мухаммадом метод шуры (консультаций и совещательности) при принятии управленческих решений.

Практикум

Составьте схему современной структуры управления мусульманскими религиозными организациями России.

В схеме выделите три уровня управления.

Тестовые задания

1. Система упорядоченных знаний в виде концепций, теорий, принципов, способов и форм управления
 - a. управление - как наука
 - b. управление - как искусство
 - c. управление - как функция
2. Управление - как наука
 - a. система упорядоченных знаний в виде концепций, теорий, принципов, способов и форм управления
 - b. способность эффективно применять данные науки управления в конкретной ситуации
 - c. целенаправленное информационное воздействие на людей и экономические объекты, осуществляемое с целью направить их действия и получить желаемые результаты
3. Управление - как искусство
 - a. система упорядоченных знаний в виде концепций, теорий, принципов, способов и форм управления

- b. способность эффективно применять данные науки управления в конкретной ситуации
 - c. целенаправленное информационное воздействие на людей и экономические объекты, осуществляемое с целью направить их действия и получить желаемые результаты
4. Управление - как функция
- a. система упорядоченных знаний в виде концепций, теорий, принципов, способов и форм управления
 - b. способность эффективно применять данные науки управления в конкретной ситуации
 - c. целенаправленное информационное воздействие на людей и экономические объекты, осуществляемое с целью направить их действия и получить желаемые результаты
5. Управление - как процесс
- a. совокупность управленческих действий, которые обеспечивают достижение поставленных целей путем преобразования ресурсов на "входе" в продукцию на "выходе"
 - b. система упорядоченных знаний в виде концепций, теорий, принципов, способов и форм управления
 - c. способность эффективно применять данные науки управления в конкретной ситуации
6. Управление - как аппарат
- a. совокупность структур и людей, обеспечивающих использование и координацию всех ресурсов социальных систем для достижения их целей
 - b. система упорядоченных знаний в виде концепций, теорий, принципов, способов и форм управления
 - c. способность эффективно применять данные науки управления в конкретной ситуации
7. Способность эффективно применять данные науки управления в конкретной ситуации
- a. управление - как наука
 - b. управление - как искусство
 - c. управление - как функция
8. Целенаправленное информационное воздействие на людей и экономические объекты, осуществляемое с целью направить их действия и получить желаемые результаты
- a. управление - как наука

- b. управление - как искусство
 - c. управление - как функция
9. Совокупность управленческих действий, которые обеспечивают достижение поставленных целей путем преобразования ресурсов на "входе" в продукцию на "выходе"
- a. управление - как процесс
 - b. управление - как искусство
 - c. управление - как функция
10. Совокупность структур и людей, обеспечивающих использование и координацию всех ресурсов социальных систем для достижения их целей
- a. управление - как аппарат
 - b. управление - как искусство
 - c. управление - как функция
11. Под управлением понимается
- a. деятельность, направленная на выработку решений, организацию, контроль, регулирование объекта управления в соответствии с заданной целью
 - b. анализ и подведение итогов на основе достоверной информации
 - c. персональный контроль за работой отдельного учителя или руководителя
12. Система управления
- a. совокупность скоординированных, взаимосвязанных между собой мероприятий, направленных на достижение значимой цели организации
 - b. оптимальное сочетание методов обучения, формирование системы знаний учащихся
 - c. система работы учителей, классных руководителей по воспитанию нравственной, эстетической, физической, интеллектуальной культуры и др.
13. Система управления
- a. совокупность руководителей всех уровней (субъектов управления), каждому из которых поручено управление своей сферой деятельности (объектом управления), для чего руководителям определены соответствующие функции, выделены ресурсы для их выполнения и предоставлены необходимые полномочия
 - b. оптимальное сочетание методов обучения, формирование системы знаний учащихся

- с. система работы учителей, классных руководителей по воспитанию нравственной, эстетической, физической, интеллектуальной культуры и др.

14. Субъекты управления

- а. руководители всех уровней
- б. учащиеся
- с. студенты

15. Руководители низового звена

- а. технический уровень
- б. руководители подразделений
- с. топ-менеджеры

16. Руководители среднего звена

- а. технический уровень
- б. руководители подразделений
- с. топ-менеджеры

17. Руководители высшего звена

- а. технический уровень
- б. руководители подразделений
- с. топ-менеджеры

18. Разрабатывают стратегию, формулируют цели и политику, взаимодействуют с внешней средой

- а. руководители высшего звена
- б. руководители среднего звена
- с. руководители низового звена

19. Руководят непосредственными исполнителями работ

- а. руководители высшего звена
- б. руководители среднего звена
- с. руководители низового звена

20. К организационно-правовым методам относят

- а. регламент прав и ответственности персонала
- б. приказы
- с. премии

Ключи: 1а, 2а, 3б, 4с, 5а, 6а, 7б, 8с, 9а, 10а, 11а, 12а, 13а, 14а, 15а, 16б, 17с, 18с, 20а.

Критерии оценки теста

до 50 % (менее 10 тестовых заданий) – не зачтено;

от 60% и выше (более 11 тестовых заданий) – зачтено.

1.3. Развитие управленческого и кадрового потенциала мусульманских религиозных организаций

Управленческий потенциал как фактор развития организации

Дословно термин «потенциал (от латинского *potentia* — сила) означает источники, возможности, средства, запасы, которые могут быть использованы для решения какой-либо задачи, достижения определенной цели; возможности отдельного лица, общества, государства в определенной области (например, экономический потенциал)». В современных психолого-педагогических исследованиях приняты определения потенциала личности, выработанные в психологии (В. Н. Мясищев, Б. Д. Парыгин, В. И. Слободчиков, Н. И. Шевандрин и другие). Так, по мнению В. Н. Мясищева, потенциал проявляется в сознательной активной избирательности переживаний и поступков человека, основанной на его индивидуальном социальном опыте. Н. И. Шевандрин определяет потенциал, как запас жизненной энергии, задатки, способности. В. И. Слободчиков рассматривает потенциал как структурированный ресурс определенной мощности, который может быть раскрыт через потребности, влечения, интенции, установки, смысловые образования и ценностные ориентации человека. По мнению В. В. Игнатовой и Т. В. Шендель «потенциал накапливается, формируется и проявляется в ходе развития человека как индивида, личности, субъекта деятельности; потенциал — это совокупность реальных внутренних потребностей, возможностей личности и средств их реализации в деятельности при определенных условиях». В психолого-педагогической литературе можно встретить различные виды потенциала личности: организационный потенциал, квалификационный потенциал, интеллектуальный потенциал, инновационный потенциал, культурно-моральный потенциал, физический потенциал, мотивационный потенциал, социально-психологический потенциал.

Под управленческим потенциалом понимается способность влиять на ход событий. Это способность видеть перспективы развития событий и разрабатывать стратегию и тактику действий, особенно в проблемных ситуациях.

В.Л. Кубышко, под управленческим потенциалом подразумевается наличие у человека специфических способностей, личностных качеств и мотивации карьерного роста, а также определенного объема знаний, умений, навыков, необходимых для успешного того или иного вида управленческой деятельности.

Для того, чтобы дать более точное определение управленческому потенциалу необходимо проанализировать уровни управленческой деятельности и определить те компоненты, которые способствуют

развитию сотрудника по уровням управления, значит, эти составляющие и будут определять управленческий потенциал.

Сотрудник оперативного уровня выполняет задачи по обеспечению выполнения текущих бизнес процессов организации. Работник тактического уровня выполняет работу по составляющим и процессам системы менеджмента, строя работу в зависимости от условий внешней среды и стратегии организации. На стратегическом уровне управления сотрудник формирует и изменяет систему управления в зависимости от стратегии, целей и задач организации, занимается её совершенствованием. Данная концепция описывает этапы развития управленца и соответствующие этапам функции. Примером может служить блок компетенций «Мышление» в разделах уровней управления. Операционный уровень включает компетенции по оценке объемов работ и умению последовательно мыслить. Тактический уровень включает вышечисленные компетенции, а также компетенции по системному мышлению, связанному с выбором деятельности и структурированию выполняемых задач. Стратегический уровень включает в себя компетенции операционного и тактического уровней, как базовых, включает умения, навыки и знания в области работы с кадровой политикой в целом, видением бизнеса организации.

Анализируя, таким образом, приведенные требования к управленцу разных уровней управления можно предположить о наличии динамики смены выполняемых функций: направленных на процесс, интеграцию или на результат. Управленец на операционном уровне должен выполнять, в среднем, 70 % процессуальной и 30 % нацеленной на результат работы. На операционном уровне 30 % направлены на выполнение процессуальной работы, 30 % интегрирующей и 40 % работы, нацеленной на результат. На стратегическом уровне 25–30 % работы являются процессными, 65–70 % направлены на получение результата.

Рост работника по уровням управления определяется наличием управленческого потенциала. Где главной составляющей управленческого потенциала является обучаемость, как результат функционирования произвольного интеллектуального контроля. М. А. Холодная в своих трудах отмечает, что произвольный интеллектуальный контроль — ментальная структура в составе метакогнитивного опыта, обеспечивающая оперативную избирательную регуляцию процесса переработки информации на субсознательном уровне. Следовательно, управленческий потенциал определяется обучаемостью человека, потому что продвижение по уровням управления заключается в приобретении, повышении уровня существующих компетенций, либо в приобретении новых. Приобретение новых знаний, навыков и умений во многом определяется осознанием потребности в получении новых знаний, а также наличием желания в получении обучения и прилагаемых волевых усилиях к поддержке

стремления к обучению и протекаю процесса обучения. Так например, для специалиста в области управления персоналом осознание потребности в обучении, наличие желания в получении новых знаний и приложение волевых усилий к протекаю обучения определяется уровнем притязания личности к профессиональной деятельности.

Развитие кадрового потенциала религиозной организации.

Поликультурность и многоконфессиональность современного общества при все более четко проявляющихся признаках глобализации и в условиях распространения идей плюрализма, демократии и практически неограниченных свобод естественным образом ведут к столкновению интересов, а значит, неминуемо являются питательной средой для зарождения конфликтов. Одним из наиболее значимых факторов, непосредственно влияющих на формирование общественного мнения и на градус социальной напряженности, остается идеология и неразрывно с ней связанная духовная, религиозная составляющая. В связи с серьезными изменениями, происшедшими в нашей стране в конце ушедшего в историю столетия, с небывалой активностью стали воссоздаваться и вновь образовываться многочисленные религиозные организации. Серьезной проблемой, с которой столкнулось сегодня как само духовенство, так и государство, это дефицит кадров. Что ожидает в этой связи наше общество, по каким сценариям будут развиваться межконфессиональные, внутриконфессиональные, государственно-конфессиональные отношения, во многом определяет кадровый потенциал религиозных организаций. Сегодня государством предпринимаются беспрецедентные шаги с целью оптимизации работы в религиозной области, подъема на новый уровень духовной грамотности населения, развития системы отечественного религиозного образования. Учитывая в этой связи высокую меру ответственности за повышение эффективности функционирования мусульманских религиозных организаций как основного ресурса стабильности государственно-конфессиональных отношений, представляется важным рассмотреть состояние их кадрового потенциала, дать общую оценку ситуации, видение перспектив и на основе этого выработать рекомендации, которые позволили бы укрепить кадровый потенциал мусульманских религиозных организаций.

Число местных мусульманских религиозных организаций (ММРО) в масштабах отдельно взятого Башкортостана составляет многие сотни. Согласно Закону № 125-ФЗ от 26 сентября 1997 г. «О свободе совести и религиозных объединениях», любые три из них могут объединиться в централизованную религиозную организацию. Ключевыми централизованными организациями мусульман, располагающимися и действующими на территории Республики Башкортостан, являются Центральное духовное управление мусульман Российской Федерации — ЦДУМ РФ и Духовное управление мусульман Республики

Башкортостан — ЦРО ДУМ РБ с примерно одинаковым числом республиканских приходов (число зарегистрированных в Министерстве юстиции ММРО, находящихся в каноническом и административном подчинении только республиканского духовного ведомства — порядка 600). Структура организации, положение с кадрами и работой приходов в обоих ведомствах примерно одинаково. Для более конкретного ознакомления и анализа работы духовных институтов в отдельно взятом субъекте ограничим круг пределами одной организации — ЦРО ДУМ РБ — и рассмотрим состояние кадрового потенциала на примере ключевой функциональной единицы — мухтасибата. Его функционирование в системе республиканского духовного ведомства являет, с одной стороны, уменьшенную до масштаба отдельного района модель централизованной религиозной организации, а с другой — она наиболее полно и показательно отражает состояние духовной среды. В соответствии с гл. 3 Устава ЦРО ДУМ РБ, данная организация состоит из местных мусульманских религиозных организаций — приходов, находящихся под его каноническим и административным управлением. Функции координирующих органов выполняют учреждаемые организацией мухтасибаты. В состав организации входят также ее учреждения (такие как медресе). Свою деятельность учреждения осуществляют под руководством назначаемых муфтием работников организации. Учреждения создаются, реорганизуются и ликвидируются по решению президиума по представлению муфтия. В структуру организации входит ряд отделов (образования, международных связей и связей с общественностью; молодежный; по делам хаджа; информационно-аналитический; комитет по стандарту «Халяль»). В случае необходимости право создания новых отделов относится к компетенции президиума организации. Учреждения организации без образования юридического лица действуют на основе Положения об учреждениях соответствующего вида, разработанных президиумом организации. Свою работу учреждения организации осуществляют в тесном единстве и взаимодействии, координируя свои усилия в решении задач, носящих общий характер.

Мухтасибат представляет собой объединение местных мусульманских религиозных организаций (ММРО) в рамках одного муниципального района, находящихся в каноническом и административном подчинении ЦРО ДУМ РБ. Мухтасибат в своей деятельности руководствуется Уставом ЦРО ДУМ РБ и Уставом ММРО. Мухтасибат возглавляет утвержденный в данной должности муфтием имам-мухтасиб из числа наиболее достойных, опытных, авторитетных представителей духовенства данного района. Основные направления работы мухтасибата достаточно конкретно перечислены в журнале работы мухтасибата. Это религиозные и образовательные мероприятия, работа с молодежью, связь с общественностью, местной администрацией

и Духовным управлением. Одной из основных обязанностей имама-мухтасиба является ведение ежегодного журнала работы мухтасибата и контроль за ведением в приходах ежегодной етради работы прихода.

Анализ показывает, что организационная структура функционального подразделения (мухтасибата) ЦРО ДУМ РБ является линейно-функциональной со следующими уровнями:

- 1-й уровень — имам-мухтасиб;
- 2-й уровень — приходы;
- 3-й уровень — структурные подразделения приходов;
- 4-й уровень — прихожане.

Кадровый потенциал организации сегодня является объектом пристального внимания многих исследователей. Авторы затрагивают следующие актуальные вопросы в данной области: что собственно понимается под потенциалом личности, каковы его основные составляющие и как они могут быть взаимосвязаны с компетенциями, какие условия и мероприятия могут способствовать раскрытию формированию и наращиванию потенциала сотрудников организации.

Для анализа состояния кадрового потенциала мы используем метод сравнения, т.е. сравниваем состояние системы управления персоналом в прошлом и настоящем. В качестве источника информации прибегнем к использованию данных, приведенных в книге «ДУМ РБ сегодня», выпущенной к 95-летию ведомства, а также на официальном сайте ЦРО ДУМ РБ2 (www.dumrb.ru), и внутренних статистических данных ведомства.

В результате сравнения показателей физических и моральных качеств кадрового потенциала мухтасибатов ДУМ РБ за три года работы (с 2011 по 2014 г.) проявилась следующая динамика изменений:

В показателях физических качеств кадрового потенциала наблюдается незначительный рост доли молодых имамов-мухтасибов в возрасте до 35 лет (с 0% до 3%) и увеличение доли возрастной группы старше 55 лет (с 51% до 56%). В показателях моральных качеств кадрового потенциала наблюдается незначительный рост доли имамов-мухтасибов с начальным религиозным образованием (с 2% до 5%) и высшим религиозным образованием (с 30% до 33%), а также уменьшение доли имамов-мухтасибов со средним специальным религиозным образованием (с 68% до 62%).

Таким образом, результаты исследований позволяют констатировать отсутствие выраженной динамики развития кадрового потенциала ЦРО ДУМ РБ на уровне ее функциональной единицы — мухтасибата. Данный факт свидетельствует также о необходимости инновационных изменений в развитии кадрового потенциала как фактора развития религиозных организаций и, в конечном итоге, как основного ресурса стабильности государственно-конфессиональных отношений.

Разработанные нами рекомендации разделены на следующие блоки:

I. Управленческий блок. Из анализа организационной структуры ЦРО ДУМ РБ и организационной структуры ее функциональной единицы — мухтасибата — можно сделать следующие выводы. Во-первых, не прослеживается четкая координация в управлении деятельностью мухтасибата со стороны ДУМ РБ. Во-вторых, некорректна система взаимодействия и координации действий между мухтасибатами различных районов. В связи с этим считаем обоснованным предложить к внедрению в управление мухтасибатом региональный компонент, а именно: 1) возложить ответственность за деятельность конкретных групп мухтасибатов определенных районов на конкретных членов президиума ДУМ РБ; 2) для введения стратегического управления мухтасибатами необходимо усовершенствовать имеющуюся систему ахундов. Для этого на территории всего субъекта федерации на каждые несколько соседних муниципальных районов и, соответственно, несколько соседних мухтасибатов назначить одного ахунда, который являлся бы связующим звеном между ДУМ РБ и возглавляемыми им имамами-мухтасибами.

II. Функциональный блок. Изучение внутриведомственных документов показало, что не для всех функциональных единиц существуют соответствующие положения, регламентирующие их деятельность, а также не для всех категорий сотрудников достаточно четко прописаны сферы компетенций, границы ответственности и понятие результативности работы. Таким образом, необходимо:

1) разработать положения для всех функциональных подразделений и возложить ответственность за их соблюдение на соответствующие подразделения или соответствующих работников Управления;

2) разработать и внедрить в практику работы на всех уровнях должностные инструкции с четко расписанными компетенциями и границами ответственности. Ответственность за соблюдение должностных инструкций возложить на конкретное подразделение или конкретного работника Управления;

3) разработать понятие результативности работы всех учреждений, структурных и функциональных подразделений ведомства. Предусмотреть систему поощрений и взысканий по результатам работы.

III. Коммуникативный блок. В результате исследования установлено, что в организационной структуре мухтасибата не просматривается связь с комиссией по государственно-конфессиональным отношениям и взаимодействию с религиозными объединениями при администрациях муниципальных районов. В связи с этим необходимо выстроить как нисходящую, так и восходящую коммуникацию между мухтасибатом и соответствующей комиссией при администрации соответствующего муниципального района. Так, например, восходящая связь от мухтасибата до комиссии позволит объективно информировать о реалиях работы

и проблемных моментах на местах. А нисходящая (от комиссии к мухтасибатам) коммуникация позволит совместно решать задачи, стоящие перед комиссией как в религиозной, так и в других сферах (молодежная политика, правопорядок, образование, охрана семьи, материнства и детства, здравоохранение и т.д.). Вместе с этим включение в работу администрации муниципального района имама-мухтасиба, даже в качестве консультанта, позитивно отразится на консолидации усилий, направленных на решение ряда социальных, экономических и других проблем на местном уровне.

IV. Социальный блок. Эмпирическое исследование кадрового потенциала выявило практическое отсутствие в мухтасибатах молодых кадров и недостаточно высокий уровень как светского, так и религиозного образования действующих работников. Это позволяет сделать вывод об отсутствии привлекательности для молодежи работы в религиозной области, а также о низкой заинтересованности действующих работников в повышении своего образовательного уровня. В связи с этим необходимо разработать программу социальной поддержки молодых работников духовной сферы. Это может быть осуществлено путем следующих мер:

1) четкое определение социального статуса работника духовной сферы с легализацией трудовых отношений;

2) включение молодых работников духовной сферы в различные социальные проекты, осуществляемые администрациями муниципальных районов (льготное предоставление земельных участков под жилищное строительство, приобретение на льготных условиях лесных участков и других строительных ресурсов, предоставление субсидий и льготного кредитования);

3) введение в практику работы мухтасибатов проектов целевого обучения, финансируемых мухтасибатом;

4) изучить возможность централизованного ведомственного финансирования, софинансирования или систематической материальной помощи для мухтасибатов. При конкретизации решений поставленных задач весьма позитивным было бы учитывать опыт других регионов РФ, а также зарубежный опыт. Так, например, в Чеченской Республике Ичкерия имам-мухтасиб официально работает в должности заместителя главы администрации муниципального района по воспитательным вопросам; в отдельных регионах РФ существует практика централизованной материальной поддержки духовных работников; в Турецкой Республике за функционирование религиозных объединений отвечает министерство по делам религий, а в Германии существует практика сбора особого религиозного налога.

V. Педагогический блок. В связи с отсутствием ярко выраженной динамики профессионального роста необходимо активизировать

некоторые уже разработанные и внедренные в практику работы ДУМ РБ проекты:

1) оптимизировать действующую программу аттестации кадров мухтасибата, привлекая к ней специалистов государственных вузов, представителей местных администраций;

2) поднять на более высокий организационный и образовательный уровень ежемесячные образовательные семинары на уровне мухтасибата, в рамках которых обсуждаются новости и проблемы, происходит информационный обмен;

3) всемерно повышать уровень ежеквартально выходящих книг из серии «В помощь имаму». Для увеличения их тиража изыскать возможность дополнительных источников финансирования;

4) развивать партнерские взаимоотношения с религиозными и светскими учебными заведениями (БГПУ им. М. Акмуллы — РИУ ЦДУМ — медресе ДУМ РБ);

5) поднять уровень ежегодных конкурсов «Лучший имам мухтасибата», стимулирующих работу духовенства, до республиканского.

Таким образом, претворение на практике приведенных выше рекомендаций будет способствовать повышению профессионального уровня и эффективности работы духовного ведомства. Последнее, в свою очередь, позволит в более полной мере отвечать духовным нуждам населения, особо актуализирующимся в период глобальных кризисных явлений, более эффективно противостоять проникновению и распространению деструктивных псевдорелигиозных течений, способствовать гармонизации общественных и государственно-конфессиональных отношений.

Вопросы для самопроверки

1. Дайте определение понятиям «потенциал», «управленческий потенциал».
2. Какие компетенции свойственны операциональному, тактическому и стратегическому уровням управления?
3. Раскройте специфические особенности кадрового потенциала в современной организации.

Практикум

Разработайте рекомендации развития кадрового потенциала мусульманской религиозной образовательной организации, в которой вы работаете.

РАЗДЕЛ II. СОВРЕМЕННЫЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТРЕНДЫ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА РАЗВИТИЕ РЕЛИГИОЗНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

2.1. Мегатренды в ведущих областях жизнедеятельности человечества и их влияние на развитие образования

Модернизация образования проходит под влиянием различных мегатрендов и макротрендов, проявляющихся, с точки зрения социологической группы «Метавер», в следующих областях жизнедеятельности человечества:

- политика (пересмотр общественного договора);
- экономика (новая индустриализация, местечковость и др.);
- культура и наука (виртуальный «халифат», цифровизация и др.);
- демография («новые старые»).

Остановимся на конкретизации некоторых из перечисленных мегатрендов. Например, с 2010-х и далее будет наблюдаться старение населения, рост среднего класса и рост качества здравоохранения, который приведет к формированию массового и растущего класса социально, физически и умственно активных людей старше 60 лет. Сдвиг демографической пирамиды в сторону взрослого и пожилого населения повлечет за собой расширение и усиление в пост-ВУЗовского сегмента образования. Отсюда следует вывод о том, что уже сейчас должны быть разработаны условия, методы и технологии профессиональной подготовки и переподготовки третьего поколения.

Далее важно отметить, что значительным фактором влияния на развитие образования будут оказывать современные технологии, и в первую очередь, – ИКТ. К 2016г. в результате развития беспроводного доступа более 90% населения страны будут присутствовать в Интернете. К 2018-2020гг. большинство населения будут иметь обязательный универсальный идентификатор личности в Интернете. В результате развития цифровых и мобильных технологий вся поддающаяся оцифровке информация (в т.ч. культурное наследие и описания технологий) будет храниться в Сети и будет доступна из любой точки планеты. К 2020-2025гг. вследствие «графеновая революции» будет обеспечиваться развитие «умных материалов» для умной среды; к 2020гг. произойдет массовизация таких когнитивных технологий, как технологии обмена информацией «нервная система–компьютер–сеть»; нано- и биотехнологий для усиления возможностей развития нервной системы человека.

Интересен форсайт в области школьного образования, который прогнозирует следующие риски: стабильная деградация до 2017г.; непрестижность учительской профессии; ухудшению качества учеников

(плохое здоровье, плохая подготовка в семье, снижение мотивации к учебе, «империя клавиш»). Школа нужна будет в основном как «камера хранения» детей.

Тревожный характер в развитии школы придаст «культурный разрыв между «цифровыми» учениками и «нецифровыми» учителями.

2022-2025 годы ознаменуются всплеском «культуры самостоятельности», развитием форм ранней социализации, т.е. увеличением числа детей, рано включающихся во взрослую жизнь.

Особый прогноз высказан относительно развития высшей школы. Ей предначертана стабильная деградация до 2018-2020гг., которая усугубится из-за роста разочарования студентов в вузовском образовании, которым будет неинтересно и бесполезно обучаться в вузе; «культурным разрывом» между цифровым поколением студентов и нецифровым поколением преподавателей. В результате усиливающейся информатизации многие студенты будут компетентнее своих преподавателей. Переход качественных преподавателей в альтернативное образование и смежную деятельность усугубит это положение..

В области обучения в вузе вплоть до 2020гг предполагается:

- легитимизация новых форм обучения как части подготовки студентов (дистантные, мобильные и др.);
- легитимизация индивидуальных образовательных траекторий;
- прозрачность образовательного процесса (обучение и оценка), в т.ч. начало он-лайн трансляции защит.

Это, несомненно, повлечет за собой смену дискурсов в высшей школе, в которой будет усилена роль корпоративного пост-ВУЗовского образования, корпоративные университеты будут выступать как игроки рынка, произойдут слияние бизнес-школ, консалтинга и тренинговых компаний и конвергенция бизнес-образования и личного пост-ВУЗовского образования.

Демографическая ситуация к концу второго десятилетия века складывается таким образом, что крупнейшие сегменты образования будут функционировать под запросы работающих родителей, пенсионеров, так называемых, «новых старых», т.к. они будут значительно превышать число молодого работающего населения. Образование в этом случае будет выступать не только как способ получения дополнительных профессий, но и способом решения личностных кризисов возраста или "старения". Этому способствуют такие формы, как "взрослый сад", клубы творчества, баркемпинги, TED-форматы и т.д. В этом русле особый интерес вызывают возможности совместного образования разновозрастных поколений как способ реинтеграции семьи, в котором будут популярны «родительское портфолио», «успешный родитель» и другие программы поддержки рождаемости и укрепления семейных отношений.

Основные этапы процесса развития образования в России. В социологии выделяют следующий ряд этапов процесса развития образования:

Этап 1: «Заккрытие дырок», в котором система неэффективна, проблемы решаются внесистемным образованием (напр. репетиторы, клубы по интересам и пр.) и деконструктивными решениями.

Этап 2: «Запрос на практичность», в котором давление со стороны государства и бизнеса приводит к развитию «практичных» решений (внимание к нуждам экономики и общества).

Этап 3: "Время альтернатив", сопровождаемое технологическими решениями, систематически демонстрирующими большую эффективность.

Этап 4: "Реорганизация традиционных моделей образовательной системы", этап сопровождающийся самораспадом и пересборкой образовательных систем под реальность пост-информационного общества.

На данном этапе прогнозируется: развитие образования в детско-юношеских клубах внутри социальных сетей, направленность на решение проблем здоровья школьников, внедрение в общепринятые системы моделей «страхового образования», развитие библиотек образовательного контента с персональными треками, помощь в профориентации как выборе стиля жизни, сервис образовательной навигации, введение франшизы на схемы образования, замена с бумажных учебников на электронные, обслуживание новых мировых лидеров (азиатские экономики) для учительско-преподавательского состава, переориентация образовательной системы на обучение растущего класса «новых старых», введение «Алмазных букварей» (персональных образовательных систем).

Тренды в образовании обуславливаются следующими факторами:

– демографическими факторами (старение населения в России, демографическая яма» молодежи до 2015 г., рост населения за счет «нетитульных наций», в т.ч. рост среднеазиатского и кавказского населения в городах, лидерство больших азиатских стран (Китай и Индия) в сфере науки и культуры как следствие быстрого и значительного роста молодого городского населения;

– политическими факторами (расширение движения «Граждане мира», развитие надстрановой (глобальной) культуры, рост низовой демократии, развитие сетевых сообществ;

– ростом авторитаризма правительств при их возрастающей неэффективности, инфантилизация молодежи, развитие глобального ислама, реализация проекта Мирового Халифата;

– экономическими факторами (глобализация как глобальная конкуренция за производство ресурсов, товаров и услуг, проигрыш России в сфере высокотехнологичного производства, глобальная конкуренция на рынке труда, повышение профессиональной мобильности; рост среднего класса, разнообразное потребление как жизненная ценность; быстрая

смена состава профессий, смена технологической парадигмы (к 2020 г.), в т.ч. развитие высоколокальной экономики, в т.ч. сектора DIY (поддерживаемой технологией 3D принтеров);

– экологическими факторами (ухудшение экологической ситуации в развивающихся странах, глобальное потепление и другие эффекты человеческого влияния на природу).

Остановимся подробнее на перечне мегатрендов, обусловленных демографическими факторами:

1. Рост общего числа людей с 7 млрд. (2011 г.) до 9 млрд. (2030 г.). Предполагается, что самой большой страной в мире по численности к 2025 г. будет Индия. В целом, есть тенденция к замедлению роста численности людей в мире.

2. Старение населения в развитых странах (Европейский Союз, США, Япония и др.) и некоторых развивающихся странах (Россия, Китай), связанное с двумя основными демографическими тенденциями:

– рост средней продолжительности жизни (улучшение здравоохранения, безопасности, качества жизни и др.)

– снижение фертильности (меньше детей на 1 женщину)

Вместе с тем, существует ряд больших стран, где молодое население будет продолжать преобладать над стариками (эти страны – одновременно потенциальный источник политической нестабильности и новой культуры), в т.ч.:

– Индия

– Азия: Афганистан / Пакистан / Средняя Азия

– Африка (напр. Нигерия)

3. Рост населения во многом за счет «нетитульных наций» (как правило, более бедных, хуже образованных и др.) в больших развитых и развивающихся странах, включая Россию.

4. Урбанизация (в широком смысле – перемещение сельского населения в города и распространение городского уклада жизни в деревнях). В т.ч. рост урбанизации в развивающихся странах (Азия) – доля городского населения растет с 30% до 80% к 2025 г. (+1 млрд жителей – создателей и носителей новой культуры и науки).

5. Рост роли женщин-профессионалов, в т.ч. на высоких позициях.

6. Изменение структуры семьи в развитых и развивающихся странах (связанное с урбанизацией и ростом качества жизни):

– семья становится меньше – рост значимости неродовых межсемейных сетей и снижение значимости родовых связей;

– формы семьи меняются (появление и распространение множества новых форм «сожительства», как правило, не легитимированных государством).

Рассмотрим подробнее список мегатрендов, обусловленных экономическими факторами:

1. Глобализация (распространение капитализма в англосаксонской версии):

– как устойчивый тренд: рост значимости мировой торговли; глобальная конкуренция за производство ресурсов, товаров и услуг, глобальная конкуренция на рынке труда;

– как снижающийся тренд: рост изоляционизма после кризиса 2008 г., рост ксенофобии.

2. Смещение центров экономической власти:

– вероятность прекращения «эры доллара» и снижения значимости американского капитала к 2020

– риск распада еврозоны к 2020 г. и деградация ЕС;

– возникновение новых центров власти: ЮВА (Сингапур, Гонконг), Индия и Китай

3. Рост благосостояния:

как устойчивый тренд:

– к 2020 г. численность среднего класса в Китае / Индии увеличится с 5% до 40%

– резкое сокращение абсолютно бедных стран (Африка, ЮВА)

как снижающийся тренд:

– рост социального расслоения и конфликты по линиям богатые-бедные в Латинской Америке, США, России

– смена технологической парадигмы (к 2020-25 г.) существенно перераспределит мировое богатство

4. Коммерциализация («втягивание» разнообразия человеческой деятельности в рыночную сферу)

5. Смещение типов запросов потребителей от «экономики продуктов» к «экономике опыта» с индивидуализацией потребления

6. Изменение структуры экономики

– рост постиндустриальной экономики и сектора услуг

– развитие постинформационной экономики

– смещение от профессий к «линиям занятости»

– развитие высоко локальной экономики, в т.ч. сектора DIY (поддерживаемой технологией 3D печати)

7. Сохранение и рост зависимости от опорных секторов экономики, в т.ч.:

– рост потребности в продуктах питания (изменение технологий с экстенсивных на интенсивные)

– рост потребности в энергии со сменой структуры (на возобновляемые источники энергии)

– инфраструктура ИКТ

– неопределенный тренд: транспорт (возможная «бездорожная экономика»)

Далее предлагаем вашему вниманию, расширенный список мегатрендов, обусловленных политическими факторами:

1. Развитие надстрановой (глобальной) культуры (поддерживаемой сетью и космополитичными мегаполисами)

2. Демократизация общества:

– как устойчивый: рост разнообразия форм самоорганизации общества, «демократия снизу», в т.ч. поддерживаемая сетевыми формами;

– как снижающийся: ограничение демократии правительствами, в т.ч. в развитых странах; исчезновение «чемпионов демократии» (напр. США)

3. Смена лидирующих организаций:

– возрастающая неэффективность правительств

– рост значимости корпораций как общественных лидеров

– рост значимости сетей и сетевых сообществ, самоорганизация

– рост значимости мировых религий в их страновых региональных версиях, в т.ч. религиозного фундаментализма

– кризис культуры постмодерна

4. Территориальная и социальная нестабильность

– внутристрановые этнические/религиозные конфликты: Россия, Индия, Китай, ЕС и т.д.

– риск распада крупных стран (Россия, Китай, Индия, США и др.)

5. Новые транснациональные геополитические проекты:

– «виртуальный Халифат»

– «перезагрузка» геополитического проекта США (после 2020 г.)

6. Развитие межстрановой организации:

– как устойчивый: возникновение межстрановых партнерств и контактов, не связанных с государством

– как снижающийся: распад старых социальных институтов при отсутствии новых (ООН, МВФ и др.)

7. Рост вероятности глобальных конфликтов (к 2020):

– активизация глобального ислама: война Индия-Пакистан (и др.) и угроза мировой войны

– война Россия-Китай (в случае масштабного кризиса в Китае)

Ряд значительных изменений прогнозируется в рамках экологического фактора:

1. Глобальное потепление:

– изменение температур (средние / разброс) – смена пригодности регионов для жизни

– изменение морских течений (напр. исчезновение Гольфстрима)

2. Дальнейшее исчезновение дикой природы

3. Развитие сельского хозяйства и появление новых регионов земледелия (в т.ч. повторное освоение с/х земель в Европейской России и рост с/х земель в Сибири)

4. Сворачивание нефтяного сектора (к 2030):

– переход на электротранспорт

– переход энергогенерации на газ, ветер, уголь и атомную энергию

5. Резкое ухудшение экологической ситуации в развивающихся странах из-за быстрой индустриализации (особенно – Китай, Бразилия, Мексика)

6. Дефицит воды в развивающихся странах (особенно – Китай и Индия)

7. Угроза глобальных эпидемий за счет роста населения и быстрой урбанизации в развивающихся странах (не всегда сопровождающейся развитием инфраструктуры здравоохранения, экологии и природных ресурсов).

Мы исходим из того, что устойчивое развитие современной системы религиозного образования в целом по России и в частности в Башкортостане, возможно лишь при интеграции и информатизации как ведущих трендов образования.

При этом интеграция понимается нами не как формальное объединение структур в количественном укрупнении, а как нахождение новой формы сопряжения их потенциалов в целях качественной подготовки будущих специалистов.

Для нас важно подчеркнуть, что в контексте непрерывного образования на территории региона формируется единое образовательное пространство, устраняются межведомственные, идеологические, религиозные и другие барьеры для решения вопросов развития образования, создаются комплексы, организуется совместная деятельность учреждений образования разного уровня по учету региональных потребностей. Создание таких систем стало самостоятельным направлением социальной образовательной практики. Данное направление соответствует международной тенденции повышения интегративности системы образования как ведущей концептуальной идеи обучающихся городов в целях оптимизации сети образовательных учреждений, обеспечения внутренней преемственности между сегментами и уровнями системы, формирования новых типов многоуровневых учебных заведений – образовательных комплексов, которые могут максимально полно удовлетворить потребности в обучении.

Функционирование разноуровневых образовательных комплексов позволяет образовательным учреждениям осуществлять свою деятельность на системной основе, адекватно их образовательно-культурной и социально-экономической направленности, реализуя принципы преемственности и непрерывности, целостности и согласованности,

гуманизации и гуманитаризации, интегративности и междисциплинарности, информатизации, вариативности и креативности.

Мы убеждены, что только на основе ресурсной централизации и структурной интеграции возможно развитие многоуровневого образования.

Анализ опыта образовательных организаций показал, что эффективность интеграционных процессов зависит от успешной реализации следующих задач:

- создание единого образовательного пространства подготовки, переподготовки и методического сопровождения системы религиозного образования;

- координация и управление развитием системы религиозного образования региона;

- создание депозитария инновационных образовательных информационных ресурсов;

- создание специализированного центра подготовки и переподготовки кадрового потенциала системы религиозного образования;

- создание консалтинговой службы сопровождения и развития системы религиозного образования;

- информатизация образовательного пространства в условиях интеграции

В практическом плане успешно проводятся конкретные мероприятия по развитию системы религиозного образования региона:

- создание опытно-экспериментальных площадок по разработке новых моделей религиозного образования;

- создание совместных ресурсных центров по проектированию программ подготовки в системе религиозного образования;

- создание молодежного онлайн-форума «Молодежь Ислама»;

- проведение таких акций и мероприятий, как «Евразийский форум по ценностям ислама», «Акмуллинские чтения в области мусульманской культуры и истории», Мастер-классы, конкурсы чтецов; мастерские «Культура Ислама» и т.д.

Мы также считаем, что мусульманское образование нуждается в информатизации, главная задача которого заключается в аккумулировании передового опыта и статистической информации в едином информационном пространстве для всех уровней религиозного образования мусульман.

Вопросы для самопроверки

1. Назовите ведущие тренды цивилизационного развития в политике, экономике, культуре и демографии

2. Назовите ведущие тренды цивилизационного развития в области образования.

3. Перечислите ведущие международные сообщества, влияющие на развитие образования в России и за рубежом.

4. Поясните, каким образом влияют мегатренды на технологические и дискурсионные изменения в области образования.

5. Перечислите и обоснуйте возможности инновационного развития вашей мечети.

Практикум

Вашему вниманию предлагается одна из программ развития мечети. Проведите анализ предложенной Программы и оцените ее в соответствии с предложенными критериями.

	Критерий	Баллы
	Целенаправленность	20
	Концептуальность	20
	Инновационность	20
	Управляемость	20
	Прогностичность	20

Программа развития духовного образования для незрячих при МРО «Фатхислам», г.Уфа

Каждый верующий (мусульманин) по достижении зрелости (половой) облагается обязанностями религии. Он обязан выполнять все, что повелевает религия и избегать всего, что ею запрещено. Такое обязательство распространяется для всех верующих, мужчин и женщин, достигших половой зрелости, за исключением умалишенных людей. Посланник (мир ему и благословение Аллаха) сказал: **«Перо поднято (или ответственность снята) в трёх случаях: от умалишенного, пока он не выздоровеет, от спящего, пока не проснется, от ребёнка, пока он не достигнет половой зрелости».** Таким образом, если Всевышний испытал верующего отсутствием слуха, речи или зрения, то это не является оправданием для него, чтоб не выполнять повеления и обязанности религии. Наоборот, Всевышний предостерегает нас от того, чтоб мы предали забвению нашу религию, что послужит причиной нашего воскрешения слепыми. Аллах говорит: **«И скажет он (человек): «Господи! Почему Ты воскресил меня слепым, если раньше я был зрячим?» Аллах скажет: «Вот так! Наши знамена явились к тебе, но ты предал их забвению. Таким же образом сегодня ты сам будешь предан забвению» (20:125-126).**

Коран – это речь Аллаха и самое большое чудо, которое было дано пророку (мир ему и благословение Аллаха). Каждый верующий обязан руководствоваться им и знать его достоинство. Зачастую мы ищем благодати, отправляясь в тяжёлые и дальние поездки, или ищем духовного лечения, тогда как чтение Корана – это лечение всех болезней и источник обильной благодати (баракат), как говорится в аятах самого Священного Корана, по воле Аллаха. Коран – это главное руководство в жизни верующего. Это слова Всевышнего Аллаха, читая и выучивая которые он разговаривает с Аллахом, чувствует Его поддержку и действует по жизни. Коран – это курсор и маяк, показывающий мусульманину в каком направлении нужно делать каждый свой шаг. Милость Аллаха всеобъемлюща, и Он указал правила, следуя которым человек может обрести истинное счастье.

Всевышний Аллах сказал в Коране: **«Я сотворил джиннов и людей только для того, чтобы они поклонялись Мне»** (51:56).

Как известно, поклонение Аллаху включает в себя не только совершение религиозных обрядов. Поклонение затрагивает все действия человека, и каждое совершенное им движение может стать поклонением. Всевышний сказал: **«Скажи: “Поистине, моя молитва и мое жертвоприношение (или поклонение), моя жизнь и моя смерть посвящены Аллаху, Господу миров, у Которого нет сотоварищей. Это мне велено, и я являюсь первым из мусульман”»** (6:162-163).

Изучение и чтение Корана является одним из самых богоугодных деяний (поклонений) верующего человека, ведь изучая Коран, он познает Своего Господа, Его прекрасные имена и атрибуты, познает религию. Каждый верующий должен как можно чаще открывать это Священное Писание, читать аяты его, вдумываться и размышлять над аятами Корана, в результате которого выявляются их истинные смыслы, правильные толкования и значения. На важность глубокого осмысления для правильного понимания Корана указывают и аяты самого Корана. Аллах Всевышний сказал: **«Неужели они не задумываются над Кораном? Ведь если бы он был не от Аллаха, то они нашли бы в нем много противоречий»** (4:82). В другом аяте: **«Это — благословенное Писание, которое Мы ниспослали тебе, дабы они размышляли над его аятами и дабы обладающие разумом помянули назидание»** (38:29). Пророк (мир ему и благословение Аллаха) сказал: **«Читайте Коран, поистине он (Коран) явится в Судный День заступником»**. Также он (мир ему и благословение Аллаха) сказал: **«Лучший из вас тот, кто учит Коран и обучает ему других»**. О достоинствах изучения, обучения, чтения Корана можно привести множество аятов из самого Корана, изречений посланника (мир ему и благословение Аллаха). Мы здесь указали лишь некоторые, самые основные, из которых верующий может понять важность и значимость данного вида поклонения Всевышнему. Для полноценных людей существует много учебных заведений, медресе, институтов, воскресных школ при мечетях, курсов, онлайн площадок для изучения Священного Писания. Но для людей с ограниченными возможностями (незрячих) таких мест либо нет, либо мало. Исходя из вышеизложенного, появилась цель создания учебного центра для изучения Корана по методу Брайля, типографии, выпускающей такие Кораны (либо другую религиозную литературу), а также библиотеки, где будут собраны напечатанные учебно-методические пособия, книги, Кораны.

1. Обоснование необходимости Программы:

1.1. Описание текущей ситуации (анализ состояния и потенциал развития).

На сегодняшний день в нашем регионе почти отсутствует возможность изучения Корана для незрячих. Существуют курсы по обучению письму и чтению по системе Л.Брайля. Также при содействии «Российского исламского университета» Центрального духовного управления мусульман России, с целью обеспечения непрерывного самообразования и повышения квалификации в рамках просветительской общеобразовательной работы проводятся курсы обучения «Арабскому алфавиту по системе Л.Брайля». Эти курсы проводятся в помещении Башкирской республиканской специальной библиотеки для слепых. Инвалидами по зрению в Башкирии являются свыше пяти тысяч человек. При соответствующем финансировании данного проекта можно создать отдельный учебный центр изучения Корана по методу Брайля, в других регионах (Татарстан, Чеченская республика) такие центры уже имеются, хотя в некоторых регионах Кораны закупаются из Турции.

1.2. Проблемы и недостатки.

- Дефицит квалифицированных специалистов
- Отсутствие типографии, выпускающей Коран

- Отсутствие помещения для занятия
- Дорогое оборудование
- 2. Цели и задачи Программы:**
 - 2.1. Цель Программы
 - Создание учебного центра изучения Корана для незрячих
 - Создание типографии, выпускающей религиозную литературу для незрячих
 - Создание религиозной библиотеки для незрячих
 - 2.2. Задачи Программы
 - Поиск специалистов
 - Подготовка специалистов
 - Обучение специалистов
 - Строительство помещения
 - Покупка оборудования
 - Создание необходимых условий для занятий
 - Поиск желающих учиться
 - 2.3. Основные приоритеты Программы
 - Обучение чтению Корана
 - Выпуск религиозной литературы на языке Брайля
- 3. Перечень мероприятий Программы.**
 - Поиск инвестиций
 - Поиск и отбор специалистов
 - Подготовка и обучение специалистов
 - Взаимодействие с другими организациями
 - Обеспечение притока обучающихся
 - Стимулирование обучающихся
- 4. Сроки и этапы реализации Программы.**
 - 2019 – поиск инвестиций, поиск кадров, специалистов, подготовка
 - 2020 – строительство (аренда) помещения, запуск типографии, оборудование
 - 2021 – создание центра, набор обучающихся
- 5. Конечные (ожидаемые) результаты реализации Программы.**
 - Создание учебного центра
 - Запуск типографии
 - Открытие библиотеки
 - Привлечение обучающихся
- 6. Механизм управления Программой.**
 - 6.1. Механизм контроля реализации Программы
 - Личный контроль
 - Создание экспертной группы специалистов соответствующих областей по контролю за ходом реализации Программы
 - Назначение менеджера по контролю и определение его функционала
 - 6.2. Методическое, информационное, кадровое обеспечение и др.
 - Привлечение СМИ
 - Создание сайта и виртуальной группы участников проекта
 - Проведение опросов в социальных сетях
 - Разработка книг и пособий для незрячих и плохо видящих

7. Механизм управления мероприятиями Программы и контроль за ходом ее выполнения.

В ходе управления мероприятиями Программы и контроля за ходом выполнения планируется использовать опыт реализации аналогичных программ и организаций, которые прошли этот тенистый путь и добились результатов. Также будут использоваться любые другие механизмы, такие как СМИ, опросы в социальных сетях, в интернет площадках, использование сайта. Организация и контроль за выполнением Программы возлагается на руководителя данной мечети, назначенному менеджеру по координации и контролю за работой, экспертной группе соответствующих специалистов. Для эффективности реализации системы мероприятий особое внимание будет уделяться личному участию имама мечети.

8. Финансирование Программы:

9.1. Объемы финансирования

~ 10 млн. руб.

9.2. Источники финансирования

- Государственные гранты
- Благотворительные гранты
- Инвесторы
- Пожертвования прихожан

9.3. Финансовые ресурсы обеспечения Программы

- Инвестиции
- Пожертвования

Этапы реализации Программы:

1 этап (2019г.) – поиск инвестиций, подготовка кадров, отбор специалистов, подготовка документации по строительству и обустройству

2 этап (2020г.) – строительство (аренда) помещения, закуп оборудования и всего необходимого инвентаря

3 этап (2021г.) – создание центра, привлечение обучающихся, запуск типографии

2.2. Форсайт и картирование в управлении религиозным образованием.

Категории "дорожная карта" и "форсайт" получают широкое распространение в понятийном аппарате педагогики, теории и практики управления. Под дорожной картой в образовательной политике принято понимать наглядное представление пошагового сценария развития сферы образования, иными словами, плана достижения образовательных целей в определенном отрезке времени. Понятие «форсайт» вошло в категориальный аппарат научных исследований благодаря социологической службе «Метавер», социологи-эксперты которой, формулируют его как пошаговое картирование развития исследуемого объекта в области политики, экономики, культуре, образования и т.д.

Форсайт как карта вероятных событий, которые могут произойти в будущем, также широко используется в теории и практике принятия управленческих решений. Он способствует прогнозированию

инновационных тенденций, направленных на сближение образования, науки и управления. Такой подход позволяет стирать границы между образованием и бизнесом; учить "в деле", а не за партой; учиться на протяжении всей жизни; применять в образовании игровые технологии; разрабатывать собственные образовательные проекты; создавать «карты будущего», без которых образование становится подготовкой невостребованных и некомпетентных специалистов.

Впервые дорожные карты развития образования были спроектированы командой социологов, демографов, историков и др., объединившихся в проектную группу под названием "Метавер" в 2010г. Этот формат конструктивного и позитивного взаимодействия ученых и менеджеров придумал Тим О'Рейлли в Силиконовой долине примерно в 2005 году. Отличительной чертой проектного формата взаимодействия является не принцип конкурентности, а принцип конструктивного доверия. И, действительно, если посмотреть на развитие больших бизнес-кампаний, созданных в последние годы, то окажется, что они построены не на жесткой иерархии и конкуренции, а на позитивных эмоциях и конструктивном доверии участников команды, объединенных общими концептуальными идеями. Например, Facebook, у которого есть все предпосылки, чтобы отобрать звание самой большой компании у Microsoft, Google или Apple, предпочитает руководствоваться принципом конструктивного доверия. В России тоже есть подобные примеры, скажем, издательство «Манн, Иванов и Фарбер», у которого нет даже собственного офиса. Организаторы проектов встречаются, обсуждают идеи и только на одном из последних этапов закрепляют все формально, а до этого все держится на доверии.

Именно на этих принципах и функционирует проектная команда "Метавер", чьи технологические приемы прогнозирования могут служить образцом для проектирования дорожных карт развития образовательных систем/моделей.

Для начала вашему вниманию предлагается одна из организационных форм проектной работы - "Велосипед". Суть этой схемы заключается в том, что на начальный этот проект должны быть инициаторы, у которых может не быть бизнеса, лицензий, каких-либо других правовых режимов взаимодействия, но есть самый ценный ресурс - команда, члены которой уверены, что образовательная система нуждается в коренном изменении. Важно, чтобы эти люди были готовы работать ради перемен. У "Метавера" все начиналось с трех-четырёх человек, сейчас в его команде работают 35-40 человек критически мыслящих менеджеров и ученых с важными для прогностическо-проектировочной деятельности компетенциями. Они занимаются своими проектами, а результатами проектной деятельности обмениваются с другими участниками. В целях создания к 2020 году новой образовательной системы, командой была

собрана мозаика с единой логикой из тысяч технологий, разбросанных в сфере образования. Обобщая вышеизложенное, подчеркнем, что команда и разрабатываемые ею технологии и есть переднее колесо. Далее, разработанные ею технологии передавались во второе «колесо» — бизнесовое. Для этого с 2008 года был создан своеобразный "банк", куда команда вложила более 20-25 млн. руб., из которого любой человек из бизнесового «колеса» мог бы бесплатно использовать этот софт для коммерческих целей, но при одном условии — результаты работы и мысли по доработке софта он обязательно возвращает в первое «колесо». После этого обсуждался полученный опыт на некоммерческом баркемпе, фиксировался и выкладывался как еще одна оформленная концептуальная разработка. Таким образом происходит постоянное образовательной системы. По такому принципу зародился образовательный фонд Сколково, тендерфонд Потанина на проведение Зимних и Летних школ. Там обкатываются новые технологии и готовятся команды тренеров для лучших вузов страны, где каждый студент или профессор сможет приехать туда со своим социальным проектом, им помогают воплотить эти проекты с помощью компетенций ведущих экспертов — бизнесменов, государственных лоббистов. Так создавался баркемп для Nokia, баркемп для компаний нетрадиционной энергетики и др. Практика показывает, что формат баркемпов успешно работает, это и есть образование будущего, в котором человек интенсивно погружается в какую-то реальность, он в ней живет, образовывается, и это гораздо эффективнее, чем лекции, семинары и все остальное. В образовании будущего вместо дипломных работ и диссертаций студент будет готовить выступление с качественной презентацией и видео. В дальнейшем это выступление будет загружаться в интернет и распространяться по всему миру. Итог обучения — investor day, когда человек представляет свой проект инвестору, государству или представителям других университетов. То есть тем, кто может взять его на работу или инвестировать в него. Вот тогда, действительно, произойдет слияние студента и бизнеса в рамках investor day — это и будет завершение образования.

Дорожная карта может быть представлена в виде таблицы по принципу Топ-5, смысл схематизации которой заключается в том, что основная задача подразделяется на пять подзадач, которые конкретизируются далее в пяти пошаговых действиях (рис. 1).

ДЕРЕВО ЦЕЛЕЙ ПО ТЕХНОЛОГИИ TOP-5

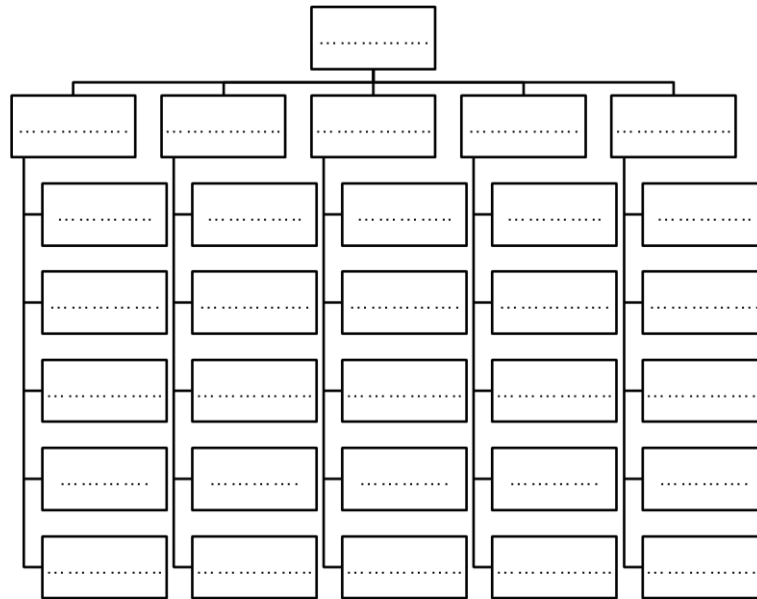


Рис. 1. Шаблон дерева целей по технологии Топ -5.

Весьма распространенной становится дорожная карта в форме интеллектуальной карты. *Интеллект-карта* – это мощный графический метод, который способствует развитию мыслительных процессов и творческой активности студентов. Суть технологического приема заключается в том, что объект внимания (изучения) представлен в центральном образе. От центрального образа отходят ветки первого уровня, на которых пишутся слова, раскрывающие центральную идею. От веток первого уровня при необходимости отходят ветки второго уровня, раскрывающие идеи, написанные на ветках первого уровня. По возможности используется максимальное количество цветов для рисования карты. По возможности добавляются рисунки или символы, ассоциирующиеся с ключевыми словами. Это значительно повышает занимательность, привлекательность и оригинальность интеллект-карт (рис.2).

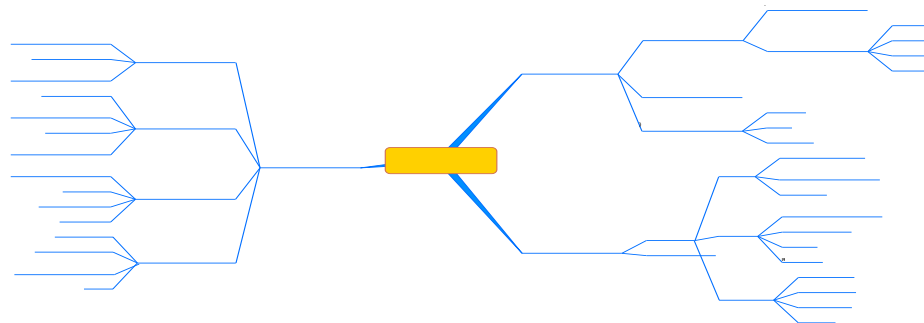


Рис. 2. Шаблон интеллект-карты

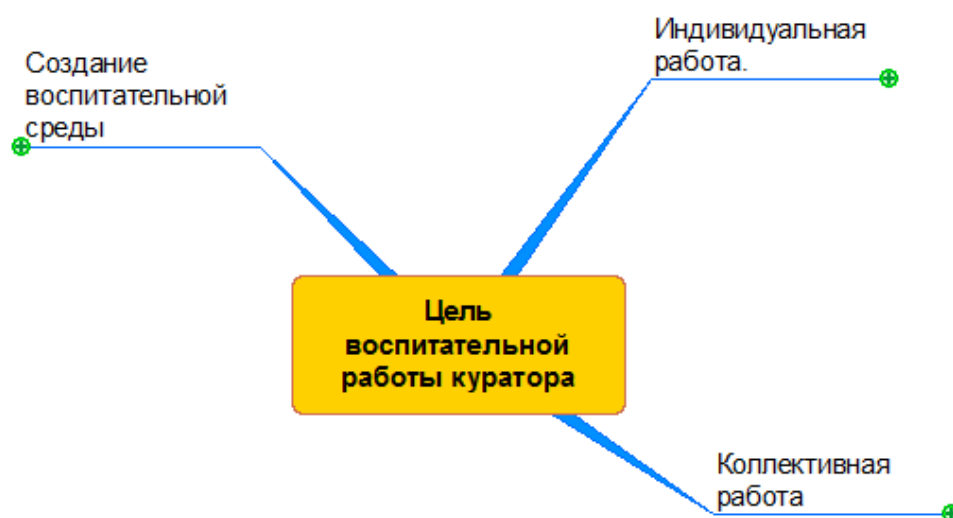


Рис. 3. Фрагмент интеллект-карты на примере целеполагания воспитательной работы в вузе.

При необходимости устанавливаются связи между разными понятиями с помощью стрелок. Рекомендуется включать в состав карты собственные комментарии и мысли (рис. 3).

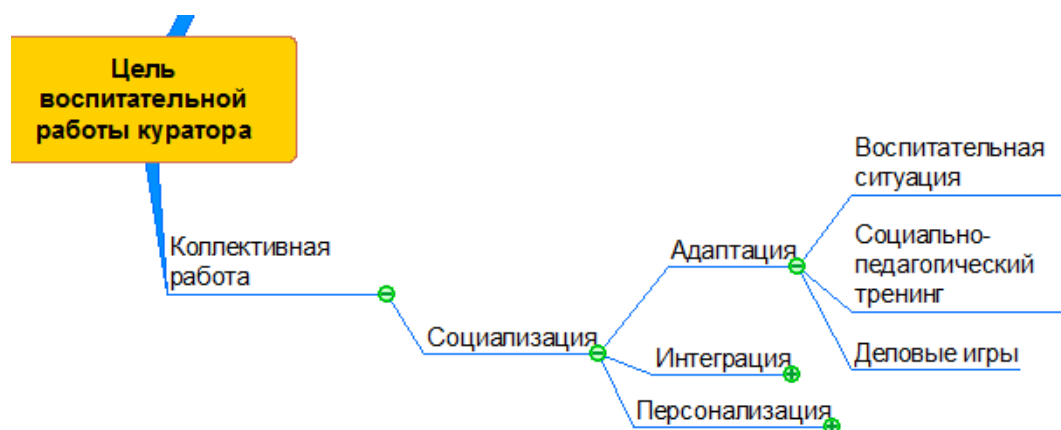


Рис. 4. Фрагмент интеллект-карты целеполагания в воспитательной работе куратора.

Резюмируя вышеизложенное, можно выстроить дорожную карту проектирования образовательных систем, которая состоит из следующих шагов: инициация сподвижниками идейного замысла - создание команды сподвижников - разработка концепции и программы реализации проекта - выявление и разработка технологического инструментария/обеспечения (технологий) - создание бизнесфонда для инвестирования разработанных идей и технологий - инвестирование инновационных технологий - реализация инновационных технологий - распространение апробированных технологий - проектирование новых идей и технологий.

В процессе проектирования дорожной карты важно опираться на отличительные особенности дорожного картирования, его преимущества и методику построения дорожных карт. Метод дорожного картирования — это наглядное представление пошагового сценария развития рассматриваемого Вами объекта. Одной из главных особенностей дорожных карт является их внешний вид, основанный на построении графической сети, состоящей из «узлов» (этапов развития технологий, или пунктов принятия управленческих решений) и «связей» (причинно-следственных взаимоотношений между «узлами»). Ниже представлен перечень действий, отражающий основные стадии построения дорожной карты (ДК). Вам необходимо в соответствии с 5 и 6 стадиями построения ДК, представить схематическое отображение развития изучаемого объекта (организации, предприятия, деятельности) в виде дорожной карты и защитить ее перед другими слушателями.

При этом немаловажно руководствоваться выявленными этапами проектирования и разработки дорожной карты:

- определение проблемы, которую необходимо решить;
- объективное обоснование актуальности проблемы;
- формирование стратегических целей;
- объективное обоснование рентабельности достижения стратегических целей анализ потребностей клиентов;

- анализ перечня имеющихся и необходимых ресурсов;
- анализ возможных технологий создания товара или оказания услуги;
- анализ возможных вариантов производимых товаров или оказываемых услуг. анализ потребностей клиентов;
- анализ перечня имеющихся и необходимых ресурсов;
- анализ возможных технологий создания товара или оказания услуги; обозначение конкретного перечня имеющихся ресурсов;
- определение конкретных технологий;
- выделение конкретных производимых продуктов либо осуществляемых услуг;
- выделение целевых сегментов рынка;
- определение конкретных типов клиентов;
- расположение элементов дорожной карты в порядке важности;
- создание цепочек, а именно: установление связей между элементами, которые показывают какие ресурсы, при использовании каких технологий создают некий продукт, который, в свою очередь, направляется в конкретный рыночный сегмент для конкретного покупателя, и какую именно стратегическую цель весь этот процесс реализует.

В данном случае, мы имеем дело с картированием как инструментом совместного анализа, действий, стратегий, иными словами, построением ландшафта возможных путей реализации цели. Картирование позволяет увидеть полную картину процесса, дает старт улучшению процесса (выявляются потери, проблемы, создается план мероприятий по достижению целей и т.д.). При этом сначала составляется карта текущего состояния процесса, описывается каждая операция, указываются все существующие проблемы.

На втором этапе идет подготовка идеальной карты будущего состояния, в которой максимально сокращаются операции и действия, которые не добавляют ценность продукту.

Следующий этап – подготовка плана перехода от карты текущего состояния к карте будущего состояния. В дорожной карте перехода отображается пошаговое планирование работ.

Последний этап картирования — реализация плана перехода. После того, как план выполнен, карты будущего состояния становятся картой текущего состояния и цикл повторяется вновь. В заключении важно подчеркнуть, что картирование выполняет важные системообразующие функции: целеполагающую, проблемно-поисковую, информационно-аналитическую, ситуативно-конструирующую, пространственно-моделирующую, результативно-позиционную.

Вопросы для самопроверки

1. Дайте определение сущности дорожной карты развития мусульманской религиозной организации (МРО).
2. Каковы особенности форсайта развития МРО на ближайшие 10 лет?
3. Назовите основные мегатренды в ведущих областях жизнедеятельности человечества, влияющие на образование (политика; экономика; культура и наука; демография)
4. Назовите основные этапы развития образования в России до 2025г.

Практикум

Вашему вниманию предлагается ряд шаблонов для оформления дорожной карты развития одного из направлений деятельности мечети. Отрадите схематически дорожную карту развития вашей мусульманской религиозной организации до 2025 года.



Рис. 5. Шаблон дерева целей по технологии Топ -5.

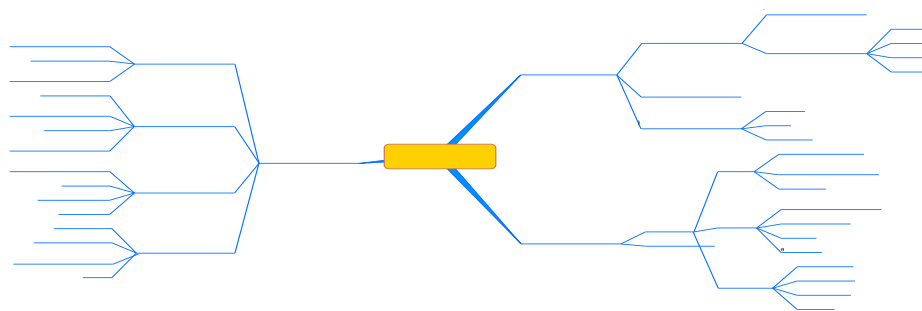


Рис. 6. Шаблон интеллект-карты.

Таблица 1.

Критерии оценки дорожной карты

№	Критерий	Вес
1	Актуальность избранного объекта	20
2	Полнота и последовательность этапов развития	20
3	Содержательно-методическое наполнение этапов	20
4	Хронологическое отображение этапов развития	20
5	Защита и презентация дорожной карты	20

Руководствуйтесь выше предложенными критериями оценки дорожной карты. Каждый критерий оценивается несколькими экспертами (эксперты из числа преподавателей (не менее 2 человек), слушателей (не менее 2) по 10 бальной шкале. Соответственно средние показатели экспертов корректируются на вес факторов и выводиться итоговая суммарная отметка по дорожной карте.

Тестовые задания

Инструкция по проведению теста.

Тестовые задания предназначены для текущего контроля знаний слушателей. Представляют собой специально подобранные учебные задания закрытой формы, в которых испытуемый выбирает один правильный из данного набора. Модуль считается освоенным, если правильно выполнено 60% от общего числа заданий. Представлены 10 тестовых заданий.

1. Под мегатрендом подразумевается:

А) крупномасштабный, долгосрочный процесс развития, определяющий качественное содержание текущего этапа эволюции микросистемы

Б) технология овладения будущими менеджерами мусульманского образования навыками разработки стратегий в религиозной организации

В) траектория развития менеджера в русле профессионализма

Г) все ответы верны

Д) нет правильного ответа

2. Мегатренды отображают процессы развития в следующих областях жизнедеятельности общества, влияющих на образование:

А) политика

Б) экономика

В) культура и наука

Г) все ответы верны

Д) нет правильного ответа

3. Ведущее международное сообщество в евразийском ареале:

А) UNESCO - организации объединённых наций по вопросам образования, науки и культуры

Б) BRICS - группа из пяти стран (Бразилия, Россия, Индия, Китай, Южно-Африканская Республика), растущие экономические, демографические и природные ресурсы которых формируют основу влияния на международной арене

В) ШОС - Шанхайская организация сотрудничества (Китай, Россия, Казахстан, Таджикистан, Киргизия, Узбекистан)

Г) все ответы верны

Д) нет правильного ответа

4. Тренд, характеризующийся индивидуальной траекторией развития личности:

А) персонализация образования

Б) smart-обучение

В) геймификация

Г) все ответы верны

Д) нет правильного ответа

5. Тренд, характеризующийся наличием общенческих технологий, называется:

А) коммуникационно-информационное сопровождение

Б) интеграция

В) геймификация

Г) все ответы верны

Д) нет правильного ответа

6. Тренд, характеризующийся введением в обучение образовательных игр

- А) технологизация
- Б) цифровизация
- В) геймификация
- Г) все ответы верны
- Д) нет правильного ответа.

7. Тренды в образовании обуславливаются следующими факторами:

- А) демографическими факторами
- Б) политическими факторами
- В) экономическими факторами
- Г) все ответы верны
- Д) нет правильного ответа

8. К экономическим факторам, влияющим на тренды относятся:

- А) демократизация общества
- Б) коммерциализация
- В) Смена лидирующих организаций
- Г) все ответы верны
- Д) нет правильного ответа

9. К политическим факторам относятся:

- А) рост благосостояния
- Б) демократизация общества
- В) изменение структуры экономики
- Г) все ответы верны
- Д) нет правильного ответа

10. Под дорожной картой в образовательной политике принято понимать:

- А) наглядное представление пошагового сценария развития сферы образования
- Б) план достижения образовательных целей в определенном отрезке времени
- В) пошаговое картирование развития исследуемого объекта
- Г) все ответы верны
- Д) нет правильного ответа

Ключи: 1А, 2Г, 3В, 4А, 5А, 6В, 7Г, 8Б, 9Б, 10Г

Критерии оценки теста

до 50 % (менее 5 тестовых заданий) – не зачтено;

от 60% и выше (более 6 тестовых заданий) – зачтено.

РАЗДЕЛ 3. УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ ПРОЦЕССОМ В МРОО

3.1. Цель и целеполагание в образовательном процессе МРОО.

Целью образовательной религиозной организации всегда было и остается развитие духовно богатой личности, наделенной ценностными ориентирами веры, истины и душевной гармонии. Восхождение к подобному осмысленному образу воспитания обеспечивается посредством глубокого осознания технологии построения образовательных целей и правильно сконструированного процесса постановки стратегических и тактических задач в управлении МРОО.

Процесс самовоспитания и самосовершенствования личности начинается с определения собственного образа цели, исходя из духовных, общественных, коллективных и других целей. «В чем мое предназначение в жизни?» – задаемся мы вопросом, не подозревая, что это уже попытка выстроить свой собственный образ цели, который является важнейшим условием духовной и социальной самореализации человека.

Выявляя специфику целеполагания в мусульманском контексте, мы исходим из того, что исламская религия основана на любви и верности к Творцу, а, следовательно, и целью деяний может быть только довольство Всевышнего, что ясно и четко прописывается в Коране: «Небольшое довольство Всевышнего – превыше всего». Поэтому в целеполагании важно четко осознавать дуальность (двойственность) постановки цели: временной и вечной. К примеру, люди, намереваясь построить мечеть, безусловно, преследуют промежуточную коллективную цель (построенная мечеть), но это лишь временная цель (тактическая), конечной же целью для любого мусульманина является довольство Всевышнего.

Соответственно, *критериями* оценки целеустремленности и воспитанности человека выступают:

Иман – вера во Всевышнего Аллаха и его божественное послание. Вера включает в себя такие составляющие, как вера во Всевышнего Аллаха, Его ангелов, Его небесные книги и Его пророков, в Судный день и предопределение судьбы, в то, что все хорошее и плохое происходит по воле Всевышнего Аллаха. Поверить изначально в правдивость божественного (религиозного) мироздания, это и сложно, и просто. Здесь речь должна идти о приобщении человека с самого рождения к иману, обучение его основам ислама и шариата как истинных источников праведности и благочестия.

Этот процесс осложняется тем, что за последнее столетие в силу объективных социально-исторических обстоятельств потерял уникальный опыт приобщения детей и молодежи к вере. Путь атеистического

воспитания, более семи десятилетий насаждаемого в образовании, был пропитан духом повсеместного экспериментаторства, который все сущее подвергал сомнению и необходимости проверки. Однако в духовно-нравственном воспитании этот принцип не всегда срабатывает. Нельзя проверить то, что должно быть принято, без сомнения. Поэтому формирование вероспособности как духовно-эмоциональное и интеллектуально-волевое проявление сущностных сил человека должно быть одной из приоритетных целей воспитания и критерием эффективности воспитательной работы;

Доброта как поведение на благо другого человека (группы, коллектива, общества в целом);

Истина как руководство при оценке действий и поступков;

Красота во всех формах ее проявления и созидания.

Восхождение к педагогически осмысленному образу цели воспитания обеспечивается посредством правильно сконструированного процесса постановки целей и задач – целеполагания. Четкому построению своих целей, безусловно, способствует ясное представление о таксономии целей в педагогике. Ниже представленная таксономия целей позволяет увидеть логику построения педагогических и жизненных целей.

Здесь уместно подчеркнуть, что в отличие от светского целеполагания, в исламской педагогике образ цели изначально задан, определен и обоснован священным писанием. Смысл жизни, цель и предназначение мусульманина заключаются в постоянном приближении к духовно-нравственным эталонам веры, поклонения и искренней любви к Аллаху, его пророкам и праведным людям.

Следуя общепринятой в педагогической науке таксономии целей (идеальные, глобальные, стратегические, тактические и др.), мы предполагаем, что в мусульманской педагогике под идеальной целью подразумевается образ бога как абсолюта и идеала совершенства. Исходя из этого, одной из актуальных стратегий современной педагогики является направленность на развитие духовно развитой, самоактуализирующейся личности в процессе его самоутверждения, самоопределения, самосовершенствования.

Анализ истории целеполагания в образовании убедительно показывает, что российская профессиональная школа отличается большим разнообразием видов целей. Только за последние десятилетия профессиональная школа пережила целую палитру целей от знаниецентристской до лично ориентированной цели воспитания (рис.7).

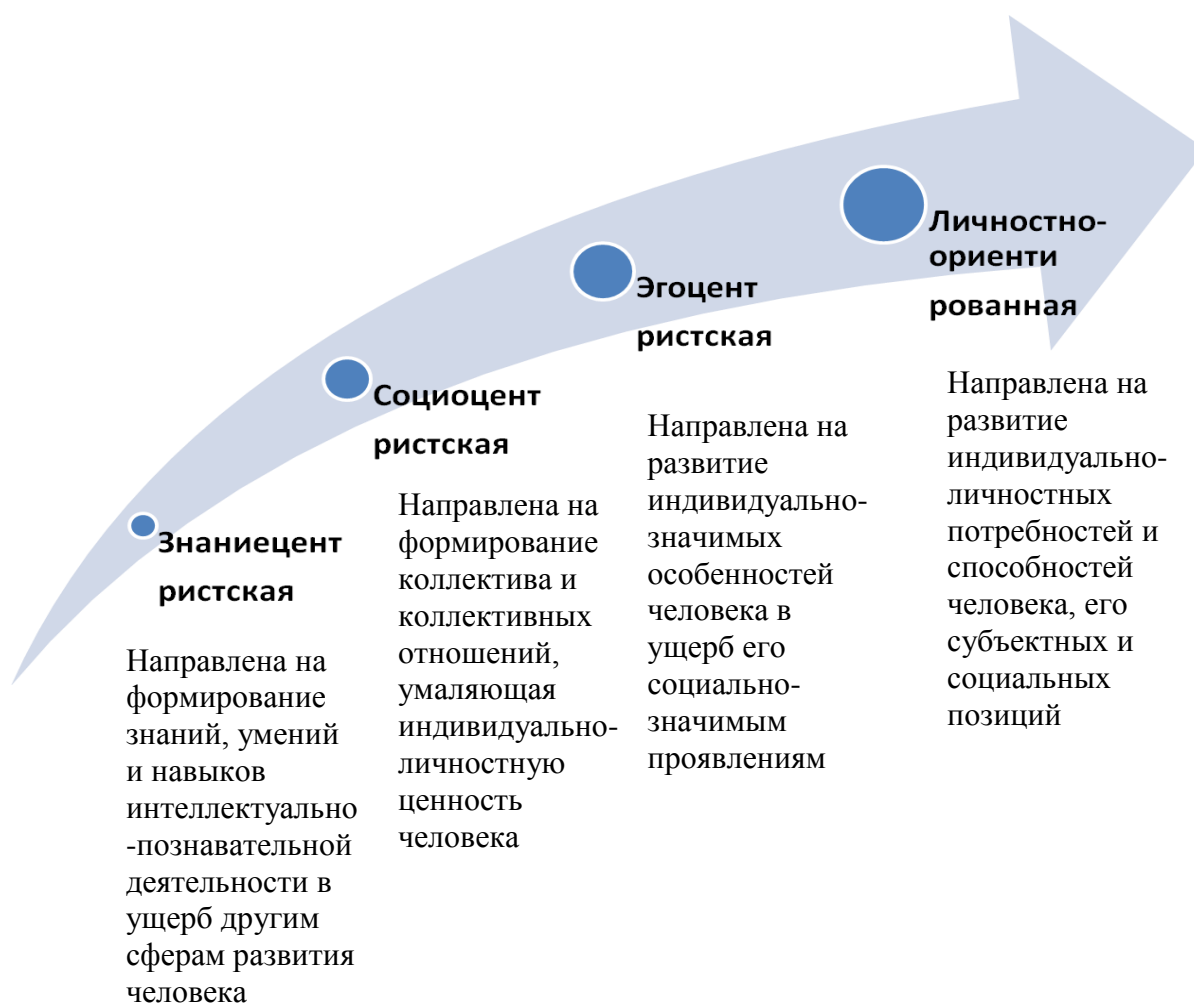


Рис. 7. Разновидности образовательных целей

Важно подчеркнуть, что именно на тактическом уровне целеполагания, в рамках которого выстраивается индивидуальный образ цели, человек должен построить программу конструктивной самореализации и восхождения к высшим духовным образцам.

«Создать свой собственный образ цели» – звучит красиво, но осуществить это нелегко. На технологическом уровне создание образа цели можно подразделить на несколько этапов.

Первый этап начинается с ознакомления с духовными сверхцелями, жизненными и профессиональными целями и рекомендациями (правилами, наставлениями) по их достижению.

Второй этап связан с накоплением знаний и представлений о своих потребностях и способностях, обеспечивающих достижение избранных целей и задач. Ниже представлена таблица, где отражены образы возможных целей в соответствии с выделенными группами потребностей человека.

Образы цели в соответствии
с личностнообразующими потребностями

Группа потребностей	Образ цели
Психофизиологические потребности	Приобретение чувства сытости, ощущений телесного комфорта и сексуального удовлетворения
Потребности безопасности и защиты	Достижение чувства комфорта и защищенности.
Потребности принадлежности и любви	Достижение ситуаций, в которых можно испытать ощущения «принятости», «понятости», «любимости», «почитаемости»
Потребность самоуважения	Приобретение ощущений собственной силы, уверенности, ума, способностей, возможностей. Переживание чувства «нужности», «востребованности»
Потребность в знаниях	Переживание ощущения постижения нового, важного; приобретение чувства ясности, понятности, объяснимости явления; переживание ощущения соприкосновения с Истиной
Эстетические потребности	Переживание ощущения красоты и гармонии
Потребности духовного и личностного совершенствования, самоактуализации	Переживание чувства высокой одухотворенности, внутренней гармонии, выполненного Долга, проявление искренней веры и сильной воли в процессе реализации собственных способностей и возможностей

Из данной таблицы видно, что все потребности продуцируют образ цели, связанный с переживанием определенного состояния – состояния удовлетворенности. Именно оно является показателем того, что цель достигнута. Здесь уместно отметить, что высокое чувство удовлетворенности, как правило, мусульмане испытывают после молитвы, выполненной на высоком уровне одухотворенности, самозабвения и долга.

Для каждой группы потребностей – свое состояние удовлетворенности. Понятно, для того чтобы прийти к цели, необходимо построить программу ее достижения. При этом, чем ниже в иерархии стоит определенная потребность, тем легче построить программу достижения образа цели, сформированного ею. Поэтому многие люди ограничивают себя реализацией образов цели, сформированных первыми тремя группами потребностей. Между тем, самого большого напряжения сил, духа и воли требует последняя группа потребностей. Именно она вызывает по достижению цели-результата наибольшее удовлетворение и наивысшее наслаждение.

Третий этап характеризуется глубоким осознанием образа цели. Осознаваемый образ цели имеет три аспекта: личный, социальный и духовный.

Четвертый этап характеризуется сопоставлением собственных образов цели с образами сверх-целей (высокодуховные, сверхдуховные) и коллективными (социально-коллективные) образами целей.

Пятый этап связан с разработкой программы достижения образа целей. В исламской педагогике цели воспитания представляются как ожидаемые изменения в человеке (или группе людей), осуществленные под воздействием специально подготовленных и планомерно проведенных воспитательных акций, и действий. Гармоничное развитие личности предполагает гармоничное развитие сознания, чувств и привычек поведения в личностном становлении человека, триединство «души, разума и тела» в процессе формирования здорового образа жизни, гармонию личности с самой собой и обществом («самостью» и «социумностью»), гармонию всех воспитательных воздействий на личность человека, сочетание в организуемой педагогической деятельности религиозных, общечеловеческих, национальных и личностных ценностей.

Этапы целеполагания в образовательном учреждении (ОО) представлены в следующей последовательности:

- изучение и принятие перспективной цели учреждения;
- участие в выдвижении стратегических (перспективных) задач ОО;
- конкретизация общих целевых установок с учетом возрастных особенностей воспитанников группы;
- выдвижение задач по направлениям содержания воспитания (нравственное, умственное, трудовое, эстетическое, физическое) с учетом индивидуально-коллективных особенностей воспитанников и условий, в которых протекает воспитательный процесс;
- постановка конкретных организационно-практических задач, которые отвечают на вопросы, что обеспечить, как использовать, где организовывать, каким образом стимулировать студентов и т.п.;

- продумывание приемов и способов трансформации педагогических задач в задачи практической деятельности студентов;
- выдвижение совместно с воспитанниками задач практической деятельности и самовоспитания.

Вопросы для самопроверки

1. Дайте определение сущности цели и целеполагания в МРОО.
2. Каковы функции цели МРОО?
3. Отрадите в схеме таксономию целей.
4. Назовите основные этапы целеполагания в области духовного воспитания.

Практикум

Ознакомьтесь с Программой развития религиозной образовательной организации. Проанализируйте степень ее соответствия ведущим трендам развития общества, приоритетным задачам образования и региональным управленческим установкам в образовательной политике республики. Определите уровень соответствия потребностям студентов, слушателей, прихожан, их возрастным особенностям, предпочтениям вашей уммы и т.д.

Желательно, чтобы Программа была из реальных образовательных учреждений, содержала достоверную информацию, не была лишена типичных недостатков для критического анализа и конструктивных предложений по содержанию и оформлению. В ходе анализа Программы на содержательном и организационно-техническом уровнях, определите критерии проектирования и планирования программы, предложите структуру (схему) плана учебно-воспитательной работы, разработайте памятку по планированию учебно-воспитательной работы в ДООУ.

Тестовые задания

1. Цель – это
 - А) предвосхищение предстоящего результата
 - Б) модель предполагаемого результата
 - В) осознанный образ предстоящего результата, на достижение которого направлено воспитание
 - Г) все ответы верны
 - Д) нет правильного ответа

2. В иерархию целей входят:
 - А) стратегические цели
 - Б) тактические цели
 - В) глобальные цели

- Г) все ответы верны
- Д) нет правильного ответа

3. Идеальная цель – это:

- А) задачи по формированию личности или коллектива
- Б) некий идеал, практически недостижимый в силу постоянно совершенствующихся в своем развитии общества и человека
- В) задачи, связанные с определением конкретных путей и средств достижения воспитательного результата
- Г) все ответы верны
- Д) нет правильного ответа

4. Стратегическая цель – это:

- А) основные направления развития
- Б) некий идеал, практически недостижимый в силу постоянно совершенствующихся в своем развитии общества и человека
- В) общечеловеческие цели-эталоны
- Г) все ответы верны
- Д) нет правильного ответа

5. Что представляет собой цель воспитательного процесса?

- А) ожидаемые изменения в человеке
- Б) умственное, нравственное, эмоциональное и физическое развитие личности
- В) раскрытие творческих возможностей личности
- Г) все ответы верны
- Д) нет правильного ответа

6. Глобальная цель воспитания - это:

- А) задачи по формированию личности или коллектива
- Б) некий идеал, практически недостижимый в силу постоянно совершенствующихся в своем развитии общества и человека
- В) общие цели-эталоны воспитания
- Г) все ответы верны
- Д) нет правильного ответа

7. Под глобальными целями образования подразумеваются:

- А) общечеловеческие цели-эталоны
- Б) основные направления воспитания
- В) тактические установки МРОО
- Г) все ответы верны
- Д) нет правильного ответа

8. Направленность на развитие индивидуально-личностных потребностей и способностей человека называется:

- А) социоцентрической целью
- Б) знание-ориентированной целью
- В) личностно-ориентированной целью Г) все ответы верны
- Д) нет правильного ответа

9. Под стратегическими целями МРОО подразумеваются:

- А) ценностные ориентиры МРОО
- Б) организационные задачи МРОО
- В) основные направления развития МРОО
- Г) все ответы верны
- Д) нет правильного ответа

10. Технологические этапы целеполагания включают в себя:

- А) выдвижение стратегических задач МРОО
- Б) разработка тактических задач МРОО
- В) конкретизация организационно-практических задач МРОО
- Г) все ответы верны
- Д) нет правильного ответа

Ключи: 1Г, 2Г, 3Б, 4А, 5В, 6В, 7А, 8В, 9В, 10Г

Критерии оценки теста

до 50 % (менее 5 тестовых заданий) – не зачтено;

от 50% и выше (более 5 тестовых заданий) – зачтено.

3.2. Проектирование, конструирование и планирование в МРОО

Ценностный смысл данных технологий заключается в том, что она позволяет осознать важность моделирующих, программирующих и проективно-конструктивных функций цели образования и необходимость конкретного представления о путях, средствах и приемах ее достижения.

Пророческий путь жизнедеятельности Мухаммеда показывает, что посланник Аллаха и его сподвижники не предпринимали ни одного действия, не прогнозируя его результата, не проектируя его последствий и тщательно не планируя каждый шаг приближения к цели. Ярким примером такой аналитической работы можно назвать последовательную организацию призыва курайшитов в Ислам, где тщательно проектировался каждый шаг обращения людей в мусульманство. Сначала была призвана первая группа, куда входили его ближайшие родственники и друзья, которые впоследствии стали известны в истории Ислама как «опередившие (из числа) первых» (Коран, «Покаяние», 100): жена и мать

Пророка, двоюродный брат Али бин Абу Талиб, его вольноотпущенник Зайд бин Харис, а также его ближайший друг Абу Бакр ас-Сиддик. По плану Пророка Мухаммеда именно им была уготована роль (судьба) в последующие три года способствовать в призыве к исламу других сподвижников, которые тайно встречались в доме аль-Аркама. Пророческий дар Мухаммеда позволил ему спроектировать дальнейший путь привлечения правоверных из числа знатных и богатых курайшитов, затем последовательного приближения к исламу паломников из Мекки, Таифа, Медины и Абиссинии, и наконец, следующим этапом призыва правоверных к исламу было создание и укрепление мощной исламской общины в Медине.

Высокие намерения (цели), продуманность действий и неукоснительное следование каждому этапу плана Посланника Аллаха позволили осуществить божественное волеизлияние Аллаха и укрепить духовные основы единобожия.

Таким образом, прогнозирование результатов своей деятельности, проектирование условий и возможностей достижения цели, планирование каждого шага на пути приближения к своей цели являются неотъемлемыми условиями успешности деятельности человека.

Во избежание понятийной путаницы позволим себе расставить ключевые акценты в понимании основных категорий аналитико-проективной деятельности педагога. Если исходить из того, что детальная разработка стратегии и тактики воспитания называется планированием, то оно предполагает, прежде всего, конкретизацию в пространственно-временных формах (место и время), в количественных рамках (количество участников, групп, команд), в нормативно-правовых нормах (правила игры, условия конкурса).

На пути приближения к цели (образу предполагаемого результата) любой организатор-воспитатель проходит ряд взаимосвязанных этапов моделирующей и проектно-конструктивной деятельности. Сначала разрабатывается *модель* цели (мысленный образ предполагаемого результата) с основными путями ее достижения. На этом этапе, безусловно, преобладает мыслительная деятельность.

Затем производится *проектирование* – этап дальнейшей разработки (детализация) созданной модели в целях доведения ее до практического использования и реализации. В данном случае преобладает преобразовательная деятельность.

Далее следует этап *конструирования* – дальнейшей детализации разработанного проекта в целях приближения его к определенным условиям, реальным участникам, конкретным пространственно-временным проявлениям воспитательного взаимодействия.

И, наконец, этап *планирования* воспитательной работы по реализации разработанного конструкта как конкретное его отображение в мельчайших

деталей, приемах и формах (программа развития личности слушателя или студента, план воспитательной работы с конкретной группой, сценарий конкретного группового дела или мероприятия и др.).

Немаловажное значение в планировании играет правильное оформление плана воспитательной работы. Под планом воспитательной работы мы понимаем конкретное отображение общих стратегических задач в мельчайших деталях.

Технология составления плана воспитательной работы начинается с изучения планов федерального, регионального, национального уровней в целях отбора тех дел и мероприятий, в которых важно принять участие.

Структура плана включает в себя следующие пункты:

- Краткая характеристика и анализ состояния воспитательной работы.
- Воспитательные задачи.
- Основные направления и формы деятельности.
- Координация воспитательной деятельности общественных подразделений вуза, преподавателей, работающих в группе.
- Работа с родителями и общественностью.

Структура плана воспитательной работы может быть различной в зависимости от подхода к отбору содержания воспитательной работы. Ниже представлены различные структуры планов в зависимости от теоретических подходов в педагогике.

Таблица 3.

Структуры плана работы

Структура разделов плана с позиций комплексного подхода	Структура разделов плана с позиций деятельностного подхода	Структура разделов плана с позиций ценностного подхода	Структура разделов плана с позиций коллективно-творческого подхода
<ul style="list-style-type: none"> – основные направления воспитания; – содержание воспитательной работы по направлениям; – формы и методы; – сроки; – исполнители; 	<ul style="list-style-type: none"> – Духовно-нравственная; – Научно-проектная; – Общественно-трудовая; – Художественно-эстетическая; – Физическая. 	<ul style="list-style-type: none"> – к вере; – к людям; – к природе; – к социуму; – к себе. 	<ul style="list-style-type: none"> – для кого проводим; – что проводим; – кто проводит; – с кем проводим; – когда проводим; – где

– отметка о выполнении.			проводим.
-------------------------	--	--	-----------

Рассматривая многообразие структур планирования, необходимо подчеркнуть, что нет нужды в их унификации. Структура плана воспитательной работы зависит от специфики общеобразовательных учреждений, факторов социализации и развития, концептуальных основ воспитания, профессионально-личностных возможностей воспитателя.

Оформление планов. К оформлению планов воспитательной работы предъявляется ряд существенных требований: целенаправленность, реальность, достижимость, актуальность, конкретность, краткость, разнообразие, преемственность, систематичность, последовательность, единство педагогического руководства и активности слушателей и воспитанников, учет возрастных и индивидуальных особенностей, гибкость, вариативность.

Плановая отчетность. Любой план теряет смысл, если не установлен порядок и форма отчетности по плановым позициям.

Формы отчетности устанавливаются по взаимной договоренности и должны быть максимально упрощены. В отчетах содержится характеристика незавершенных позиций, значимый результат по которым должен быть получен в последующие периоды.

Контроль выполнения работы. В хорошо сработанной группе каждый сам себя контролирует в рамках своего поручения, раздела работ. Функция контроля за исполнением всего объема работ возложена на куратора и старосту.

В некоторых учреждениях управленческая функция контроля исполнения нередко воспринимается как функция куратора-надсмотрщика. Зачастую студенты болезненно реагируют на начальственный интерес к выполняемому ими заданию, воспринимая его как недоверие к себе и своей работе. В чем суть контроля исполнения работы в группе? План планом, но жизнь не стоит на месте. Постепенно, по мере выполнения работы, проясняются те сложности и «узкие места», которые при формировании плана работы представлялись иначе; у студентов накапливаются идеи по поводу выполняемой работы; изменяются внутренние и внешние условия.

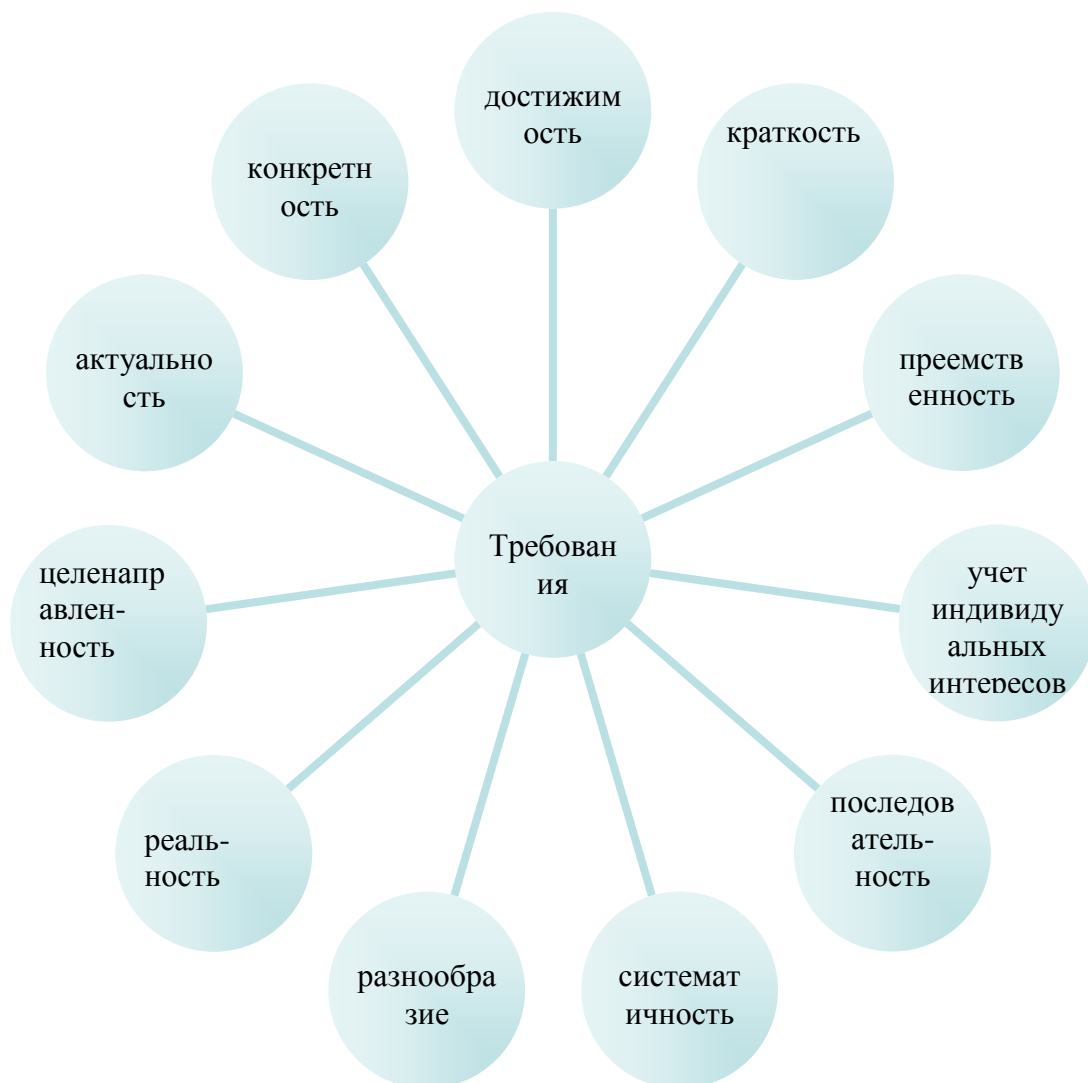


Рис.8. Требования к оформлению планов работы МРОО

Следовательно, контроль исполнения работы должен обеспечивать:

- личное представление куратором складывающейся ситуации с проведением плановых дел и мероприятий;
- выявление «узких мест» и возможностей их преодоления;
- выявление ожидаемых помех;
- оценку характера внутригруппового и межгруппового взаимодействия студентов;
- получение обратной связи от студентов;
- оценку настроения студентов в процессе реализации плана воспитательной работы;

В организации возможны следующие формы контроля:

- еженедельные пятиминутки с обсуждением хода выполняемых поручений и организуемых дел;
- периодические обсуждения ответственных исполнителей проектных групп;

- выборочная работа куратора с одним из студентов группы или актива группы, для того чтобы «держать руку на пульсе».
- использование «режима автоответчика» для записи всех сообщений обратной связи и тревожных сигналов о появлении помех;
- качественный и своевременный анализ представленных результатов;
- итоговая оценка деятельности групп и подгрупп студентов;
- доклады отдельных студентов и проектных групп по заданиям.

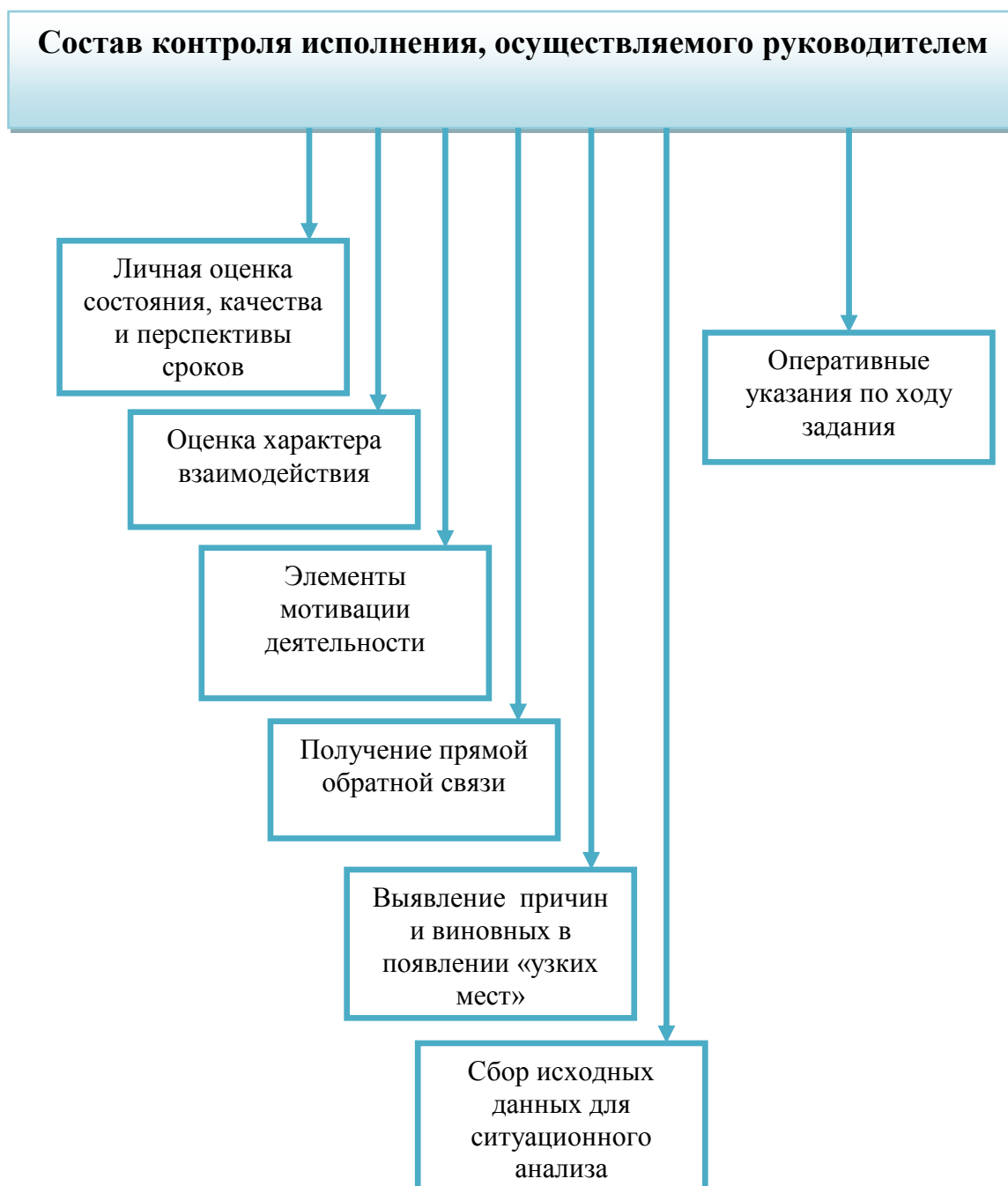


Рис. 9. Состав контроля исполнения, осуществляемого руководителем

На основании информации, собранной в процессе контроля исполнения работы, руководитель (педагог, куратор) должен:

- провести ситуационный анализ с прогнозированием дальнейшего хода плановых и внеплановых работ;
- уточнить план и стратегию дальнейших действий;
- оказать членам команды помощь в «узких местах» и определить дополнительные задания;
- уточнить и нормализовать взаимодействие членов.

Обобщая вышеизложенное, еще раз подчеркиваем, что воспитательная цель должна носить личностно ориентированный характер. Только в этом случае, цель, являясь по сути системообразующим элементом образовательной системы, будет определять гуманистическое содержание образования в целом.

Вопросы для самопроверки

1. Раскройте специфику следующих педагогических категорий: модель, проект, конструктор и план.
2. Перечислите разновидности планов работы МРОО.
3. Предложите структуру плана воспитательной работы и обоснуйте ее с позиций ведущего теоретического подхода.

Практикум

Вам предлагается ситуация, которую необходимо проанализировать, ответить на ниже следующие вопросы и обосновать свои позиции.

«Три тактики»

Три организатора независимо друг от друга решили применить в своих коллективах такое средство организации коллективной жизнедеятельности, как чередование творческих поручений («Чередование творческих поручений (ЧТП) – один из приемов коллективной организации жизни. Представляет собой соединение (серию) нескольких постоянных дел, которые выполняются по очереди каждым первичным микроколлективом для общего коллектива и окружающих людей.

Но действовали они по-разному.

Первый собрал весь коллектив и рассказал о том, что такое ЧТП, какие могут быть поручения, и предложил ввести эту систему, поставив вопрос на голосование. Большинство голосов предложение было принято. Тут же по жребию распределили между группами поручения на первый срок.

Второй рассказал о ЧТП совету/активу коллектива, предложил подумать: «А не ввести ли такую систему у нас?» Через некоторое время вновь вернулся к обсуждению этого вопроса. Все члены совета/актива высказались «за», внесли свои предложения о поручениях. Затем

совет/актив выступил с этой инициативой на общем собрании, где и было принято окончательное решение. Группы по желанию выбрали для себя первые поручения.

Третий порекомендовал совету/активу коллектива обсудить на общем собрании вопрос о работе постоянных групп. При обсуждении пришли к выводу, что надо каждой группе найти какое-то конкретное дело. Организатор предложил подумать, какие дела постоянно нужны в коллективе. Было названо несколько таких дел и решено поручить их выполнение группам. «А что, если группы будут по очереди меняться этими поручениями?» Идея понравилась. Тут же установили срок выполнения — 2 недели. Совет/актив коллектива взялся разработать конкретные обязанности групп по каждому поручению, график и порядок их смены. Организатор помог ему справиться с этой задачей.

Попытайтесь теперь ответить на вопросы (хорошо бы также обсудить их с коллегами):

1) В каком коллективе будут лучше выполнять эти творческие поручения?

2) У кого из организаторов роль и позиция были более целесообразны?

3) Кто из них специально продумывал способ введения ЧТП в коллективе, а кто действовал стихийно?

4) Кто в большей степени ориентировался на решение определенных стратегических задач? Каких?

5) Кто видел перед собой также и тактические задачи? Какие?

Тестовые задания

1. Целенаправленная деятельность менеджера включает в себя:

- А) планирование
- Б) прогнозирование
- В) проектирование
- Г) все ответы верны
- Д) нет правильного ответа

2. Цель педагогического проектирования

- А) социальный заказ
- Б) материальный или идеальный объект (состояние)
- В) план как форма фиксации проекта
- Г) все ответы верны
- Д) нет правильного ответа

3. Субъектом педагогического проектирования является:

- А) социальный заказ

- Б) материальный или идеальный объект (состояние)
- В) педагог-проектировщик (группа специалистов)
- Г) все ответы верны
- Д) нет правильного ответа

4. Детальная разработка стратегии и тактики развития МРОО называется:

- А) планированием
- Б) конструированием
- В) проектированием
- Г) все ответы верны
- Д) нет правильного ответа

5. Планирование предполагает конкретизацию задач в:

- А) пространственно-временных формах (место и время),
- Б) количественных рамках (количество участников, групп, команд)
- В) нормативно-правовых нормах (правила, рекомендации)
- Г) все ответы верны
- Д) нет правильного ответа

6. Проектно-конструктивная деятельность включает в себя следующие этапы:

- А) планирование
- Б) проектирование
- В) конструирование
- Г) все ответы верны
- Д) нет правильного ответа

7. Конструирование предполагает следующие действия:

- А) детализация проекта в целях приближения его к конкретным условиям
- Б) создание мысленного образа предполагаемого результата
- В) детальная разработка созданной модели
- Г) все ответы верны
- Д) нет правильного ответа

8. Структура плана включает в себя следующие составляющие:

- А) анализ состояния воспитательной работы
- Б) разработка организационно-практических задач
- В) определение основные направления и формы деятельности
- Г) все ответы верны
- Д) нет правильного ответа

9. К оформлению планов предъявляются следующие требования:

- А) интегративность

- Б) междисциплинарность
- В) конкретность
- Г) все ответы верны
- Д) нет правильного ответа

1. Контроль включает в себя следующие действия:

- А) ситуационный анализ
- Б) прогнозирование дальнейшего хода плановых и внеплановых работ;
- В) уточнение плана и стратегии дальнейших действий
- Г) все ответы верны
- Д) нет правильного ответа

Ключи: 1Г, 2Г, 3Б, 4А, 5В, 6В, 7А, 8В, 9В, 10Г

Критерии оценки теста

до 50 % (менее 5 тестовых заданий) – не зачтено;

от 50% и выше (более 5 тестовых заданий) – зачтено.

3.3. Управление командообразованием в МРОО

В современных условиях хозяйствования на фоне происходящих реформ в сфере образования, уметь работать вместе, строить и сохранять долгосрочные взаимоотношения в команде – вот основа поведения и искусства, которыми должны обладать наиболее эффективные менеджеры и педагоги. Каждое образовательное учреждение для функционирования и развития нуждается в эффективной команде, соответственно в группе людей, которые имеют общие цели и задачи, принимают на себя ответственность за конечные результаты. Необходимо осознавать, что успех деятельности, высокие результаты в определяющей системе управления образовательным учреждением.

Под командообразованием в образовательном учреждении понимают внутриколлективный процесс, который способствует увеличению уровня сплоченности коллектива с учетом общих представлений и ценностей.

Педагогическая команда – это группа менеджеров, работников, педагогов и обучающихся образовательного учреждения и других субъектов (родители, микросоциум, социальные партнеры и т.д.), сформированная для решения стратегических и тактических задач развития учреждения. В организационном плане команда занимает промежуточное место между рабочей группой и коллективом. Она отличается от группы тем, что команды – это спонтанно и специально организуемые группы людей, входящих и не входящих в состав

педагогического коллектива, объединенных общими интересами и едиными целевыми установками для осуществления деятельности творческого характера педагогического содержания, как правило, стратегического уровня развития образовательного учреждения.

В командообразовании большую роль играет лидер, который должен понимать и адекватно применять технологии формирования команды. В практике командообразования выделяют четыре вида организации команды:

1. Тим-билдинг – образование команды, в которой акцент направлен на эмоциональное сплочение, осуществление совместных заданий, которые нереально выполнить в одиночку. Здесь важно оговориться, что данный вид организации команды на эффективность ежедневной деятельности практически не влияет, поскольку не затрагивает механизмы системы управления и взаимодействия сотрудников в учреждении.

При этом мы исходим из того, что образование команды возможно при осознании единых мотивов трудовой деятельности для каждого члена группы, а это возможно при наличии цели, разделяемой каждым членом группы и привлекаемая для каждого из них. Нами выявлен перечень факторов, который способствует или снижает уровень коллективной мотивации. К ним относятся:

- групповое единство;
- взаимодействие;
- групповые нормы;
- культура в организации;
- формальное и неформальное лидерство.

Такие явления существуют в каждом образовательном учреждении, только, как правило, они складываются бесконтрольно и в результате не работают на общую цель.

2. Teamdesign. Данный подход сконцентрирован на принципах проектирования команды и распределения в ней ролей и строится на процессуальных теориях мотивации.

3. Ретиминг. Данная технология командообразования позволяет формировать эффективные управленческие команды «с нуля». Основным принцип ретиминга предполагает ориентацию на решение, поиск выхода из обсуждаемых проблем, осознание участниками уже существующих позитивных возможностей.

4. Тимфорсинг – применение тренинга при смене управленческой верхушки, появлении нового руководителя со своим взглядом на цели, ценности, принципы управления в образовательном учреждении.

Целевой установкой технологии является формирование ценности коллектива и коллективных отношений, усвоение ценностной шкалы командного взаимодействия и значимости его технологического обеспечения. Технология направлена на развитие компетенций

планирования и организации командного взаимодействия, освоение механизмов поэтапного формирования коллектива и коллективных отношений. Во избежание понятийной путаницы, попытаемся определить для себя ключевые смыслы слов «группа», «коллектив» и «команда». Группа представляет собой формально собранную группу участников по общности таких показателей, как специальность, гендерные особенности, конфессиональная направленность и др. Безусловно, совместные усилия руководителей направлены на создание коллективов, объединенных общими интересами и ценностями, профессионально направленными видами деятельности, ценностными ориентирами, нацеленными на достижение задач религиозного образования.

В современной корпоративной организации все чаще используется термин «команда», в которой особое внимание уделяется не только имиджу, командному духу, корпоративному стилю, брендовым атрибутам, но и нацеленности на реализацию проектов, требующих повышенного мобильности и дополнительных временных, энергетических, познавательных, методико-технологических ресурсов (организация олимпиады по арабскому языку, организация летних лагерей, конкурсы чтецов Корана для детей, проведение занятий для детей и взрослых при мечетях и т.д.). Многие менеджеры сходятся во мнении, что в группе должны организовываться постоянные и временные проектные группы – команды, нацеленные на реализацию научно-познавательных, культурно-массовых, социально-воспитательных, квазипрофессиональных и других проектов. В них наиболее полно реализуется потенциал практико ориентированной педагогики, обеспечивающий подготовку компетентностного специалиста. Чем больше организуется подобных команд, ориентированных на личностно, профессионально и социально значимые проекты, тем крепче формируются внутриколлективные и межколлективные отношения группы.

Еще до появления Ислама, в религиозном мире было широко распространено понятие «команда» и ее образование. В мусульманских писаниях говорится, что каждый пророк, начиная с Адама, нуждался в помощниках, сподвижниках, друзьях, из которых формировалась команда.

Смысл понятия «команда» или «джамагат» (с арабского языка) неоднократно звучит в Коране, например, «Крепко держитесь за вервь Аллаха все вместе и не распадайтесь», а посланник Аллаха в подтверждение этих слов подчеркивал: «Помощь Аллаха вместе с общиной (командой)».

В теории и практике командообразования представлено достаточное число трудов, отражающих его психолого-педагогические и методико-технологические аспекты. Однако современная мусульманская педагогика испытывает недостаток методических рекомендаций по реализации этой технологии в конфессиональном контексте. Безусловно, внедрение

технологии командообразования в ДОО должно учитывать специфику, отраженную в аятах Корана, хадисах пророка Мухаммеда, образе жизни его сподвижников. Вместе с тем, педагогически правильным в этом аспекте будет опора на теоретико-методические положения, разработанные ведущими учеными и технологами командно-коллективного воспитания. При этом хотелось бы оговориться, что вследствие усиления корпоративных форм взаимодействия в сфере экономики, производства и образования автор отдает предпочтение командному взаимодействию в рамках студенческой группы.

Анализ ряда технологий командно-коллективного взаимодействия (А.С.Макаренко, Д.Максвелл, Т.Д.Зинкевич-Евстигнеева) позволяет представить ведущие принципы и этапы процесса командообразования.

Принципы эффективного функционирования команды (коллектива):

– Сочетание духовных, личных и групповых целей и интересов, взаимная ответственность каждого за действия всех в коллективе.

– Направленность на профессионально значимые виды деятельности.

– Конгруэнтность структур коллектива, при которой организационная структура студенческого актива совпадает с неформальной структурой деловых межличностных отношений. Особенно важно, чтобы официальный лидер (староста) студенческой группы являлся и ее неформальным лидером.

– Оптимальное число членов студенческого коллектива, команды (проектной группы), обеспечивающее норму управляемости. Традиционно нормой управляемости считается наличие в студенческой группе от 18 до 26 человек, в команде от пяти до 14 человек, в проектной группе от пяти до восьми человек.

– Принцип непрерывного развития команды (возвышение целей, усложнение видов деятельности, развитие компетентностей и профессионализма, восхождение к более высоким ценностям и т.д.).

Основные признаки команды (коллектива):

– объединяющая цель;

– совместная профессионально (социально) направленная деятельность;

– эффективное конструктивное межличностное взаимодействие;

– компетентность в сфере выполняемых проектов и заданий;

– ориентация на общий успех;

– способность согласованно работать на общий результат;

– нефиксированное, гибкое и мобильное распределение функций между членами группы.

Организационные правила командообразования:

- добровольность вхождения в подгруппы, направленные на проектное взаимодействие;
- коллективное исполнение работы;
- коллективная ответственность;
- повышенная исполнительская дисциплина.
- ориентированность на конечный результат;
- стимулирование командного (коллективного) взаимодействия;
- самоуправление членов группы, команды, коллектива.

Приоритеты командного взаимодействия:

- способность быстро и эффективно справиться с задачей, на решение которой обычно уходит значительное время;
- способность генерировать нестандартные решения, создавать «копилку решений»;
- высокая требовательность, выражающаяся в том, что кодекс чести членов команды не позволяет делать работу некачественно;
- посильное участие каждого в координации работы команды;
- высокий уровень сотрудничества и взаимоподдержки;
- выгодный имидж студенческой группы благодаря наличию команд или проектных групп;
- успешный «перевод» шкалы коллективных ценностей во внутренний мир ценностей каждого;
- содействие личностному и профессиональному росту каждого, а, следовательно, повышение эффективности команды в целом;
- партнерская позиция куратора (руководителя).

Негативы (риски) командного взаимодействия:

- «растянутость» процесса командообразования во времени;
- необходимость дополнительных ресурсов и средств на формирование командного духа, стиля, атрибутики и символики, обучения и стимулирования деятельности;
- психологическая неготовность каждого «жертвовать» личным во имя коллективного;
- невозможность «тиражирования» модели команды в силу ее уникальности и неповторимости;
- неповторимость взаимоотношений между ее членами, «командного духа», системы ценностей, философии развития команды;
- соответствие команды адекватному числу членов (5-15 чел. по Э. Лолеру, 4-6 по Г. Паркеру, 10-12 членов по Ян Р. Катценбаху и К. Дугласу).

Этапы (шаги) командообразования

Шаг первый: определение осознанных и неосознанных проблем, собственных намерений-целей, образов-целей и соотнесение их с работой в команде.

Мы исходим из того, что без собственного образа цели человек не переживает внутренней мотивации к командному взаимодействию и построению программы конструктивной самореализации в составе команды.

Отправной точкой командообразования, как и любого деяния мусульманина, является его намерение. В мусульманском мире всем известно, что без намерения никакой цели-результата достичь невозможно. Группа людей, стремящаяся получить только денежные или другие материальные блага, не является командой или коллективом. Их должно связывать нечто большее, чем деньги. Здесь уместно еще раз подчеркнуть слова Пророка о том, что «для каждого человека есть только то, к чему он намеревался...». Это изречение связано с притчей, в которой речь идет о молодом человеке, который во время всем известного переселения мусульман из города Мекки в город Медину (Ясриб), основным мотивом (намерением) своего переселения подразумевал женитьбу на девушке, которая также переселялась в Медину. Между тем глубокий смысл общинного (коллективного) переселения заключался в беспрекословном подчинении приказу Аллаха, за что каждый мусульманин за свое чистое намерение надеялся на божественное благословение и награду Творца. Что же касается молодого человека, то в соответствии с его эгоистичным намерением, по словам Пророка, он не получит ничего, кроме женитьбы на этой девушке.

Исходя из этого образного примера, можно утверждать, что любое деяние в командном (коллективном) исполнении предполагает две цели: стратегическую («вечную») цель – получить благословение Творца и тактическую (промежуточную) цель, обеспечивающую достижение определенного результата деятельности (возведение мечети, построение дома, создание школы, оказание социальной помощи и многое другое).

Шаг второй: подбор и отбор кандидатов в команду.

Принцип непрерывного развития, положенный в основу команды, рано и поздно изменит каждого ее члена, открыв его лучшие качества. Здесь нужно довериться выбранному пути, команде и времени. Однако условиями отбора членов должны быть интересы, потребности и способности каждого к участию в общекомандном проекте.

Отбор членов команды один из самых сложных и решающих этапов командообразования. Пророк Мухаммед, начиная в одиночестве свою пророческую миссию, постоянно подвергался преследованиям. Все это продолжалось до того времени, пока окружение Пророка не достигло 40 человек. Пророк проявлял глубокую искренность и харизму, отбирая самых смелых и праведных в свою команду. При этом он говорил, что и врага нужно уважать, так как однажды враг может стать другом твоим. И мы в действительности видим, что отбор команды, вне зависимости от того близок этот человек к тебе или далек, состоит из тщательного выбора.

Шаг третий: создание команды лидеров (актива).

Один из известнейших педагогов и технологов коллективного воспитания А.С.Макаренко подчеркивал особую значимость роли лидера и актива, состоящего из таких же, как лидер, активных и инициативных членов коллектива.

Ключом к тому, чтобы окружить себя другими лидерами, является поиск самых лучших людей, каких вы только можете найти, а затем их развитие с тем, чтобы они стали самыми лучшими лидерами. Великие лидеры производят других лидеров. В изречении Пророка звучит: «Мои сподвижники, как звезды, за каким бы из них вы не последовали, обретете счастье». Воспитав вокруг себя истинных лидеров, Пророк дает им самую высокую оценку. Например, восхваляя Умара, сына Хаттаба, за его высокое чувство справедливости, он говорит следующее: «Если бы после меня и пришел пророк, то им был бы Умар». Подчеркивая безусловную скромность и душевную красоту своего сподвижника Усмана, он изрекает: «Если бы у меня были еще дочери..., я бы их женил на тебе». А воздавая должное мудрости своего племянника Али, Пророк отмечает: «Я – город знаний, а Али – дверь в этот город». Безусловно, не все его сподвижники с рождения были одарены теми или иными организаторскими качествами, но рядом с настоящим лидером каждый из них обрел одну из наилучших черт или атрибутов Пророка.

В этом же контексте о своих единомышленниках говорит один из современных менеджеров-бизнесменов Генри Форд: «Вы можете забрать мои заводы, сжечь мои здания, но дайте мне моих людей, и я снова приведу свой бизнес в прежнее состояние». Он, как и многие известные лидеры, знал истинную ценность команды, в сравнении с которой все другие факторы успеха (здания, фонды, фирмы) становятся вторичными.

Не менее образно о значимости команды говорит известный педагог и менеджер в образовании Н.Н.Поташник: в развитии любой образовательной системы ключевую роль играют *концепция и команда* единомышленников, реализующая свой творческий замысел.

Шаг четвертый: воспитание в себе верности и уважения к лидеру.

Последовательно пройдя три шага и образовав команду из лидеров, возникает опасения того, что между ее членами может разгореться борьба за власть, что может отрицательно сказаться на формировании здоровой команды. Безусловно, этот шаг самый сложный, но при преодолении его, эту группу людей в действительности можно будет назвать командой.

Яркие примеры преодоления сложностей этого этапа изобилуют как в истории ислама, так и в современное время. Например, в сложные времена становления мусульманской веры, каждый из сподвижников показывая свою верность, бросался под стрелы ради спасения и прикрытия Пророка. Проявляя такую жертвенность, мусульмане показывали не только верность Пророку как лидеру, но и покорность Всевышнему, ибо в

Коране говорится: «О те, которые уверовали! Повинуйтесь Аллаху, повинуйтесь Посланнику, и обладающим влиянием среди вас». В данном случае мы ясно видим, что повиновение и верность своему лидеру, это повиновение Пророку, а повиновение Пророку – это повиновение самому Аллаху. Таким образом, если мусульманин предает или не подчиняется своему лидеру, это напрямую идет против воли Всевышнего. В истории ислама существует еще один яркий пример безусловной верности своему лидеру, связанному с именем Абу Бакр ас Сьддыка (с арабского означает Верный Абу Бакр). На 10 году пророческой миссии, пророк Мухаммед был поднят на небеса, ему был показан рай и ад, в конце всего он увиделся со Всевышним, но каким образом не известно (так как Аллах пречист от мест, времени и всего созданного). По возвращению в Мекку, он рассказал об этом людям, которые просто его высмеяли. Мекканцы тут же побежали к другу пророка, Абу Бакру, и рассказали обо всем услышанном. Рассчитывая на мудрость Абу Бакра, они ожидали от него поддержки, но друг пророка, даже не зная сути дела (еще не увидевшись с пророком) сказал, что если пророк в действительности так сказал, то значит это истинная правда, и он уверовал в это. Так был показан пример верности своему лидеру.

Шаг пятый: исследование и развитие межличностных отношений в контексте интерактивных игр по коммуникативному взаимодействию.

Основная задача на этом этапе выявить, есть ли в команде явные «звезды» и «аутсайдеры», приоритеты межличностного взаимодействия в целях правильного распределения поручений в команде, распределения работы в «дуэтах», «трио», «квартетах», «квинтетах» и т. д.;

Шаг шестой: формирование ценностей команды.

Система взаимоотношений в команде очень тонка, поэтому так много времени требуется для того, чтобы она сложилась. Финальным аккордом этого процесса станет формирование ценностей команды.

Ценности команды – это ее нормы, принципы, правила жизнедеятельности. А религия Ислам, как нам всем известно, это и есть норма, принцип и образ жизни.

К обсуждению ценностей можно неоднократно возвращаться в разные периоды совместной работы. Тем более, что на каждой проповеди об этом не однократно напоминает, а если еще и учитывать постоянное чтение Корана, который и является ценностью мусульман, то тогда не остается никаких вопросов. Конечно же, невыполнение норм влечет за собой деформацию межличностных связей и нарушает работу команды в целом, и поэтому каждый член команды ответствен как за себя, так и за брата.

Шаг седьмой: создание (совершенствование) имиджа команды.

Имидж команды – это тот образ себя, который она формирует у других команд, группы, курса, факультета. То есть, имидж команды – это ее миф, предполагающий наличие определенного символизма, в котором

будет «зашифрована» информация о команде. Команде необходимо общественное признание ее деятельности не только как необходимость в условиях социальной коммуникации для привлечения внимания и укрепления взаимоотношений. Это своего рода «подпитка», ощущение приносимой пользы, востребованности и значимости собственной работы. Благодаря этому члены команды ощущают гордость оттого, что принадлежат команде.

Шаг восьмой: усиление «командного духа».

Когда команда работает длительное время, может наблюдаться некий спад командного духа, «зависание» команды. Это сигнал к тому, что членам команды необходимо еще раз пережить и осмыслить пять принципов работы в команде:

- ощущение общности и доверия вместо одиночества и отчуждения;
- сотрудничество вместо конкуренции;
- работа на общий результат вместо индивидуализма;
- творчество вместо стереотипных действий;
- конструктивная самореализация вместо борьбы за выживание.

Шаг девятый: совершенствование деятельности команды.

Совершенствование деятельности команды разворачивается в трех направлениях:

1. Совершенствование продуктивности команды:

- создание условий для профессионального роста ее членов,
- гибкое реагирование на изменения,
- формирование эффективной системы стимулирования и мотивации.

Хочется подчеркнуть, что в данной ситуации правитель мусульман Умар сын Хаттаба во время своего правления, несмотря на свою бедность, был справедлив в оплате труда своим приближенным, оплачивая очень большие суммы. Таким образом, он отдалял их от коррупции, сохраняя при этом баланс команды, и страны в целом.

2. Мониторинг эффективности команды.

3. Совершенствование работы команды с другими командами, группой, курсом и т.д.

Эти шаги можно делать последовательно, а можно менять их местами. Многие зависят от особенностей как куратора и группы, так и специфики выполняемой деятельности. Одни начинают процесс командообразования с создания командного духа, другие – с обучения членов команды технологиям ситуационного анализа, третьи – с имиджа. Бесспорно, нет более мощной, эффективной, а также гибкой силы, чем группа людей, объединенная общими целями и идеалами (Р. Бишоп).

Вопросы для самопроверки:

1. Назовите принципы эффективного функционирования команды (коллектива).
2. Раскройте признаки команды и коллектива.
3. Выделите основные этапы командообразования

Практикум

Прочитайте высказывания великих имамов друг о друге и попытайтесь на их основе выработать правила педагогического взаимодействия для современных учителей и ученых.

«Межмазхабная вражда и ненависть между мусульманами разных школ возникли не во времена имамов, а намного позже, и все это было проявлениями отсталости мусульман, их фанатичного отношения к мазхабам (школам) и раскола в религии. А на то, что во времена этих ученых подобного фанатизма не существовало, указывают следующие факты. Однажды имама Малика ибн Анаса спросили, видел ли он Абу Ханифу. Тот ответил: «Да, я видел человека, который, если бы пожелал доказать тебе, что эта стена состоит из золота, то доказал бы это, настолько сильны его доводы!» (Имам аш-Шафи'и). Мухаммад ибн Бишр делился следующим фактом: «Когда я еще обучался, ходил на уроки к Абу Ханифе и Суфьяну ас-Саури. И вот, приходя к Абу Ханифе, тот спрашивал меня, откуда я пришел. Я отвечал, что иду от Суфьяна. А он говорил мне: «Ты пришел от великого человека! Если бы сейчас были живы 'Алькъама и Асуад, то они, непременно, нуждались бы в уроках Суфьяна». А затем я шел к Суфьяну, и он спрашивал меня, откуда я иду, а я говорил, что от Абу Ханифы. Тогда он говорил мне: «Ты пришел от самого грамотного человека на Земле!» Аш-Шафи и говорил: В фикъхе все люди живут за счет Абу Ханифы».

Цитаты взяты из книг «Тахзиб аль-камаль» имама аль-Миззи и «Тахзиб ат-тахзиб» 10/451, хафиза Ибн Хаджара.

Подарок Мухаммад-Султана мусульманам Японии или обязан ли мусульманин следовать какому-либо из четырех мазхабов?

<http://salaf-forum.ru/viewtopic.php?f=4&t=3037>

http://salafsolih.com/images/toislam_ws.png (<http://toislam.ws>)

Тестовое задание

1. Совокупность целенаправленных действий руководителя и аппарата управления по согласованию совместной деятельности людей для достижения целей организации
 - А) Организация управления
 - Б) Процесс управления
 - В) Координирование

- Г) все ответы верны
- Д) нет правильного ответа

2. Влияние активного элемента на пассивный

- А) Действие
- Б) Взаимодействие
- В) Воздействие
- Г) все ответы верны
- Д) нет правильного ответа

3. Тип воздействия, характеризующийся ориентиром на профессиональные, культурные, психологические, моральные национальные, семейные и др. интересы.

- А) Социальный
- Б) Организационный
- В) Экономический
- Г) все ответы верны
- Д) нет правильного ответа

4. Автономный самоуправляемый коллектив

- А) Группа
- Б) Сообщество
- В) Команда
- Г) все ответы верны
- Д) нет правильного ответа

5. Исходя из «золотого правила» численности команды, количество человек в команде, для эффективной деятельности, должно составлять

- А) 5(\pm 2) чел.
- Б) 7(\pm 2) чел.
- В.) 6(\pm 2) чел.
- Г) все ответы верны
- Д) нет правильного ответа

6. Процесс создания комплекса согласованных между собой действий, позволяющих команде реализовывать поставленные задачи

- А) Планирование
- Б) Целеполагание
- В) Прогнозирование
- Г) все ответы верны
- Д) нет правильного ответа

7. Постоянно действующая система тренинговых, тестовых и информационно-аналитических мероприятий

- А) Мониторинг
- Б) Диагностика
- В) Тестирование
- Г) все ответы верны
- Д) нет правильного ответа

8. Сколько этапов организации КТД предлагает технология И.П.Иванова

- А) 5
- Б) 6
- В) 4
- Г) все ответы верны
- Д) нет правильного ответа

9. Человек, играющий в группе ключевую роль в отношении направления, контроля и изменения деятельности других членов группы по достижению групповых целей

- А) Организатор
- Б) Лидер
- В) Управляющий
- Г) все ответы верны
- Д) нет правильного ответа

10. Типология, разделяющая лидеров на: институциональный тип, доминирующий тип, убеждающий тип, принадлежит автору:

- А) Ф. Бартлетт
- Б) Е. Богарду
- В) Д.Мак-Грегор
- Г) все ответы верны
- Д) нет правильного ответа

Ключи: 1Г, 2Г, 3Б, 4А, 5В, 6В, 7А, 8В, 9В, 10Г

Критерии оценки теста

до 50 % (менее 5 тестовых заданий) – не зачтено;

от 50% и выше (более 5 тестовых заданий) – зачтено.

САМОАНАЛИЗ КОМПЕТЕНЦИЙ в итоговом контроле по разделу

Пожалуйста, оцените степень проявления у Вас следующих компетенций эффективного руководителя по 7 – бальной шкале. Для этого отметьте напротив каждой компетенции степень ее проявленности у Вас.

Постарайтесь сделать это честно и объективно. Ниже приводится значение баллов по данной шкале. Значение баллов:

7 баллов	Максимальное проявление компетенции
6 баллов	Оптимальное проявление компетенции
5 баллов	Позитивное проявление компетенции
4 балла	Средний уровень проявление компетенции
3 балла	Недостаточный уровень компетенций
2 балла	Низкий уровень проявления компетенций
1 балл	Явное преобладание противоположной компетенции

Компетенции	Баллы						
Осведомленность в вопросах современных подходов к управлению							
Сформированность функций найма персонала, проведения собеседования и владение методами подбора персонала							
Сформированность функций мотивации, материального и нематериального стимулирования							
Сформированность навыков, владение методами и технологиями оценки и аттестации							
Владение навыками обучения и развития персонала							
Знание законодательных основ управления персоналом (ТК РФ, Коллективный договор организации, должностные инструкции и др.)							
Сформированность функций адаптации новых сотрудников, комплектования кадрового резерва и построения индивидуальной карьеры сотрудников							
Владение нормами корпоративной культуры организации и знание корпоративного кодекса							
Владение методами и приёмами оценки эффективности работы с персоналом организации							

ГЛАВА IV. ЛИЧНОСТНЫЙ АСПЕКТ УПРАВЛЕНИЯ МУСУЛЬМАНСКОЙ РЕЛИГИОЗНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

4.1. Компетенции современного руководителя мусульманской религиозной образовательной организации

Получение новых знаний, постоянная работа над собой, стремление к грамотности и непрерывное личностное развитие является священной обязанностью для каждого мусульманина. Подтверждение этому мы находим во многих аятах Священного Корана. В одном из хадисов говорится: «Тот, кто приобретает знания, но не передаёт их, подобен тому, кто не делает пожертвований из дарованного ему богатства». Именно поэтому все руководители мусульманских религиозных организаций стремятся к тому, чтобы на базе мечетей функционировали классы по изучению основ ислама.

Сегодня исламское (мусульманское) образование и просвещение развиваются в новых социально-культурных, политических и экономических условиях. Одной из ведущих позиций развития общества является его духовно-нравственное воспитание. Однако, можно наблюдать множество проблем в области религиозного образования: рост числа верующих и отсутствие методического сопровождения для их обучения, появление новых религиозных образовательных организаций и недостаточный уровень компетентности их руководителей и преподавателей, отсутствие системности, целостности развития образования, общих концептуальных подходов, единой учебно-методической базы. Это факторы предполагают, прежде всего, подготовку компетентных, высококвалифицированных кадров, способных управлять образованием других и создавать организационно-педагогические условия, отвечающие запросам современности, основным принципам дидактической системы, содержанию образования, методическому обеспечению в соответствии с современными требованиями развития общества.

Система исламского образования представлена тремя уровнями:

- начальный уровень реализуется при МРО в мектебах (примечетские курсы);
- средний уровень реализуется в медресе (средне-специальные мусульманские религиозные организации);
- высший уровень реализуется в университетах, академиях, институтах (специализированные высшие учебные заведения).

Целью организации образования в мектебах является формирование начальных религиозных знаний у прихожан. На обучение в мектебы могут прийти все желающие, вне зависимости от уровня образования, возраста, пола, нации и вероисповедания. Чаще всего, на курсах при МРО учат правильно читать Коран, изучают религиозные обряды, их назначение и специфику, обучают навыкам чтения на арабском языке.

Часто возникают сложности при организации образовательного процесса из-за неравномерности обучающихся по возрасту и уровню имеющихся знаний, что может оказать влияние на результативность обучения. Однако, каждый год в МРО приходят новых желающие для изучения основ Ислама, что требует от руководителя МРО умений управлять их образовательным процессом и организацией курсов.

Одними из основных задач МРО является повышение духовного потенциала и укрепление нравственных устоев общества и руководство духовной и религиозно-образовательной жизнью мусульман. Решение данных задач возможно через такие формы деятельности МРО, как проведение религиозно-просветительской деятельности и создание курсов для обучения основам Ислама и арабскому языку.

Для организации и поведения образовательного процесса в МРО, ее руководитель должен разбираться во многих вопросах, которые касаются образования: начиная от вопроса получения лицензии или разрешения реализовывать духовное образование и до вопросов разработки учебной программы.

Основной целью образования в медресе является подготовка религиозных священнослужителей, средний и младший персонал для религиозных организаций и учебных религиозных учреждений, а также преподавателей исламских дисциплин. Особенности образовательного процесса медресе являются потребность качественного изучения арабского языка; подготовка к ведению проповедей; особая мотивация обучающихся (присутствие религиозных чувств) и их профессиональная ориентация (дальнейшая работа в МРО, исламском образовании и т.д.); преподавательский состав – представители МРО, действующие духовные работники; отношение к учебе как к служению; методическое сопровождение – религиозные первоисточники; высокий уровень ответственности обучающихся к получению знаний.

Основной целью деятельности исламских институтов и университетов является подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников с высшим образованием и научно-педагогических работников высшей квалификации в области теологических и светских наук, а также развитие теологических и светских наук посредством научных исследований и творческой деятельности научно-педагогических работников и обучающихся. Данный уровень исламского образования может готовить старший и высший персонал для

мечетей, духовных управлений и образовательных религиозных организаций (Саяхов Р.Л.).

Таким образом, мы видим, что на каждом уровне системы исламского образования от руководителя образовательной религиозной организации требуется целый набор специализированных управленческих компетенций.

В последнее время и в системе исламского образования все чаще говорят о компетентностной парадигме, о формировании и развитии педагогических и управленческих кадров на основе компетентностного подхода. Изучение основных положений компетентностного подхода в разрезе профессиональной деятельности руководителей образовательных организаций демонстрирует многообразие требований к различным вариациям их компетенций. Но для начала необходимо разобраться с основной терминологией компетентностного подхода.

В настоящее время трудно обнаружить единство в трактовке терминов компетентностного подхода – «компетенция» и «компетентность». Однако анализ существующего научного знания позволяет развести эти понятия. Безусловно, рассматриваемые понятия используется учеными в различных областях философской, социологической, психолого-педагогической науки. В философском смысле компетентность включает круг полномочий, представленный законом, уставом или иным актом конкретному органу или должностному лицу; знания и опыт в той или иной области. Понимание «компетентности» как меры соответствия знаний, умений и опыта лиц определенного социально-профессионального статуса реальному уровню сложности выполняемых ими задач и решаемых проблем придает понятию социальный статус. В этом смысле термин «компетентность» включает помимо сугубо профессиональных знаний и умений, такие качества как инициатива, сотрудничество, способность к работе в группе, коммуникативные способности, умение учиться, оценивать, логически мыслить, отбирать и использовать информацию.

В психологических словарях «компетентность» определяется преимущественно как характеристика личности, обладающей знаниями, позволяющими судить о чем-либо, как сочетание психических качеств; психическое состояние, позволяющее действовать самостоятельно и ответственно, обладание способностью и умением выполнять определенные трудовые функции. Обобщая различные формулировки рассматриваемого понятия, можно привести ряд определений, отражающих сущностные характеристики компетентности в философском и психологическом контекстах:

– умение мобилизовать в конкретной ситуации полученные знания и опыт; способность человека, основанная на его знаниях, опыте, ценностях и склонностях, которая не сводится к конкретным знаниям и

навыкам, а проявляется как возможность установления связи между знанием и ситуацией;

- способность к деятельности «со знанием дела», характеризует меру соответствия понимания, знаний и умений человека реальному уровню сложности выполняемых им задач и решаемых проблем;

- обладание человеком соответствующими компетенциями: ценностно-смысловыми, общекультурными, учебно-познавательными, информационными, коммуникативными, социально-трудовыми и личностного совершенствования;

- характеристика деятельности, интегральное качество личности, выступающее как результат профессиональной подготовки и как важнейшее условие ее эффективности;

- интегральное свойство личности, характеризующее ее стремление и готовность реализовать свой потенциал (знания, умения, опыт, личностные качества и др.) для успешной деятельности в определенной области;

- актуальное, формируемое личностное качество, как основывающаяся на знаниях, интеллектуально и личностно обусловленная социально-профессиональная характеристика человека; его личностное качество.

- знания, умения, навыки, а также те процессы и механизмы, которые служат связующим звеном между ними;

- особый вид организации предметно-специфических знаний, позволяющий принимать эффективные решения в соответствующей области деятельности (Саитова Л.Р.).

Таким образом, анализ различных подходов к определению сущности данного понятия позволил нам сделать следующее уточнение: компетентность – это качество личности, предполагающее определенный набор знаний, умений, навыков и способность применять их в любых жизненных ситуациях, формирующееся лишь в практической деятельности.

Для дальнейшего уточнения категориального аппарата исследуемой проблемы нам важно было дать определение понятия «компетенция»:

- заданное социальное и профессиональное требование к подготовке специалиста, необходимое для его эффективной профессиональной деятельности;

- владение кругом вопросов, в котором человек обладает познаниями, опытом, позволяющим судить о чем-либо, определяющими возможности, способности, умения человека в какой-то сфере деятельности;

- совокупность знаний, умений и навыков в процессе обучения, развитие склонностей и формирование ценностей в процессе

профессиональной деятельности, при этом знания, умения и навыки становятся не целями, а постоянно совершенствующимися средствами решения тех или иных профессиональных задач;

- совокупность прав и полномочий (применительно к должностному лицу);
- способность сотрудника решать ряд профессиональных задач;
- характеристика, позволяющая личности выполнять некоторую функцию, соответствующую должности.

Для качественного выполнения работы руководитель МРО должен обладать полным набором компетенций.

Анализ научно-педагогических и психологических исследований позволил выделить ряд компетенций руководителя образовательной организации. К ним можно отнести: управленческую, компетенцию эффективного целеполагания, коммуникативную, психолого-педагогическую, инновационную, компетенцию эффективной организации собственного времени и времени сотрудников (тайм-менеджмент), информационную компетенции руководителя и др. Рассмотрим каждую из названных компетенций более подробно.

Управленческая компетенция руководителя образовательной организации мусульманской религиозной организации

Руководителями мусульманской религиозной организации как правило являются имамы, имамы-хатыбы или имамы-мухтасибы – главы местных религиозных общин и мечетей, которые зачастую возглавляют религиозные организации в городах или районный центрах, назначают местных имамов. Поэтому на них возложена ответственность за функционирование МРО в целом, а также качество образовательного процесса, который в ней протекает. Управленческая компетенция руководителями МРО является определяющей в структуре его деятельности, которая характеризуется такими умениями, как доводить до подчиненных или персонала МРО информацию; способность к свободному межличностному общению соответствующему канонам ислама; умение принимать решения и разрешать возникающие проблемы в условиях деятельности МРО; умения демонстрировать навыки работы в команде; умение советоваться со специалистами, представителями государственных органов, учитывать их мнение, вести переговоры; умение убеждать, мотивировать, договариваться как с прихожанами, так и с персоналом МРО; умение подбирать персонал МРО и использовать их наиболее сильные стороны; способность учиться, получать новые знания и навыки, включаться в разные проекты с иными социальными институтами, организовывать профессиональное развитие персонала, уметь выстраивать стратегии развития МРО и т.д.

Именно через управленческие компетенции руководитель образовательной организации МРО демонстрирует организационное

руководство, оказание необходимого содействия верующим в проведении богослужений, молитвенных и религиозных обрядов и церемоний, умения создавать и организовывать общества, братства и другие добровольные объединения групп граждан для благотворительной деятельности и милосердия, изучения и распространения религиозной литературы, проведение религиозно-просветительской деятельности на базе МРО.

Содержание управленческих компетенций тесно связано с понятием «управленческая деятельность», которая является многообразной, многоаспектной. Управленческая деятельность может быть индивидуальной и совместной и имеет специфический психологический характер, так как с одной стороны, управление предполагает наличие субъектов, на которых оказывается воздействие (совместная деятельность), с другой стороны, управленческая деятельность реализуется в самостоятельном решении управленческих задач руководителя МРО (индивидуальная деятельность). Другой особенностью управленческой деятельности является то, что руководитель образовательной организации МРО имеет дело одновременно со многими субъектами, между которыми складываются закономерные социально-психологические отношения (субъект-субъектные) (Рогов Е.И.).

Если рассматривать управленческую деятельность именно в разрезе образовательной организации, то можно условно выделить три ее направления:

- управление педагогическим процессом (обучение, воспитание);
- управление образовательной организацией (курсы при МРО, мектабы, медресе и т.д.);
- управление федеральными, региональными и муниципальными системами образования (образовательными программами, проектами).

Управление образовательной организацией осуществляется по общим законам, принципам, функциям, методам и средствам управления, но главной его целью является не извлечение прибыли, а удовлетворение потребностей людей в образовании и самоактуализации. Поэтому важным аспектом управления в образовании является – педагогический аспект. С точки зрения системно-деятельностного подхода образовательный процесс как взаимодействие педагога с обучающимися представляет собой педагогическую систему, в основе которой находится единство подсистем – управляющей (педагог) и управляемой (обучающийся). Обучающийся одновременно выступает и в роли объекта управления (со стороны педагога) и в роли субъекта собственной учебно-познавательной деятельности, т. е. решает в меру своей подготовленности управленческие задачи (Бухарова Г.Д.).

С этой точки зрения педагогическое управление – сознательное, целенаправленное воздействие со стороны педагога на обучающегося (или группу), осуществляемое с целью направить его (их) деятельность на

качественное освоение содержания соответствующей образовательной программы.

К систематизирующим факторам педагогического управления относятся:

- целевой;
- коммуникативный, включающий в себя стиль взаимоотношений различных уровней;
- содержательно-организационный, реализующийся на основе определенных принципов и методов;
- аналитико-результативный.

Управленческая деятельность цикл состоит из четырех основных управленческих действий (планирование, организация, руководство и контроль), в соответствии с которыми выделяются основные функции управления образовательными системами. В педагогическом же управлении к основным функциям добавляются еще мотивация, педагогический анализ, целеполагание.

Таким образом, управленческая компетенция руководителя образовательной организации МРО – это его способность и готовность анализировать, выявлять, точно формулировать проблемы МРО и образовательной организации при МРО; находить новые и действенные подходы к эффективным решениям различных профессиональных ситуаций с позиции современной управленческой и педагогической деятельности.

Компетенция эффективного целеполагания руководителя образовательной организации МРО

Целеполагание – это выбор и постановка одной или нескольких целей для управления процессом, организации или осуществления какой-либо идеи. Любое управление начинается с целеполагания и предполагает постановку главной цели и совокупности целей (дерево целей) в соответствии с назначением (миссией) системы, организации, ее стратегическими установками.

Любой процесс начинается с определения собственных целей, исходя из духовных, общественных, коллективных и других целей. Восхождение к педагогически осмысленному образу цели управления образовательным процессом и образовательной организацией обеспечивается посредством правильно сконструированной постановки целей и задач – целеполагания. Следуя общепринятой в педагогической науке таксономии целей (идеальные, глобальные, стратегические, тактические и др.), мы предполагаем, что одной из актуальных стратегий современной педагогики является направленность на развитие духовно развитой, самоактуализирующейся личности в процессе его самоутверждения, самоопределения, самосовершенствования.

Цель отражает тот конечный результат, к которому стремятся субъекты деятельности. Это системообразующий фактор любого процесса, и процесса управления в том числе.

Цель динамична и подвижна, т.е. изменяема, так как порождается сознанием человека, постоянно взаимодействующего с изменяющимся миром. Знания, опыт деятельности, анализ и иные мыслительные процессы обогащают человека, и потому он является носителем динамического сознания и его цель в ходе деятельностного движения к ней преобразуется постоянно и незаметно для самого субъекта. Динамичность жизни обуславливает динамичность цели. Учет данной особенности цели предписывает ее общий характер, чтобы в своей динамической изменчивости она могла оставаться целью как таковой, а человек мог организовать свою деятельность как последовательное движение к запланированному результату.

При формулировке цели в управлении образовательным процессом необходимо учитывать ее структуру, которая состоит из следующих компонентов:

- целевой объект (объект цели) – это то, на что предполагается воздействие;

- целевой предмет (предмет цели) – это та сторона личности воспитанника, качества, особенности деятельности или процесса, протекающего в организации, которые должны быть преобразованы в данном педагогическом процессе;

- целевое действие обозначает конкретное действие руководителя, которое он совершает для развития целевого предмета (научить, убедить, сформировать, доказать, усовершенствовать, закрепить, раскрыть, заинтересовать, делегировать и т. д.)

Что касается деятельности по управлению образовательной организацией, то одной из самых сложных задач для менеджера в системе исламского образования является организация выполнения тактических целей таким образом, чтобы в итоге выполнялись стратегические цели организации в виду того, что стратегические цели нередко не известны не только персоналу, но и самому руководству МРО. Именно поэтому развитие компетенции эффективного целеполагания у руководителя МРО – актуальная проблема, которая требует механизмов и технологий ее формирования.

Коммуникативная компетенция руководителя образовательной организации МРО

Если проанализировать повседневную деятельность руководителя МРО, то мы увидим, что большую часть своего рабочего времени они проводят во взаимодействии с другими людьми как внутри организации (прихожане, обучающиеся, персонал), так и за ее пределами (государственные структуры, спонсоры, различные социальные

институты). В этой связи проблема повышения эффективности коммуникативной деятельности руководителя МРО выступает вперед и зависит от таких его личностных качеств как коммуникабельность, способность к деловому общению, знания коммуникативных технологий и умения их находить, применять.

Таким образом, коммуникативная компетентность – это повышение эффективности управления коммуникациями в процессе взаимодействия МРО с иными социальными институтами и интегрированное личностное качество.

У руководителя МРО должна быть сформулирована система его контактов и понимание того, с кем и как общаться, поэтому в структуру коммуникативной компетентности руководителя образовательной организации МРО входят и психологические знания, и техники общения. Пророк Мухаммад (с.г.в.) и его стиль и манера общения служит идеальным примером высоко уровня сформированности коммуникативной компетентности руководителя. Речь его была степенной, уверенной, отчетливой и ясной, но искренней. В своих проповедях он использовал различные методические приемы: трижды повторял одно слово, чтобы его хорошо поняли, задавал вопросы слушателям, создавал проблемные ситуации, пользовался методами сопоставления и сравнения, применял жестикуляцию, наглядные приемы и методы обучения, допускал шутливые примеры, загадки, намеки. В некоторых ситуациях обращался за советом к своим сподвижникам и принимал мнение большинства, даже если сам придерживался иной точки зрения, говорил на простом и понятном языке для всех его собеседников, разъясняя истину (Кулиев Э.Р.).

Коммуникативная компетенция руководителя организации характеризуется не только наличием деловых контактов, но и разными психологическими типами. Порой, для одного руководителя общение, выстраивание коммуникативной деятельности – это радость, а другому руководителю приходится преодолевать психологические барьеры для эффективного построения взаимодействия. Но если речь идет о процессе управления и тем более управления образовательной организацией и педагогическом процессе, то эта группа компетенций становится необходимой, ведь с позиции психолого-педагогических дисциплин коммуникативная компетенция – система психологических знаний о себе и о других, умений и навыков в общении, стратегий поведения в социальных ситуациях, позволяющая строить межличностное общение в соответствии с его целями и условиями (Чечель И.Д.).

К структуре коммуникативных компетенций руководителя МРО можно отнести следующие компоненты:

– ассертивный (навык профессиональной перцепции в личностно-деловой коммуникации; умение аргументированно излагать свою позицию с учетом контекста ситуации личностно-деловой коммуникации; умение

предупреждать конфликты и вести переговоры по достижению компромисса; желание и умение работать в команде);

– деонтологический (умение определять в профессиональной практике зоны культурно-ценностных противоречий и возможных конфликтов в сфере межэтнического общения, способность к их конструктивному разрешению; соблюдение конфиденциальности);

– интерактивный (адекватное восприятие, понимание, воспроизведение и формулирование информации в ходе осуществления профессиональной деятельности; доступность и четкость собственного профессионально-информационного сообщения, направленность высказываний на целевой реципиент);

– этнокультурный (способность и умение реализовывать профессионально-коммуникативную специфику при непосредственной межличностной интеракции с представителями различных этнических групп; способность к открытости восприятия и принятия особенностей и специфики других культур; умение выстраивать личностно-деловые связи с учетом этнокультурных традиций, норм и других специфических особенностей партнеров по общению);

– социально-статусный (умение выстраивать профессиональное общение с представителями различных социальных групп, применяя системный этико-аксиологический подход к анализу сущности и содержания, формам и методам делового и личностного общения);

– этноконфессиональный (понимание особенностей религиозных воззрений представителей различных национальностей, специфики поведения, обусловленной религиозными нормами; способность к взаимодействию с представителями различных вероисповеданий и религий; умение выстраивать личностно-деловое общение с учетом религиозных и конфессиональных особенностей партнеров по общению) (Гребенникова В.М.).

Итак, коммуникативные компетенции руководителя образовательной организации МРО – это его способность и умения к эффективным внешним и внутренним коммуникациям, умения выстраивать личностно-деловое общение в интерактивно-коммуникативном процессе как субъектов профессионально-управленческой коммуникативной деятельности с учетом религиозных и конфессиональных особенностей партнеров по общению, которые реализуются и отражаются интегрированными действиями и взаимодействиями.

Психолого-педагогическая компетентность руководителя образовательной организации МРО

Психолого-педагогическую компетенцию руководителя образовательной организации МРО мы определяем, как совокупность профессиональных, коммуникативных, личностных свойств, позволяющих достигать качественных результатов в образовательном процессе. К

структуре психолого-педагогической компетенции руководителя образовательной организации МРО можно отнести:

- когнитивный, т.е. знания, которые принято называть общепрофессиональными или общепедагогическими;
- деятельностный, т.е. умения как способность руководителя МРО использовать имеющиеся у него знания в педагогической и организационно-педагогической деятельности;
- личностный, т.е. профессионально значимые личностные качества, наличие которых неотделимо от самого процесса педагогической деятельности; индивидуальные особенности (тип личности, интеллект);
- технологический или инструментальный, т.е. специальная психологическая и педагогическая подготовка.

Необходимость повышения уровня сформированности психолого-педагогических компетенций руководителей МРО обусловлена ростом социальных требований к образовательному процессу, реализуемому при МРО.

Сущностную характеристику группы психолого-педагогических компетенций руководителя МРО составляет направленность на обучающихся как главную ценность своего труда, а также потребность в самопознании и самоизменении себя, способов образовательной и организационной деятельности, методов воздействия на участников образовательной деятельности с учетом закономерностей развития личности.

Основой психолого-педагогической компетенции руководителя МРО является знание о закономерностях личностного развития человека на разных возрастных этапах и психологических компонентах образовательной системы.

По мнению Н. В. Кузьминой, к ним относятся:

- дифференциально-психологический (знания об особенностях усвоения учебного материала конкретными учащимися в соответствии с индивидуальными и возрастными характеристиками);
- социально-психологический (знания об особенностях учебно-познавательной и коммуникативной деятельности учебной группы и конкретного учащегося в ней, об особенностях взаимоотношений учителя с классом, о закономерностях общения);
- аутопсихологический (знания о достоинствах и недостатках собственной деятельности, особенностях своей личности и ее характерных качествах) (Кузьмина Н.В.).

Инновационная компетентность руководителя образовательной организации МРО

Инновационные процессы характерны для любой образовательной системы и профессиональной деятельности человека. Применительно к личности и деятельности руководителя образовательной организации МРО

безусловным фактором инновационной активности является высокий уровень профессионализма и установка на внедрение нововведений в образовательный процесс. Под инновациями в образовательном процессе понимают изменения внутри педагогической системы, улучшающие течение и результаты учебно-воспитательного процесса. В первую очередь педагогические инновации связаны с обновлением педагогической системы, внедрение новых образовательных парадигм, концепций, технологий, разработка и переход на новые образовательные стандарты, методическое обеспечение и т.д.

Инновационное управление образовательной организацией МРО находится в поиске новых, современных подходов и принципов организации педагогического процесса, а также включает в себя такие элементы как, управление инновационной деятельностью педагога. Среди множества функций педагога (информационная, целеполагания, оценочная, проектировочная, аналитическая, коррекционная и т. д.) сегодня выделяется как основополагающая функция управления процессами обучения, воспитания и развития. Управление в деятельности педагога выражается в том, что он не сообщает информацию, а создает условия для ее поиска, не объявляет обучающемуся цель познания, а организует поиск познавательной цели, формируя тем самым субъект-субъектные отношения во взаимодействии с воспитанниками. Это инновационное направление в содержании деятельности педагога. Следующим элементом инновационного управления образовательной организацией МРО является субъектный статус обучаемого в педагогическом взаимодействии, а именно активное включение обучаемого в познавательную деятельность, поиск им познавательных целей, достижение этих целей. Такое понимание участия обучаемого в педагогическом процессе характеризует его как субъекта познавательного взаимодействия. Субъектный статус обучаемого в педагогическом взаимодействии – это инновационное направление в содержании деятельности обучаемого.

Еще к элементам инновационного управления образовательной организацией МРО можно отнести цель обучения и воспитания, а именно разностороннее, гармоничное развитие личности, актуализирующейся как член общества в соответствии со своими потребностями и возможностями. Обеспечение возможности разностороннего гармоничного развития и самореализации личности в педагогическом процессе – это инновационное направление, связанное с целеполаганием в деятельности педагогической системы.

Результат обучения в инновационном управлении образовательной организацией МРО традиционно рассматривался как формирование знаний, но в соответствии с новыми веяниями и требованиями к

образовательной системе результатом обучения является формирование ключевых компетентностей.

Также к инновационному управлению образовательной организацией МРО можно отнести методы, формы, средства. Важнейшие направления инноваций связаны с проектированием новых активных, интенсивных, интерактивных методов, форм организации образовательного процесса, с разработкой средств, повышающих его эффективность, но в соответствии с канонами ислама.

Таким образом, в основе инновационной компетентности руководителя образовательной организации МРО лежит инновационная деятельность, которая включает выбор цели инновации в управлении образовательным процессом, постановка задач, выполняемой инновацией, поиск педагогической идеи инновации, ее дидактическое обоснование и проектирование, управление инновационной деятельностью педагогов; профессиональную пригодность к управлению инновационной деятельностью; профессиональный опыт и эффективность управления развивающейся МРОО.

*Компетенция эффективной организации
собственного времени и времени сотрудников
(тайм-менеджмент руководителя МРОО)*

Важнейшими компетенциями руководителя, которые напрямую связаны с вопросами обеспечения развития организации, сегодня становятся умение эффективно организовать собственное время и время сотрудников компании, т.е. персональный и корпоративный тайм-менеджмент, который складывается из умения планировать свое время таким образом, чтобы успевать решать приоритетные для МРО задачи, систематизировать и структурировать работу, мотивировать себя на выполнение разного рода задач. Эффективность продуктивного использования времени зависит от многих факторов: от персонала, от четко поставленной цели, от мотивации персонала, от настроения окружающих и т.д. Поэтому любому руководителю необходим не только персональный, но и корпоративный тайм-менеджмент. Умение грамотно адаптировать в МРО правила оптимизирующие затраты времени всех сотрудников является еще одной важной компетентностью руководителя.

Поглотители времени – это неэффективно организованные процессы, ведущие к его потерям (нечеткая постановка цели, отсутствие приоритетов в делах, плохое планирование дня, недостаток мотивации, неполная или запоздалая информация, отсутствие самодисциплины, неумение довести дело до конца, затяжные совещания, собрания и т.д.).

Е.И. Рогов выделяет шесть факторов, определяющих компетентность организации во времени:

1. Наличие ясных и вдохновляющих стратегических целей; качественно сформулированная и доведенная до каждого сотрудника

миссия МРО, связанная с пониманием времени как ценности и цели МРО. Связанность фактора времени с системой мотивации и вознаграждением сотрудников.

2. Эффективная система планирования, фиксирующая среднесрочные и краткосрочные цели для всех подразделений организации, связь с оперативным управлением.

3. Гибкое планирование.

4. Эффективная система принятия решений разного типа и уровня.

5. Эффективная система контроля, учитывающая временной фактор.

6. Целенаправленное проектирование информационных сетей и информационных потоков, контроль над объемом информации и ее использованием.

Компетентность организации во времени предполагает целостное существование всех шести внутриорганизационных факторов и позволяет выявить, в каком звене управленческого процесса все делается легко и быстро, а в каком наступает замедление (Рогов Е.И.).

К компетенциям эффективной организации собственного времени и времени сотрудников относят:

1. Осознанность и упорядоченность личных целей, их гармоничная согласованность с целями организации, с миссией МРО, канонами Ислама.

2. Регулярное и систематическое планирование собственного времени и времени персонала в соответствии с режимом работы МРО (пятикратная молитва), письменная фиксация задач и подзадач, сроков, ресурсов (дорожная карта, план работы МРО).

3. Эффективное планирование – умение выделять приоритеты, резервировать время, делить дела на «гибкие» и «жесткие», учитывать.

4. Умение использовать других людей и их компетенции как временной ресурс, целенаправленное развитие навыков делегирования.

5. Рефлексия, самоанализ, творчество, обучение, тренировка, т.е. постоянный поиск способов сделать свою работу эффективнее и быстрее, постоянное совершенствование навыков, знаний, умений, рудовых действий.

6. «Энергетический самоменеджмент», который заключается в оптимальном соотношении работы и отдыха, умении хорошо отдыхать, использовании методов самомотивации, молитвенное время и т.д.

7. Твердая воля, самоконтроль, создание схем внешнего контроля, способность преодолевать помехи, побеждать незапланированный хаос (Рогов Е.И.)

В деятельности руководителю МРО приходится решать большое количество задач: помнить о встречах и поручениях, быстро находить необходимую информацию, выделять и концентрироваться на наиболее важных задачах, работающих на стратегические цели организации,

посредством делегирования задач и оптимизации работы персонала, вовремя оказывать необходимое содействие верующим, планировать время для обучения основам Ислама, групп взрослых и детей, а также культурно-массовые мероприятия и т.д. Для эффективного выполнения вышеперечисленных умений руководителю образовательной организацией МРО необходимо развитие компетенций эффективной организации времени.

Информационная компетенция руководителя образовательной организации МРО

Стремительная информатизация общества и современное образование требуют не только активного формирования информационной культуры личности, но и полноценного развития своих информационных компетенций. Информационные компетенции руководителя в целом рассматривается как совокупность умений работать с информацией (сбор, поиск, передача, анализ); моделирование и проектирование собственной профессиональной деятельности; умение ориентироваться в организационной среде на базе современных информационно-коммуникационных технологий; использование в своей практической профессиональной деятельности современных информационно-коммуникационных технологий, обеспечивающее увеличение производительности труда.

Информационно грамотным является человек, который в состоянии понимать, когда ему нужна информация, уметь находить, оценивать и эффективно использовать эту информацию.

При этом важно подчеркнуть, что информационно грамотный человек должен уметь:

- определить размер своих информационных потребностей и запросов;
- рационально и эффективно получить доступ к необходимой информации;
- критически оценить уровень полученной информации и найденных ресурсов;
- внедрить отобранную информацию в собственно формируемую информационную базу;
- эффективно использовать информацию в соответствии с поставленными целями;
- понимать экономические, правовые и социальные аспекты использования информации, соблюдать этические и правовые нормы при осуществлении доступа и использования информации.

По мнению О. И. Кочуровой, «информационная компетентность – система компьютерных знаний и умений, обеспечивающая необходимый в конкретной профессии уровень получения, передачи, хранения и представления профессионально значимой информации» (Кочурова О.И.).

К числу существенных характеристик информационных компетенций традиционно относят знания в области информационных технологий, умения и навыки самостоятельно искать, анализировать, отбирать, организовывать, преобразовывать, сохранять и передавать необходимую информацию. Виды информационной деятельности с использованием средств технологий медиа могут быть различны: работа с электронным учебным пособием; поиск информации в электронном словаре, энциклопедии; работа с поисковыми системами сети интернет; переписка по электронной почте; подготовка публичного сообщения, доклада в электронном виде; участие в форуме, чате и т.д.; участие в образовательных веб-форумах, научно-практических веб-конференциях с публикацией научных статей в электронных журналах, сборниках; участие в виртуальных конкурсах, олимпиадах, студенческих сетевых проектах; сбор портфеля свидетельств образовательных и профессиональных достижений (портфолио) и наполнение его мультимедийным содержанием (видеозаписи, презентации, фотографии и др.).

Таким образом, следует отметить, что в современном представлении информационная компетенция в сфере образования определяется как профессионально-личностное качество, представляющее собой совокупность знаний, умений, навыков и мотивации эффективно осуществлять различные виды информационной деятельности и использовать новые информационные технологии в профессиональной образовательной деятельности.

Анализ психолого-педагогической и специальной литературы по менеджменту показал, что существует много классификаций необходимых компетенций управленца/менеджера. Например, консалтинговым кадровым агентством компании Development Dimensions International (DDI) был разработан перечень навыков, умений, знаний, поведенческих линий и шаблонов, а также мотивов руководящих работников, и их определения (систематика навыков и умений) ([William C. Byham](#)).

Таблица 4

Основные навыки и умения руководящих работников и их определения

№ п/п	Необходимый навыки и умения руководителей	Содержание необходимых навыков и умений руководящих работников
1	Точная самооценка	Поведение, отображающее, что человек точно понимает, в чем состоят его сильные и слабые стороны, и способен оценить, каким образом его поступки влияют на действия окружающих
2	Способность к адаптации	Умение эффективно управлять в постоянно изменяющейся среде и решать связанные с этим задачи бизнеса, технологические проблемы и т.д.

3	Способность находить и развивать таланты в своей организации	Умение привлекать, развивать и удерживать в организации талантливых людей; создавать среду, способствующую обучению персонала и осознанию потенциальными лидерами своих возможностей в той или иной сфере
4	Деловая проницательность	Способность понимать и использовать экономические, финансовые и производственные данные для точной диагностики сильных и слабых сторон своего бизнеса; определение основных вопросов и разработка новых стратегических направлений и планов
5	Стремление к переменам	Постоянный поиск возможностей (и поощрение к этому других) для использования новаторских подходов к решению задач, стоящих перед организацией
6	Умение обучать и инструктировать людей	Способность вовремя помочь подчиненным советом, инструкцией и рекомендацией, а также обеспечение обратной связи о результатах их деятельности, что позволяет людям достичь высокой эффективности труда и добиться точной отчетности
7	Умение общаться и оказывать влияние на людей	Умение четко и кратко выражать свои мысли, чувства и идеи как в индивидуальных, так и в групповых ситуациях; умение пользоваться языковыми средствами и привлекать внимание аудитории
8	Умение общаться с представителями различных культур	Умение проявлять понимание и адаптироваться к различным стилям и нормам общения, принятым в разных культурах; способность минимизировать стресс, возникающий при столкновении представителей разных культур, и использовать такие ситуации как благоприятную возможность для дальнейшего роста и развития организации
9	Ориентация на потребности клиента	Формирование стратегических взаимоотношений с клиентами; обеспечение того, что точка зрения клиента рассматривается как основа для принятия всех ключевых решений организации и имеет приоритетное значение
10	Умение налаживать стратегические взаимоотношения	Умение использовать нужные стили и методы межличностного общения для влияния на людей и построения эффективных взаимоотношений с партнерами по бизнесу (т.е. с функциональными партнерами, внешними поставщиками, партнерами по стратегическому альянсу и т.д.)
11	Нацеленность на результат	Стремление устанавливать высокие личные и групповые цели; использование методов, позволяющих отслеживать прогресс на пути к достижению этих целей; методичная и последовательная работа по выполнению

		поставленных задач, способствующая удовлетворению служащих как от самого процесса достижения целей, так и от постоянного самосовершенствования
12	Умение распределять и делегировать полномочия	Способность правильно распределять полномочия, позволяющая формировать в работниках чувство хозяина при решении важных вопросов, связанных с деятельностью организации, и стимулирующая их расширять свои способности
13	Энергичность	Обладание физическими и умственными способностями, необходимыми для решения сложных задач, связанных с деятельностью современной организации
14	Предприимчивость	Умение сформировать свою точку зрения на основные факторы развития рынка и донести ее до окружающих; активное использование этой информации для определения возможностей своего бизнеса и потребностей клиента и/или для расширения своего бизнеса и выхода на новые рынки сбыта продукции или услуг
15	Умение определить стратегическое направление развития своего подразделения	Способность определить долговременный курс действий и учесть все ограничивающие факторы, касающиеся ресурсов, специфических характеристик своей организации и т.д.
16	Склонность к руководству	Умение сформировать имидж, согласующийся с основными ценностями, принятыми в организации; умение проявлять качества и черты характера (исключая умственные способности, навыки, умения и какие-либо особые таланты), вызывающие уважение к человеку как к лидеру
17	Проницательность в глобальном масштабе	Умение понять особенности глобальной конкурентной бизнес-среды и успешно ввести в нее свою организацию; знание экономических, социальных и политических тенденций, влияющих на глобальную стратегию организации
18	Умение влиять на окружающих	Умение использовать нужные стили и приемы межличностного общения, позволяющие убедить людей в правильности своих идей и планов; способность изменять свое поведение в зависимости от конкретных задач, ситуаций и личностных характеристик людей, с которыми приходится общаться
19	Стремление учиться	Проявление личного стремления постоянно учиться, а также умение вызвать в других людях желание к приобретению новых знаний и опыта; постоянная работа по обеспечению возможностей обучения
20	Умение управлять рабочим процессом	Способность эффективно управлять работой других людей путем тщательного планирования

		рабочего времени и правильного определения приоритетов, требований и возможностей
21	Умение мобилизовать ресурсы	Способность управлять персоналом и другими ресурсами в соответствии с целями организации; активное участие в переговорных процессах и умение получать доступ к ресурсам, не входящим в сферу основной компетенции
22	Способность принимать решения по ходу производственного процесса	Умение сравнивать и сопоставлять имеющиеся технические возможности; собирать необходимую информацию и определять основные моменты; придерживаться выбранного альтернативного курса, определенного с учетом конкретных данных об имеющихся ресурсах, ограничениях и прочих возможностях организации
23	Способность убеждать	Способность оказывать влияние на людей, заставляя согласиться со своей точкой зрения и с определенным направлением действий
24	Позитивный склад характера	Проявление позитивного настроения в сложных и проблемных ситуациях; обеспечение оптимистичного (и в то же время реалистичного) отношения к будущему и к тем благоприятным возможностям, которые оно несет организации
25	Умение распознавать изменения в среде	Широкое понимание и знание того, как работает организация; четкое отслеживание организационных, политических и социальных тенденций
26	Умение доносить свое видение до окружающих и доказывать свою правоту	Способность донести до окружающих суть стратегии организации; формирование четкого видения будущего компании и умение помочь другим людям понять и прочувствовать, насколько нынешняя ситуация изменится к лучшему, если реализовать это видение
27	Умение формировать эффективные команды	Использование нужных методов и стилей межличностного общения для обеспечения развития, мотивации и работы команды в нужном направлении
28	Умение ценить многообразие трудовых ресурсов	Формирование и поддержка среды, по своей природе, способствующей тому, что абсолютно все ее участники с полной отдачей сил стремятся к достижению организационных целей

В заключение раздела необходимо подчеркнуть, что можно выделить много групп компетенций руководителя МРОО. Однако никто не отрицает их интегративной и вариативной сущности.

Вопросы для самопроверки

1. Что такое управленческая компетенция?
2. В чем специфика управленческой деятельности руководителя образовательной организации МРО?
3. Какие элементы педагогического процесса образовательной организации МРО Вы знаете?
4. Какие группы компетенций на Ваш взгляд необходимо развивать руководителю образовательной организации МРО?
5. Какова структура информационной компетенции руководителя образовательной организации МРО?
6. Какими уровнями представлена система исламского образования?
7. Что такое инновационная компетентность руководителя? В чем необходимость внедрения инноваций в образовательный процесс при МРО?

Практикум

Проиллюстрируйте примерами из Священного Корана, хадисов подтверждение необходимости развивать управленческие навыки руководителю образовательной организации МРО, дополните примерами таблицу.

Таблица 5

Основные навыки и умения руководящих работников, и их определения

№ п/п	Необходимый навык и умения руководящих работников	Содержание необходимых навыков и умений руководящих работников	Пример/подтверждение
1	Точная самооценка	Поведение, отображающее, что человек точно понимает, в чем состоят его сильные и слабые стороны, и способен оценить, каким образом его поступки влияют на действия окружающих	Мы сотворили человека в прекрасном облике (Коран, 95:4)
2	Умение обучать и инструктировать людей	Способность вовремя помочь подчиненным советом, инструкцией и рекомендацией, а также обеспечение обратной связи о результатах их деятельности, что позволяет людям достичь высокой эффективности труда и добиться точной отчетности	
3	Умение общаться и оказывать влияние на людей	Умение четко и кратко выражать свои мысли, чувства и идеи как в индивидуальных, так и в групповых ситуациях; умение пользоваться языковыми средствами и привлекать внимание аудитории	

4	Умение общаться с представителями различных культур	Умение проявлять понимание и адаптироваться к различным стилям и нормам общения, принятым в разных культурах; способность минимизировать стресс, возникающий при столкновении представителей разных культур, и использовать такие ситуации как благоприятную возможность для дальнейшего роста и развития организации	
5	Нацеленность на результат	Стремление устанавливать высокие личные и групповые цели; использование методов, позволяющих отслеживать прогресс на пути к достижению этих целей; методичная и последовательная работа по выполнению поставленных задач, способствующая удовлетворению служащих как от самого процесса достижения целей, так и от постоянного самосовершенствования	
6	Энергичность	Обладание физическими и умственными способностями, необходимыми для решения сложных задач, связанных с деятельностью современной организации	
7	Склонность к руководству	Умение сформировать имидж, согласующийся с основными ценностями, принятыми в организации; умение проявлять качества и черты характера (исключая умственные способности, навыки, умения и какие-либо особые таланты), вызывающие уважение к человеку как к лидеру	
8	Умение влиять на окружающих	Умение использовать нужные стили и приемы межличностного общения, позволяющие убедить людей в правильности своих идей и планов; способность изменять свое поведение в зависимости от конкретных задач, ситуаций и личностных характеристик людей, с которыми приходится общаться	
9	Стремление учиться	Проявление личного стремления постоянно учиться, а также умение вызвать в других людях желание к приобретению новых знаний и опыта; постоянная работа по обеспечению возможностей обучения	
10	Умение	Способность управлять персоналом и	

	мобилизовать ресурсы	другими ресурсами в соответствии с целями организации; активное участие в переговорных процессах и умение получать доступ к ресурсам, не входящим в сферу основной компетенции	
11	Способность принимать решения по ходу производственного процесса	Умение сравнивать и сопоставлять имеющиеся технические возможности; собирать необходимую информацию и определять основные моменты; придерживаться выбранного альтернативного курса, определенного с учетом конкретных данных об имеющихся ресурсах, ограничениях и прочих возможностях организации	
12	Способность убеждать	Способность оказывать влияние на людей, заставляя согласиться со своей точкой зрения и с определенным направлением действий	
13	Позитивный склад характера	Проявление позитивного настроения в сложных и проблемных ситуациях; обеспечение оптимистичного (и в то же время реалистичного) отношения к будущему и к тем благоприятным возможностям, которые оно несет организации	
14	Умение формировать эффективные команды	Использование нужных методов и стилей межличностного общения для обеспечения развития, мотивации и работы команды в нужном направлении	

Тестовое задание

1. Качество личности, предполагающее определенный набор знаний, умений, навыков и способность применять их в любых жизненных ситуациях, формирующееся лишь в практической деятельности

Компетентность

Профессиональное развитие

Информационная компетентность

Компонент направленности личности

2. Компетенция это

Заданное социальное и профессиональное требование к подготовке специалиста, необходимое для его эффективной профессиональной деятельности;

Совокупность прав и полномочий (применительно к должностному лицу);

Способность сотрудника решать ряд профессиональных задач;

Все ответы верны

3. *Управленческая компетенция руководителя образовательной организации МРО – это*

Умения демонстрировать навыки работы в команде;

Способность учиться, получать новые знания и навыки;

Способность и готовность анализировать, выявлять, точно формулировать проблемы МРО и образовательной организации при МРО; находить новые и действенные подходы к эффективным решениям различных профессиональных ситуаций с позиции современной управленческой и педагогической деятельности

4. Система исламского образования представлена

2 уровнями

1 уровнем

3 уровнями

5. Сознательное, целенаправленное воздействие со стороны педагога на обучающегося (или группу), осуществляемое с целью направить его (их) деятельность на качественное освоение содержания соответствующей образовательной программы – это

Педагогический процесс

Педагогическое управление

Педагогическая цель

Педагогическая компетентность

6. Выбор и постановка одной или нескольких целей для управления процессом, организации или осуществления какой-либо идеи – это

Компетенция эффективного целеполагания

Целеполагание

Педагогическая цель

7. Способность и умения к эффективным внешним и внутренним контактам – это

Профессиональная компетенция руководителя МРО

Информационная компетенция руководителя МРО

Коммуникативная компетенция руководителя МРО

8. В основе инновационной компетентности руководителя образовательной организации МРО лежит

Инновационная деятельность

Эффективность продуктивного использования времени

Наличие ясных и вдохновляющих стратегических целей

Эффективная система планирования

9. Тайм менеджмент – это

Целенаправленное проектирование информационных сетей и информационных потоков

Выбор цели инновации в управлении образовательным процессом

Технология организации времени и повышения эффективности его использования

10. Профессионально-личностное качество, представляющее собой совокупность знаний, умений, навыков и мотивации эффективно осуществлять различные виды информационной деятельности и использовать новые информационные технологии в профессиональной образовательной деятельности – это

Поиск информации в электронном словаре, энциклопедии

Информационная компетентность

Способность понимать и использовать экономические, финансовые и производственные данные

Критерии оценки тестовых заданий:

Зачтено – от 51% до 100 % правильно выполненных заданий.

Таблица результатов проведенного тестирования:

ФИО	Количество правильных ответов	Общий результат тестирования (в%)

4.2 Эффективная коммуникация – инструмент успешного руководителя и навыки публичных выступлений

К руководителю МРОО предъявляются высокие требования: эффективность управления людьми и образовательным процессом, навыки саморазвития и самообучения, личная образованность, личностные и профессионально-значимые качества, управленческие способности, ответственность и много других характеристик, которые он должен демонстрировать окружающим.

Но одним из главных умений и качеств руководителя МРОО является его навыки эффективной коммуникации, необходимые для ведения переговоров, деловой переписки, общения с вышестоящим

руководством и со своими подчиненными, разрешения напряженных и конфликтных ситуаций и т.д.

Коммуникация – (от лат. comunicatio) – делать общим, связывать. Понятие «коммуникации» связано с обменом информацией между людьми в процессе совместной деятельности и общения; установление контакта между субъектами взаимодействия посредством выработки общего смысла передаваемой и воспринимаемой информации. Целью коммуникации является смысловое восприятие, а задачей выступает достижение социальной общности. В более широком смысле коммуникация рассматривается как социальный процесс, связанный либо с общением, обменом мыслями, сведениями, идеями и так далее, либо с передачей содержания от одного сознания к другому посредством знаковых систем.

Можно выделить несколько этапов развития феномена коммуникации:

– 1 этап (50-е годы 20 века) – развитие информационных наук и технологий после второй мировой войны, как следствие возникновения нового подхода к изучению феномена коммуникации: рассмотрение коммуникации как передачи информации, где необходимыми составляющими признавались источник информации, сообщение, получатель информации, канал передачи и шум;

– 2 этап (60-70-е годы 20 века) – этап «психологизации» феномена коммуникации; коммуникация рассматривается как взаимодействие, создание некой общности, степени взаимопонимания между участниками; акцентируется необходимость обратной связи; формируется отрасль дисциплины, известная ныне как межличностная коммуникация.

– 3 этап (80-е гг. 20 века – до наших дней) – характеризуется расширением системного подхода к анализу коммуникации, подчеркивается ее не просто интерактивный, но трансактный характер, заключающийся в том, что любой субъект коммуникации является отправителем и получателем сообщения не последовательно, а одновременно, и что любой коммуникативный процесс включает в себя, помимо настоящего (конкретной ситуации общения), непременно и прошлое (пережитый опыт), а также проецируется в будущее.

Выделяют вербальную, невербальную, письменную, пиктографическую, пространственно-символьную и т. д. Рассмотрим основные виды.

Вербальная коммуникация – это человеческая речь, естественный звуковой язык, систему фонетических знаков. В системе исламского образования речь является самым универсальным средством коммуникации, поскольку при передаче информации при помощи речи менее всего теряется смысл сообщения. Правда, этому должна сопутствовать высокая степень общности понимания ситуации всеми участниками коммуникативного процесса. При помощи речи

осуществляется кодирование и декодирование информации: коммуникатор в процессе говорения кодирует, а реципиент в процессе слушания декодирует эту информацию. Успешность вербальной коммуникации в случае диалога определяется тем, насколько партнёры обеспечивают тематическую направленность информации, а также её двусторонний характер.

Невербальная коммуникация включает следующие основные знаковые системы:

- оптико-кинетическую (жесты, мимику, пантомимику),
- паралингвистическую (система вокализации, то есть качество голоса, его диапазон, тональность) и экстралингвистическую (включение в речь пауз, других вкраплений, например, покашливания, плач, смех, сам темп речи),
- организацию пространства и времени коммуникативного процесса (несёт смысловую нагрузку как компонент коммуникативной ситуации, например, размещение партнёров лицом друг к другу способствует возникновению контакта, символизирует внимание к говорящему, окрик в спину также может иметь определённое значение отрицательного порядка),
- визуальный контакт (в области зрительного восприятия – движения глаз, контакт глаз, частота обмена взглядами, длительность их, смена статики и динамики взгляда, избегание его и др.).

Совокупность этих средств призвана выполнять следующие функции: дополнение речи, замещение речи, репрезентация эмоциональных состояний партнёров по коммуникативному процессу.

Эффективная коммуникация является важным компонентом личностного и профессионального успеха руководителя образовательной организацией МРО, о каком бы уровне коммуникации не шла речь – межличностном, межгрупповом, внутригрупповом, внешнем уровнях и применяет он эти навыки всегда, причем это не только умение говорить, но и умение слушать, ощущать настроения других.

Эффективная коммуникация – это общение в первую очередь взаимовыгодное и построенное на доверии, в результате которого его участники приобретают для себя что-то новое и полезное. В эффективной коммуникации всегда четко и ясно определены цели установить взаимосвязь, поддержку и рабочие взаимоотношения взаимовыгодные длительные – это и есть направленность эффективной коммуникации.

Эффективная коммуникация руководителя МРО тесно связана с понятием общение. Общение – сложный, многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями в совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятие и понимание другого человека. Оно осуществляется знаковыми средствами

для взаимодействия субъектов, вызвано потребностями совместной деятельности и направлено на значимое изменение в состоянии, поведении и личностно-смысловых образованиях партнера. Выделяют общение непосредственное (указывает на наличие непосредственного контакта между собеседниками), опосредованное (или дистантное, когда люди могут не видеть друг друга, смогло появиться лишь после изобретения письменности), межличностное (при помощи средств речевого и неречевого воздействия, в результате которого возникают психологический контакт и определенные отношения), массовое (множество связей и контактов незнакомых людей в обществе, с помощью Интернета, СМИ, радио и т.д.), ролевое (участники выступают как носители определенных ролей (учитель – ученик), информативное (обмен информацией).

Выделяют три основных типа общения:

- императивное (стремлением одного из партнеров по общению подчинить себе другого, желанием контролировать его поведение и мысли, принудить его к определенным действиям);

- манипулятивное (оказать воздействие на партнера по общению, но скрыто);

- диалогическое (общение равноправных партнеров).

Рассмотрим три взаимосвязанные стороны общения:

- информационную (или коммуникативную), которая заключается в обмене информацией между общающимися людьми;

- взаимодействия (или интерактивную), проявляющуюся в обмене между участниками общения, не только знаниями, идеями, состояниями, но и действиями;

- понимания (или перцептивную), представляющую собой процесс восприятия, оценки и понимания партнерами по общению друг друга (Рогов Е.И.).

Общение может происходить на разных уровнях, которые определяются общей культурой его субъектов, их индивидуальными и личностными характеристиками, особенностями ситуации, социальным контролем, ценностными ориентациями, отношением друг к другу:

- 1 уровень – фатический (от лат. fatuus – глупый) – самый примитивный, простой обмен репликами для поддержания разговора, когда субъекты общения не заинтересованы во взаимодействии, но вынуждены вести разговор;

- 2 уровень – информационный – обмен интересной для собеседников новой информацией, являющейся источником каких-либо видов активности человека (мыслительной, эмоциональной, поведенческой, профессиональной);

– 3 уровень – личностный (духовный) – субъекты способны к самому глубокому самораскрытию и постижению сущности другого человека, самого себя и окружающего мира.

Профессионализм каждого руководителя определяется их теоретической подготовкой, практическим навыками, личными качествами и управленческими способностями. Наблюдения показывают, что более двух третей рабочего времени руководители МРО уделяют общению с прихожанами, учениками (шакирдами), представителями государственных структур, нуждающимися и т.д. Поэтому руководителю образовательной организацией МРО необходимы знания ключевых механизмов и закономерностей данного процесса, его структуры, он должен использовать конкретные приемы эффективного взаимодействия.

Коммуникация имеет следующую структуру:

- коммуникатор (информатор);
- содержание (информация);
- способы передачи информации;
- аудитория (реципиент);
- оценочно-рефлексивный этап общения.

Основными принципами эффективной коммуникации являются следующие:

- двусторонний характер коммуникации (все его участники мотивированы на результат).
- настроенная на правильное восприятие аудитория;
- структурированная и точная передаваемая информация;
- доверие и уважение со стороны аудитории к коммуникатору;
- позитивная эмоциональная окраска коммуникации;
- взаимоуважение участников коммуникации.

Конечно, в процессе эффективной коммуникации есть требования к информации:

- целенаправленность речи, ее адекватность;
- логическая связь используемых слов, их лексическая точность;
- грамотность, логичность и структурированность содержания информации.

Основные приемы и правила эффективности коммуникации:

- внимательно слушать собеседников и отнестись с вниманием к его обращению (смотреть на собеседника, кивать головой, задавать наводящие вопросы);
- выступать кратко, но по существу (точная формулировка мысли);
- использовать невербальную коммуникацию (открытая поза, открытые жесты);
- применение допустимых средств выразительности речи;

- использование приемов ораторского искусства (тембр и громкость голоса, артикуляция);
- использование технических, наглядных и медиа средств коммуникации.
- учитывать особенности аудитории (уровень образования, социальный статус, возраст и другие параметры);
- готовиться к общению (подготовка плана, раздаточного материала);
- использование приемов активного слушания
- применяйте персонализированный подход (имена, звание, должность и т.д.).
- всегда оставайтесь вежливым.

Профессиональная практика руководителя МРО показывает, что умение целенаправленно, активно слушать других имеет большое значение для взаимопонимания. Умение слушать – это необходимое условие правильного понимания позиции партнера, верной оценки существующих с ним разногласий, залог успешной деловой коммуникации (Шевчук Д.А.).

В процессе слушания выделяют два элемента: восприятие содержания сообщения и восприятие эмоционального состояния собеседника. Выделяют следующие виды слушания: пассивное слушание, активное слушание, эмпатическое слушание.

При активном слушании главной задачей выступает принятие информации. Наиболее общепринятыми приемами, характеризующими активное слушание, являются постоянные уточнения правильности понимания информации, которую хочет донести до вас собеседник, с помощью уточняющих вопросов. Пассивное слушание – умение внимательно молча слушать, не вмешиваясь в речь собеседника своими замечаниями или вопросами. Эмпатическое слушание позволяет переживать те же эмоциональные состояния, которые переживает собеседник, отражать эти чувства, понимать и разделять эмоции собеседника. При эмпатическом слушании не дают советов, не стремятся оценить говорящего, не морализируют, не критикуют, не поучают.

Правила эмпатического слушания:

1. Необходимо настроиться на слушание: на время забыть о своих проблемах, освободить душу от собственных переживаний и постараться отстраниться от готовых установок и предубеждений относительно собеседника. Только в этом случае вы можете понять то, что чувствует ваш собеседник, «увидеть» его эмоции.

2. В своей реакции на слова партнера вы должны в точности отразить переживание, чувство, эмоцию, стоящие за его высказыванием, но сделать это так, чтобы продемонстрировать собеседнику, что его чувство не только правильно понято, но и принято вами.

3. Необходимо держать паузу. После вашего ответа собеседнику обычно надо помолчать, подумать. Помните, что это время принадлежит ему, не забивайте его своими дополнительными соображениями, разъяснениями, уточнениями. Пауза необходима человеку для того, чтобы разобраться в своем переживании.

4. Необходимо помнить, что эмпатическое слушание – не интерпретация скрытых от собеседника тайных мотивов его поведения. Надо только отразить чувство партнера, но не объяснять ему причину возникновения у него этого чувства.

5. В тех случаях, когда партнер возбужден, а ваша беседа носит уже достаточно доверительный характер, вовсе не обязательно отвечать развернутыми фразами, достаточно просто поддерживать партнера междометиями, короткими фразами, кивать головой или же повторять его последние слова.

6. Методику эмпатического слушания имеет смысл применять только в том случае, когда человек сам хочет поделиться какими-то переживаниями.

Среди основных приемов, используемых при активном слушании, можно выделить следующие:

- поощрение собеседника («Да-да», «Очень интересно» и т.д.);
- уточнение («Что вы имеете в виду, говоря о...?», «Что значит...?»);
- дословное или почти дословное повторение слов собеседника («Если я правильно вас понял, вы предлагаете...», «То есть вы считаете, что...»);
- выражение сопереживания, понимания чувств собеседника («Я понимаю ваше состояние», «Ваше возмущение можно понять»);
- выдвижение гипотез и подведение итогов, позволяющие уточнить, насколько верно были поняты слова собеседника («Таким образом, можно сделать вывод о том, что...», «Вы хотите сказать, что...» и т.д.).

В процессе осуществления коммуникации между ее участниками могут возникать совершенно специфические барьеры. Рассмотрим основные барьеры, возникающие на пути к эффективной коммуникации (классификация Шевчука Д.А.).

Таблица 6

Классификация барьеров в общении

Тип барьера	Разновидность барьера	Возможные решения преодоления барьера
Барьеры взаимодействия	<i>Мотивационный барьер</i> возникает, если у партнеров разные мотивы	Выяснить намерения друг друга, согласовать мотивы

	вступления в контакт	сотрудничества
	<i>Барьер некомпетентности возникает если у одного из партнеров недостаточно знаний по обсуждаемой проблеме</i>	Вежливо завершить разговор или ввести собеседника в курс дела, не подчеркивая при этом свою большую осведомленность
	<i>Этический барьер возникает, если нравственная позиция, несовместимая с вашей</i>	Найти компромисс.
	<i>Барьер стилей общения возникает, если партнеры разные по темпераменту, характеру, мировоззрению и т.д.</i>	Осознать, что стиль поведения человека – это проявление его глубинных сущностных характеристик и если это не мешает делу принимать его
Барьеры восприятия и понимания	<i>Эстетический барьер возникает, если партнер или обстановка в его кабинете не располагают к беседе (неряшливость, неубранный кабинет и др.)</i>	Преодолеть внутреннее препятствие, нельзя показывать, что нас что-то смущает
	<i>Разное социальное положение партнеров, особенно если один из них привык испытывать трепет перед начальством</i>	Настройка себя на позитивное и продуктивное общение, установка на общение перед разговором: «Начальник такой же человек, как и я»
	<i>Барьер отрицательных эмоций возникает в общении с расстроенным, рассерженным человеком</i>	Осознать проблему, изменить отношение к нему, соблюдать спокойствие и достоинство
	<i>Состояние здоровья человека, физическое или</i>	Выбрать соответствующий тон,

	духовное, также влияет на то, как человек общается	слова или сократить время общения, чтобы не утомлять собеседника
	<i>Психологическая защита</i> , выстраиваемая деловым партнером, – серьезный барьер общения	Осознать проблему, изменить отношение к нему, и сложности в общении с таким человеком постепенно исчезнут
	<i>Барьер установки</i> , если у партнера уже есть негативная установка по отношению к вам или к фирме, представителем которой вы являетесь	Не пытаться переубедить партнера, спокойно отнеситесь к неприязни как к проявлению невежества, слабости, отсутствия культуры, простой неосведомленности
	<i>Барьер двойника</i> заключается в том, что мы невольно судим о каждом человеке по себе, ждем от делового партнера такого поступка, какой совершили бы на его месте	Понять, что человек другой, развивать способности к децентрации
Коммуникативные барьеры	<i>Семантический барьер</i> возникает если партнеры пользуются одними и теми же знаками (в том числе словами) для обозначения совершенно разных вещей.	Понять особенности партнера, использовать понятную для него лексику; объяснять слова, имеющие разные значения
	<i>Неумение выразить свои мысли (логический барьер)</i>	Набраться терпения и использовать все свое умение слушать, задавать вопросы, чтобы получить от партнера необходимую информацию
	<i>Плохая техника речи (фонетический барьер)</i>	Приспосабливаться к манере речи партнера и не показывать вида,

		ЧТО ВЫ ЧЕМ-ТО НЕДОВОЛЬНЫ
	<i>Неумение слушать</i> – возникает, если партнер перебивает, начинает говорить о своем или уходит в собственные мысли и вовсе не реагирует на ваши слова	Компенсировать неумение партнера слушать можно только своим искусством говорить
	<i>Барьер модальностей</i> – возникает если партнер не задумывается о приоритетном канале восприятия информации	Передавать информацию в той модальности, в которой ее легче всего воспринимать партнеру, в той форме, в которой она ему понятна
	<i>Барьер характера</i> – возникает если у партнеров противоположные характеры	Понять, что у каждого человека свой характер, но проявить воспитанность в общении, не быть источником конфликта
	<i>Невежливость</i> – это тот барьер, который мешает и правильно воспринимать партнера, и понимать, что он говорит, и взаимодействовать с ним	Пресечь спокойной, без раздражения, собственной вежливостью

Рассмотрим основные способы межличностного влияния, которые можно применять в условиях сложившихся барьеров в коммуникации (внушение, заражение, убеждение).

Внушение – целенаправленное воздействие на человека, которое нацелено на выработку у него определенного состояния, чувства, отношения; либо изменения его поведения. Различают прямое и косвенное внушение: прямое внушение – воздействие, когда один человек сообщает другому определенные идеи, которые должны быть безоговорочно приняты и реализованы (родители и дети); косвенное внушение достигается обходными способами (реклама). Степень внушаемости у людей различна, она зависит от таких факторов: возраст; степень утомленности, физической слабости объекта внушения; авторитет человека, осуществляющего внушение; характеристики личности объекта

внушения (ее самостоятельность, жизненная позиция, интересы, потребности). Внушение может быть целенаправленным и нецеленаправленным. При непреднамеренном внушении влияние осуществляется как бы случайно, но на самом деле оно определяется достаточно устойчивыми и твердыми взглядами внушающего.

Таким образом, основным условием эффективного внушения является авторитет внушающего доверие и уважение к нему. В свою очередь, степень внушаемости зависит от особенностей самой личности, являющейся объектом воздействия. Результатом внушающего воздействия является вера. Вера не требует доказательств и подтверждений, она выполняет мотивационную функцию и является побуждающим фактором в деятельности. Чаще внушение осуществляется, если человек, находясь в расслабленном состоянии, слышит сообщение от другого. Тот, кто передает информацию, должен быть полностью уверен в правоте своего высказывания, только тогда он может подействовать на аудиторию. Чем авторитетнее коммуникатор, тем в большей степени он способен воздействовать на аудиторию, т.е. оказывать внушение. Особенно это заметно в процессе воспитания и обучения.

Убеждение – процесс обоснованного воздействия с наличием доказательств и примеров, целью которого является изменение или формирование новых позиций, взглядов, отношения, способов поведения личности. Убеждение связано с такими процессами как понимание и восприятие информации, т.е. человек должен не только понять, но и согласиться с получаемой информацией. Убеждают при помощи логики, фактов, доказательств, демонстрации значений обсуждаемых явлений, значимых смыслов, конкретных примеров, аргументов. Убеждение основано на том; чтобы с помощью логического обоснования выдвигаемых положений, с опорой на рациональное мышление, повлиять на человека. Большую роль; при этом, играет логическая структура, правильное соотношение теоретических знаний с достоверными фактами.

Эффективность убеждающего воздействия зависит от силы воздействия (содержательность, авторитет); психологического склада личности на которую воздействуют (потребности, интересы, вкусы, особенности мышления); интеллектуального и эмоционального состояния убеждающего и убеждаемого.

Заражение – способ воздействия и влияния, на людей, на их бессознательную невольную подверженность определенным психическим состояниям, через восприятие определенных эмоций. Заражение является феноменом массы, которое настолько сильно, что наблюдаемые признаки состояния аффекта способны автоматически вызвать у наблюдателя тот же самый эффект.

Существуют люди, способные психологически заражать окружающих с большой лёгкостью. Они достаточно высоко ценятся в

определённых профессиональных кругах и видах деятельности, ориентированных на восприятие людей: в среде артистов, учителей, телеведущих, религиозных деятелей и так далее.

Одним из основных инструментов в профессиональной деятельности руководителей МРО и всех религиозных деятелей считается речь, мастерство оратора, проповедника. Ярчайшим примером идеального оратора был Пророк Мухаммад (с.г.в.), который обладал удивительным богатым и образным языком, ораторскими способностями, которые наиболее эффективно способствовали распространению Ислама.

Специалисты в области ораторского искусства выделяют четыре типа публичных речей.

Импровизированная речь (экспромт), которую необходимо придумать в режиме реального времени, «здесь и сейчас». Руководителя МРО часто приходится выступать неожиданно перед прихожанами, учащимися, партнёрами, гостями и т.д.

Подготовленная речь (спланированная), речь по заранее подготовленному плану. Это наиболее удобный способ работы над речью. В подготовленном плане речи обозначены основные пункты в логической последовательности.

Прочитанная речь (по тексту), которая читается по заранее подготовленному конспекту. Сложно при такой речи сконцентрировать и удержать внимание слушателя, оратор теряет визуальный контакт с публикой, и даже опытные ораторы способны потерять интерес аудитории. Однако, в деятельности руководителя МРО тоже может использоваться, например, в отчетах.

Заученная наизусть речь, эффективный метод особенно для ярких, но коротких выступлений. Однако, при забывании текста может возникнуть сложности, если оратор не владеет достаточными навыками импровизации.

Любая речь имеет свою последовательность (вступление, основную часть и итоговую часть) и приемы, которые логически укладываются в части речи:

- стартовый прием – используется, чтобы мотивировать, заинтересовать, «разбудить» публику и завладеть ее вниманием;
- утверждение – раскрываются основные тезисы, главные идеи;
- доказательство (примеры, доводы) – факты, цифры, аргументация, подтверждающие ваши тезисы;
- заключение (выводы) – формулировка основных заключений на основе представленных вами фактов, рефлексия, обобщить самое существенное в выступлении;
- постановка конкретных задач – призвать к действиям, спланировать дальнейшую совместную деятельность или встречу и т.д.

В речи оратора важным моментом является ее начало, где необходимо применить яркий и действенный стартовый прием:

неожиданный или проблемный вопрос, комплимент, сопереживание, оригинальная цитата, наглядный пример, шутка, поражающее заявление, интересный или необычно поданный факт, наглядный пример, медиа контент (видео, интервью, передача и т.д.).

Затрагивая тему специфики речи и выступления руководителя образовательной организации МРО, следует учесть специфические особенности:

- в выступлении руководителя образовательной организации МРО должны присутствовать религиозные термины и примеры из религиозных первоисточников (Священного Корана, хадисов);

- выступление руководителя образовательной организации МРО должно также быть выстроено с учетом основных педагогических закономерностей и принципов;

- речь руководителя образовательной организации МРО хоть и должна изобиловать профессиональными терминами в области религии и педагогики, однако, должна быть понятной, простой и рассчитанной на любого слушателя или прихожанина;

- речь руководителя образовательной организации МРО должна быть тщательно продуманной и иметь четкие образовательные и воспитательные цели;

- если речь руководителя образовательной организации МРО в рамках педагогического процесса, то необходимо помнить о его структуре;

- в своем выступлении руководитель образовательной организации МРО должен продумать ряд вопросов проблемного характера и предположить их от слушателей, быть готовым к ответам;

- выступление руководителя образовательной организации МРО должно иметь четкую структуру (композицию, план, сценарий и т.д.);

- в своем выступлении руководитель образовательной организации МРО должен продумать акценты на тех мыслях, которые необходимо донести до прихожан или обучающихся;

- в своем выступлении руководитель образовательной организации МРО должен учитывать регламент, потому что долгая речь может утомить слушателей;

- в своем выступлении руководитель образовательной организации МРО может продумать технологические приемы привлечения внимания, а также включения слушателей в дискуссию или практическую деятельность;

- речь руководителя образовательной организации МРО должна быть интересной, красочной, с интересными и захватывающими сюжетами из истории Ислама и жизни Пророка Мухаммада (с.г.в.);

- речь руководителя образовательной организации МРО должна быть образной, эмоциональной, живой, чтобы затронуть и пробудить чувства слушателей;
- в выступлении речь руководителя образовательной организации МРО приветствуются жесты, мимика, различные тембры голоса, взгляд, интонация, паузы;
- голос руководителя образовательной организации МРО должен звучать громко и ясно, а дикция должна быть четкой;
- основные мысли или идеи в выступлении руководителя образовательной организации МРО можно повторить несколько раз (например, Пророк Мухаммад (с.г.в) основные слова, фразы, тезисы повторял три раза);
- речь руководителя образовательной организации МРО должна быть грамотной, компетентной.

Технологии эффективной коммуникации руководителя образовательной организации МРО

Основные идеи и принципы проектирования беседы как ведущей формы публичного выступления. В педагогике слово «беседа» обозначает как способ взаимодействия между субъектами воспитания, так и форму – внешнее отражение этого взаимодействия в конкретных временных, пространственных, организационно-процессуальных нормах и правилах (во сколько, где, с кем, в какой последовательности и т.д.).

Беседа как метод воспитания используется с давних времен. История донесла до нас со времен афинской школы сократическую беседу, со времен средневековья - катехизическую беседу, со времен советской педагогики – идейно-политические и нравственно-этические беседы, ныне широкое распространение получают различные варианты эвристической беседы. Как бы не менялись разновидности беседы, суть сохраняется неизменной – беседа была и остается одним из самых действенных методов воспитания. Этому способствует, прежде всего, заложенный в ней мощный психолого-педагогический потенциал воздействия на личность: максимальная доступность, убедительная аргументация, интенсивность, ассоциативность, экспрессивность, ясность выражений, широкие воспитательные возможности. Благодаря этому, беседа как метод выполняет разнообразные функции: информационную, мотивационно-побуждающую, контролирующую, коммуникативную, поисково-исследовательскую и т.д.

В мусульманской методике коммуникативного взаимодействия широко известны беседы Пророка (с.г.в.) со своими сподвижниками, язычниками, с людьми Писания (иудеи и христиане), бедуинами. В логике их проведения также соблюдался определенный этикет (правила).

Беседу следует начинать с общепринятого обращения-приветствия, за совершение которого человеку обещана награда Аллаха, хотя в случае

несовершенства, он не подвергнется наказанию. Однако ислам наставляет: «Самыми достойными людьми перед Аллахом являются те, кто обращается с приветствиями первыми».

Значимым в беседе является доброжелательность и открытость. Сам пророк Мухаммад (с.г.в.) всегда проявлял радушие по отношению к своим сподвижникам и улыбался, стоило ему только увидеть кого-нибудь из них. Общеизвестно, улыбка приравнивается к доброму делу: «Если ты улыбнешься брату своему, это (зачтется тебе) как милостыня...».

Немаловажным в беседе считается тактичность, которая не позволяет, например, собеседнику шептаться в присутствии других. Совсем непозволительным наряду с этим является эмоциональная раздражительность, гнев, несдержанность и конфликтность собеседника.

Кроме этого в беседе мусульманин всегда должен проявлять осмотрительность, проницательность, деликатность, уважать чувства других людей, стараться не наносить им никаких обид.

Особенности содержания и процессуальная характеристика публичного выступления в форме беседы. В современной педагогике технология проведения беседы как формы взаимодействия включает в себя пять взаимосвязанных фаз (этапов): начальная фаза беседы; фаза передачи информации; фаза аргументирования; фаза опровержения доводов слушателей и убеждение в правоте ваших мыслей; заключительная фаза беседы.

Основы проведения диспута как формы публичного выступления. Диспут является одной из форм дискуссии, т.е. спора, обмена мнениями, нахождения правильного решения спорного вопроса, обсуждения различных позиций с целью выработки правильных представлений. Диспут как форму в педагогическом процессе образовательной организации МРО рекомендуется использовать в начале обучения, когда у обучающихся актуальна потребность в самоутверждении, отстаивании своих позиций, формировании своей системы ценностей.

При этом важно учитывать, что главным в диспуте в мусульманском контексте является намерение диспутанта – найти истину, на чьей стороне она бы не оказалась. Таким образом, спор в хорошем смысле (джадал) является похвальным, когда речь идет об установлении истины. Имам аль-Газали назвал большим грехом спор с целью унижения оппонента и обличения его ошибок (мираъ). Если речь идет о споре против истины и споре без знаний, то такой спор является порицаемым, греховным. В этом плане Пророк Аллаха утверждал, что спор и вражда – это неприятные занятия, ранящие сердца людей.

Не менее важной особенностью этикета диспута в исламе является направленность на использование доводов, которые сближают стороны. По этому поводу в Коране сказано: «Призывай на путь Господа мудростью и добрым увещанием, и веди спор с ними наилучшим образом.

Воистину, твой Господь лучше знает тех, кто сошел с Его пути, и лучше знает тех, кто следует прямым путем» (16:125).

Основные правила ведения диспута (спора) прописаны в следующих выдержках из Корана: «не спорьте с обладателями Книги (иудеями и христианами) не иначе как спокойно, употребляя подходящие слова», «приводите им доводы и доказательства, чтобы они приняли спор», «с теми, которые перешли предел умеренного достойного спора, можно вести сильный спор», убеждайте в том, что «мы уверовали в то, что ниспослано нам (т.е. Коран), и в то, что ниспослано вам (т.е. Тору и Евангелие). Наш Бог и ваш Бог Един, и мы только одному Ему предаёмся» (Паук, 46).

Рекомендации по проведению диспута:

- актуальность и значимость темы;
- заблаговременное ознакомление с пятью основными вопросами (положениями, тезисами) спора в форме плакатов, карточек, приглашений, слайдов, электронной презентации, устного объявления и оповещения через интернет и т.д.;
- своевременное оповещение о проведении диспута в форме объявления, аудиогазеты или видеооповещения, пригласительных флаеров и т.д.
- специальное оформление помещения (плакаты, выставки книг и статей, цитаты великих людей, иллюстрации, презентационный модуль по теме диспута и т.д.);
- тщательная подготовка ведущих, выступления которых не должны превышать 15 мин.
- строгий регламент выступлений на диспуте (первому выступающему отводится до семи минут, последующим – до трех минут, на справку – 1 мин.
- заблаговременная подготовленность 2-3 выступающих;
- заблаговременное ознакомление участников диспута со статьями, книгами, аудио-видеозаписями с ситуациями, сюжетами и фактами по избранной теме;
- использование игровых приемов диспута (наличие судьи, адвоката, прокурора, присяжных, справочного бюро и т.д.)
- установление доброжелательной атмосферы;
- соблюдение этикета спора;
- проявление искусства спора;
- установление информационных «рамок» диспута.

Вопросы для самопроверки

1. Раскройте сущность общения как процесса обмена информацией (коммуникативная сторона общения).
2. В чем специфика эффективной коммуникации?

3. Проведите сравнительный анализ категорий «общительность», «контактность», «коммуникативная компетенция».
4. Какие стили общения Вы знаете?
5. Что такое коммуникативные барьеры в общении?
6. Перечислите правила эффективной коммуникации.
7. Сформулируйте рекомендации для имамов по подготовке развитию ораторских способностей.

Практикум

1. Разработайте сценарий группового обсуждения на тему «Корпоративные принципы МРО».
2. Разработайте методические рекомендации для имамов МРО по проведению пятничных проповедей.

Тестовое задание

1. Общение посредством речи называют коммуникацией:
Вербальной
Актуальной
 Все ответы верны

2. Получение собеседником информации о результатах взаимодействия
Обратная связь
Ответная реакция
Эмпатия

3. Что из перечисленного НЕ относится к коммуникативным барьерам:
Барьеры социально-культурного различия
Барьеры личностного роста
Барьеры отношения

4. Важные условия эффективной коммуникации:
Эффективная обратная связь
Доверительные отношения между партнерами по общению
Все ответы верны

5. Жесты, мимика, интонация, используемые в процессе коммуникации, называются
Вербальными средствами общения
Невербальными средствами общения
Дополнительными средствами общения

6. Важный элемент эффективного общения – техника подачи самого себя, то есть

Самоотношение

Самопрезентация

Саморегуляция

7. Если собеседники говорят на разных (иностранных) языках, то это может привести к возникновению...

Семантического барьера

Фонетического барьера

Логического барьера

8. Использование собеседниками в процессе коммуникации многозначных слов может привести к возникновению ...

Семантического барьера

Стилистического барьера

Логического барьера

9. Недостатки и дефекты речи собеседника в процессе общения могут привести к возникновению ...

Фонетического барьера

Стилистического барьера

Логического барьера

10. Неприятие одним из участников общения аргументов другого может привести к возникновению...

Семантического барьера

Фонетического барьера

Логического барьера

Критерии оценки тестовых заданий:

Зачтено – от 51% до 100 % правильно выполненных заданий.

Таблица результатов проведенного тестирования:

ФИО	Количество правильных ответов	Общий результат тестирования (в%)

4.3. Навыки принятия управленческих решений руководителя мусульманской религиозной образовательной организации

Управленческое решение является одним из главных элементов управленческой деятельности и занимает центральное место среди профессиональных умений руководителя. Но еще одной задачей руководителя образовательной организации МРО реализация личностных возможностей каждого члена педагогического процесса для принятия управленческого решения.

Под управленческим решением принято понимать:

- процесс нахождения связи между существующим состоянием процесса или системы и желательным, определяемым целью управления;
- акт выбора, осуществляемый руководителем с помощью определенных правил;
- результат выбора, который представляет собой предписание к действию.

Принятие решения – это выбор из имеющихся вариантов действий, направленных на достижение целей организации. Данный процесс имеет свой алгоритм и включает в себя много различных элементов такие как проблемы, цели, альтернативы и выбор решения.

Специфическими характеристиками принятия решений являются следующие:

- сознательная и целенаправленная деятельность, осуществляемая руководителем образовательной организации МРО;
- поведение руководителя, основанное на ценностных ориентациях МРО, а также на закономерностях образовательного процесса;
- процесс взаимодействия членов организации и субъектов образовательного процесса при принятии решения;
- наличие нескольких вариантов выбора в той или иной ситуации при принятии решения;
- решаемая проблема является частью общего процесса управления;
- относится к ежедневной работе руководителя МРО;
- важность для выполнения всех других функций управления.

Анализ полного цикла управленческой деятельности руководителя МРО (целеполагание, планирование, мотивация, организация, координация, контроль и корректировка целей), демонстрирует две составляющие: подготовка управленческих решений и их реализация. Именно поэтому решения – центральный элемент управления и организации.

Принятие решений – это функция руководителя любого уровня, в его подготовке принимают участие сотрудники данной и смежных организаций, возможно, специалисты консультационных организаций. Свою управленческую деятельность руководитель МРО реализует через решения, поэтому они являются основным продуктом его деятельности.

Процесс принятия управленческого решения имеет разные направленности:

- социальными (решение требует использование социальных механизмов управления персоналом, способы воздействия на людей с целью согласования их деятельности);
- экономическими (решение требует финансовых, материальных, временных и иных затрат);
- организационными (необходимо сформировать работоспособный коллектив, разработать должностные инструкции и положения, наделить сотрудников полномочиями, правами, обязанностями и ответственностью, обеспечить систему контроля, предоставить необходимые ресурсы и технические средства, постоянно координировать работу);
- правовыми (точное соблюдение правовых норм при подготовке и реализации решения, основанного на его экспертизе);
- технологическими (решение требует технические, информационно-коммуникационные средства и ресурсы).

Главные требования, предъявляемые к управленческим решениям:

- четкая целевая направленность;
- адресность, направленность управленческого решения на конкретный объект управления, на конкретных исполнителей;
- актуальность, потребность в конкретном управленческом решении;
- оперативность и своевременность разработки и реализации управленческого решения;
- точность достижения цели управленческого решения;
- результативность;
- обоснованность полученной информации и реальность выполнения управленческого решения;
- конкретность в формулировках;
- непротиворечивость и согласованность управленческих решений с основными процессами МРО;
- сбалансированность прав и обязанностей руководителя МРО при принятии управленческих решений;
- гибкость, подвижность, управленческого решения, возможность изменения под динамичный характер педагогических целей;
- строгое соблюдение руководителем МРО тех прав и полномочий, которые ему предоставлены;
- соответствие управленческого решения силам и способностям исполнителей, а также канонам ислама и образовательного процесса.

Существует множество видов и классификаций управленческих решений, которые примеры представлены в таблице.

Виды управленческих решений

Классификационный признак	Виды управленческих решений
Уровень управления	Государственные Региональные Решения на уровне отдельных организаций Решения внутри организаций
Содержание	Социальные Экономические Технические Политические и др.
Степень охвата и влияния (срок действия)	Стратегические (долгосрочные) Тактические (среднесрочные) Оперативные (текущие)
Подход к принятию решения	Интуитивные Основанные на суждении Рациональные
Частота принятия Решений	Единовременные Циклические Частые
Состав и сложность реализации решений	Простые Процессные (алгоритмизированные, размытые)
Решаемые задачи	Информационные, Организационные Оперативные
Степень охвата	Общие Частные
По степени обязательности	Директивные Рекомендательные Ориентирующие
По функциональному назначению	Организационные Координирующие Регулирующие Контролирующие
По характеру	Оперативно-распорядительные (принимаются на уровне производственного отдела); Хозяйственно-руководящие (принимаются на уровне руководителя или его заместителей).

Так, например, Адизес И.К. выделяет решения запрограммированные и незапрограммированные. Если заранее заданная ситуация вызывает заранее заданную реакцию, речь идет о запрограммированном решении. Запрограммированные решения направлены на решение сильно структурированных, как правило, стандартных проблем. Они являются результатом реализации определенных шагов или действий. Как правило, число возможных альтернатив ограничено, и исходя из прежнего опыта используется апробированный алгоритм принятия решений. К запрограммированным решениям могут быть отнесены определенные типы рутинных решений. Если при принятии программируемых решений используются математические методы, то их также можно отнести к формализованным решениям.

Незапрограммированными называются решения, которые принимаются «с нуля» и требуют сознательных усилий. Чтобы принять незапрограммированное решение, нужно собрать информацию, выявить проблему, оценить возможные альтернативы и приступить к действию. Незапрограммированные решения принимаются в ситуациях, которые в определенной мере являются новыми, слабо структурированными, предполагают учет неизвестных факторов. Для таких решений практически невозможно составить конкретную последовательность необходимых шагов по принятию решения. Такие решения могут содержать достаточно много вариантов решений. Они плохо поддаются формализации. К числу таких решений относятся творческие, уникальные решения.

Методы принятия управленческих решений

Существует много вспомогательных приемов и методов для принятия управленческого решения. Этап диагностики проблемы и формулировки ограничений и критериев требует применения методов ситуационного анализа и моделирования. К методам ситуационного анализа можно отнести кейс метод, мозговой штурм (атака), факторный анализ, SWOT-анализ, метод «входного билета», ABC-анализ, метод «635», двухтуровое анкетирование, метод инцидента, метод «метаплан», дискуссии, разбора деловой корреспонденции и др. К методам моделирования можно отнести модели теории игр, метод сценария, модели теории массового обслуживания, модели управления запасами, имитационное моделирование, экономический анализ, метод аналогии, знаковое моделирование, метод инверсии и др.

На этапе определения альтернатив управленческого решения применимы такие методы, как морфологический анализ, методы ассоциаций и аналогий, методы контрольных вопросов и коллективного блокнота, метод синектики и др.

Этап оценки и контроля разработанного решения (его альтернатив) сопровождается такими методами как экспертной оценки, метод

многокритериальной оценки, фактографические метод, комбинированные методы и др. Рассмотрим некоторые из вышеперечисленных методов более подробно.

Кейс метод – это метод активного проблемно-ситуационного анализа конкретных задач-ситуаций, который направлен на развитие способности разрабатывать проблемы в конкретной области и находить пути их решения.

Важной особенностью кейс-метода является его эффективная сочетаемость с различными методами обучения:

- моделирование (построение модели ситуации);
- системный анализ (системное представление и анализ ситуации);
- мысленный эксперимент (способ получения знания о ситуации);
- методы описания (создание описания ситуации);
- проблемный метод (представление проблемы, лежащей в основе ситуации);
- метод классификации (создание упорядоченной структуры ситуации);
- игровые методы (различные вариации поведения участников ситуации);
- дискуссия (обмен точками зрения на решение ситуации) и др.

Таблица 8

Этапы решения кейса или организация работы с кейсом

Основные этапы	Действия	Технологические приемы
Ознакомление с текстом кейса	Знакомство с ситуацией, ее особенностями	Беглое чтение Мультимедиа-поддержка Дополнительный материал
Анализ кейса	Выделение основных проблем, факторов и персоналий, которые могут реально воздействовать	Идентификация проблемы Выписать ключевые идеи Портрет участников Характеристика ролей
Организация обсуждения кейса	Выбор модератора, распределение ролей внутри группы (спикер, оформитель, тайм-менеджер)	«Мозговой штурм», SWOT-анализ, софт-анализ, стратегия «IDEAL», «Лист для решения проблем» и др.
	Предложение основных концепций или тем для обсуждения	
	Анализ последствий принятия того или иного решения	

Оценивание участников дискуссии	Контроль личностных качеств	Опрос, анкета, рефлексивные карты, когнитивные карты, эссе
	Контроль знаний, умений, навыков, компетенций	
Подведение итогов	Оценивание решения	Обобщающее выступление

Метод «пошаговый разбор ситуации». Применяется для анализа управленческих ситуаций. Отличается простотой и эффективностью. Метод позволяет глубоко и детально исследовать сложную ситуацию. Участникам предлагается текст с подробным описанием ситуации и задача, требующая решения. В тексте могут описываться уже осуществленные действия, принятые решения, для анализа их целесообразности. Алгоритм проработки ситуации может быть следующим: Получить информацию о возникновении ситуации, определить и письменно зафиксировать факты, выбрать формат разбора управленческой ситуации, определить, какие из этапов и правил регулярного менеджмента были нарушены, кем и почему, определить причины возникновения данной ситуации, определить негативные последствия, которые следуют и/или могли следовать из этой ситуации, определить виновного и выбрать официальное наказание, зафиксировать краткую историю обсуждения ситуации с сотрудником, продумать действия по предупреждению возникновения подобных ситуаций в будущем и т.д.

«Мозговая атака» (мозговой штурм) – суть метода в использовании свободных ассоциаций с одновременным созданием раскованного психологического микроклимата в малых группах для повышения эффективности поиска решения проблемы. Метод имеет ряд этапов: генерирование идей, критический анализ предложенного, защита критикуемых идей, окончательная оценка предложенных идей. Для упорядочивания совместной деятельности выбирается ведущий, разрабатываются правила взаимодействия, которые выносятся на всеобщее обсуждение. Должен соблюдаться дружественный характер обсуждения, демократический стиль общения, и поэтому необходимо предоставлять право высказываться всем участникам. Выдвигаемые идеи целесообразно фиксировать. Организатор обеспечивает обсуждение, критику и оценку каждой идеи. Селекция идей возможна:

- по приоритетам;
- по степени проработанности;
- по оригинальности и т.д.

Принципиально значимым для успеха данного метода в любом его варианте является обязательное соблюдение регламента.

SWOT-анализ – метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории. Основная задача метода заключается в разработке стратегии решения проблемы, удостоверившись в том, что были учтены все главные факторы и движущие силы для успешного его решения.

SWOT-анализ подходит для проектирования стратегии, самой организации, процесса, продукта и т.д. Нередко метод применяют и для самоанализа личностного, профессионального роста. Т.е. это определение сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды):

- сильные стороны (strengths) – преимущества решения/проблемы/идеи;
- слабости (weaknesses) – недостатки;
- возможности (opportunities) – факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества решения/проблемы/идеи;
- угрозы (threats) – факторы, которые могут потенциально ухудшить положение.

Метод «входного билета» – в реализации данного метода можно выделить четыре этапа: формулирование проблемы, индивидуальные размышления, обсуждение в присутствии жюри, выработке решения проблемы. Осознание проблемы, ее формулирование, равно как и однозначное определение границ, требует особой тщательности и добросовестности. Это необходимо потому, что индивидуальные идеи, решения, некоторые не оказывают влияние ни деятельность ведущего, ни взаимодействие между членами коллектива, могут оказаться рассеянными и не достичь цели. Необходимо, что бы они были направлены на конкретную проблему. Границы проблемы целесообразно определит способом «черного ящика». Надлежит определить:

- каковы исходные позиции проблемы (вход);
- каким образом (средствами) можно оказать на нее влияние;
- каковы последствие ее решения (выход).

ABC-анализ – метод, позволяющий классифицировать решения/идеи/проблемы по степени их важности. Этот анализ является одним из методов рационализации и может применяться в сфере деятельности любого предприятия. В ABC-анализе делят проблемы или решения на три категории:

- А – готовая идея для запуска;
- В – интересная идея, но требует доработки;
- С – идея требует доработки или включается в другую идею

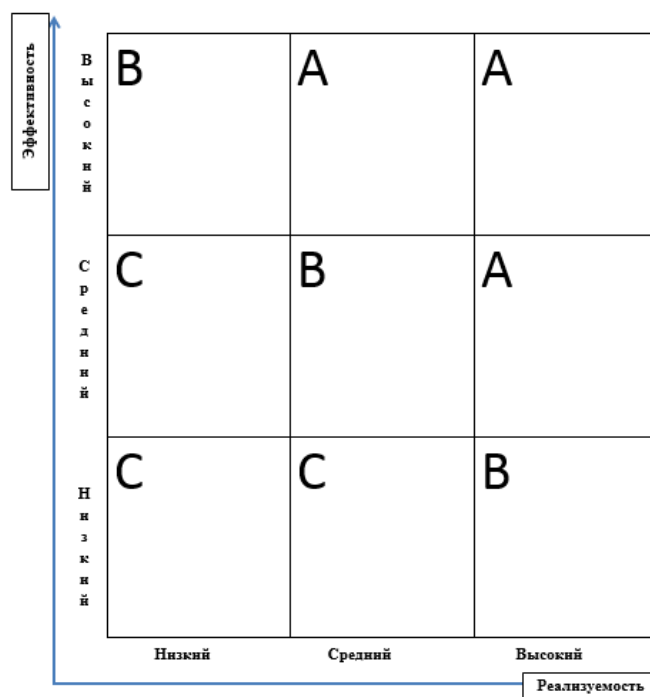


Рис.10. Структура ABC-анализ

ABC-анализ позволяет разделить большой массив данных, исходя из их вклада, на три группы. Это позволяет, во-первых, выделить позиции, которые являются ключевыми. Во-вторых, мы сможем сконцентрироваться на анализе трех групп, вместо большого списка, и работать с позициями в пределах групп сходным образом.

Метод «635» – этот метод является одним из вариантов мозговой атаки. Но обмен идеями в этом случае осуществляется в письменном виде. Основные идеи по очереди поступают к членам коллектива, каждый из которых дополняет их еще тремя мыслями, касающимися решения проблемы. После прохождения всех участников анализа получается банк идей. Основные условия применения метода:

- обеспечение неоднородности состава группы;
- формулирование проблемы до начала работы группы, что является задачей ведущего;
- сообщение проблемы участникам группы за 2-3 дня, чтобы они в полной мере могли подготовиться к работе;
- запрещение устного обмена информацией между участниками;
- стимулирование посредством строгого соблюдения намеченных сроков концентрации внимания и оперативности исполнения.

Можно прийти к выводу, что в данном методе полученные путем суммирования взаимосвязанных идей новые решения находятся постепенно, по прохождении нескольких этапов.

Двухтуровое анкетирование – установление влияющих факторов путем индивидуальной работы специалистов. Относится к числу универсальных методов ситуационного анализа.

Метод инцидента – особенность метода инцидента в том, что участники сами находят информацию для определения проблемы и принятия решения. Коллектив получает краткое сообщение о случае, ситуации в организации, в группе, в коллективе. Для принятия решения имеющейся информации явно недостаточно, поэтому участники должны собрать и проанализировать информацию, необходимую для принятия решения.

Метод разбора деловой корреспонденции – при реализации метода разбора деловой корреспонденции участники получают от руководителя/ведущего папки с описанием ситуации; пакет документов, помогающих найти выход из сложного положения (можно включить документы, не относящиеся к данной проблеме, чтобы участники могли выбирать нужную информацию) и вопросы, которые позволяют найти решение.

Факторный анализ – получение аналитической зависимости, отражающей степень влияния факторов и изменения их значений на плановые или фактические показатели, характеризующие ситуацию. Применяется для оценки ожидаемых изменений ситуации при тех или иных ожидаемых изменениях факторов.

Модели теории игр – оценка воздействия принимаемого решения на проблему. Применяется для определения наиболее важных и требующих учета факторов в ситуации принятия решений в условиях конкурентной борьбы. Теория игр – это математическая теория конфликтных ситуаций. Исходными положениями этой теории являются предположение о полной «идеальной» разумности противника и принятие при разрешении конфликта наиболее осторожного решения. Под игрой понимается процесс, в котором участвуют две и более сторон, ведущих борьбу за реализацию своих интересов. Каждая из сторон имеет свою цель и использует некоторую стратегию, которая может вести к выигрышу или проигрышу – в зависимости от поведения других игроков. Теория игр помогает выбрать лучшие стратегии с учётом представлений о других участниках, их ресурсах и их возможных поступках.

Метод сценария – при разработке стратегических управленческих решений широкое распространение получил метод сценариев. Он дает возможность оценить не только наиболее вероятный ход развития событий, но и возможные последствия принимаемых решений. Данный метод используется как альтернатива линейному планированию, которое часто оказывается неэффективным при построении стратегических планов и прогнозов. Это особенно актуально в период экономической нестабильности мировой экономики, так как сценарии позволяют:

- анализировать и планировать нестандартные ситуации;
- понять, при каких условиях может возникнуть благоприятная или неблагоприятная перспектива развития;

– оценить, каким образом можно и нужно воздействовать на процессы, системы, чтобы получить приемлемые для организации результаты, состояния (процессов и систем).

Сценарный анализ позволяет осуществить систематический мониторинг решения с учетом вероятностного фактора его развития.

Модели теории массового обслуживания – определение оптимального числа каналов обслуживания по отношению к потребности в них. Применяется в условиях, когда для принятия решения требуется оценить оптимальное число каналов обслуживания, которые необходимо иметь для сбалансирования издержек в случаях чрезмерно малого и чрезмерно большого их количества.

Модели управления запасами – определение времени размещения заказов на ресурсы и их количества, а также массы готовой продукции на складах.

Имитационное моделирование – создание модели и ее экспериментальное применение для определения изменений реальной ситуации.

Метод аналогии – метод, использующий аналог (идеальный или материальный предмет, адекватно отражающий исследуемый процесс или предмет); вывод о наличии какого-либо признака у исследуемого объекта при таком методе делается на основе сходства, существующего в других признаках.

В данном методе поиск новых идей и решений осуществляется в разнообразных сферах реальности и различных видах человеческой деятельности. Метод аналогии основан на выявлении подобия между совершенствуемым объектом или насущной проблемой и объектами или системами из других областей. При рассмотрении и анализе выбранных конкретных объектов выделяются их признаки, функции, способы решения проблем, которые в последствии переносятся на первоначальный объект. Приписывание совершенствуемому объекту новых, неожиданных признаков служит источником оригинальных и неординарных решений.

Знаковое моделирование – это моделирование, использующее в качестве моделей знаковые преобразования какого-либо вида: схемы, графики, чертежи, формулы, наборы символов.

Морфологический анализ – получение новых решений путем составления комбинаций элементов морфологической модели (матрицы). Применяется для генерации альтернатив решений в условиях определения класса средств для выполнения заданных функций, а также параметров объекта. Основные этапы анализа: определение характеристик объекта или задач; определение разновидностей реализации задач; формирование морфологической модели в виде матрицы, где по вертикали отражается совокупность всех задач, которые необходимо решить для достижения поставленной цели.

Методы ассоциаций и аналогий – применяются для генерации альтернатив решений в условиях поиска модификаций известных систем. Характеризуются простотой и эффективностью, предполагают активизацию в первую очередь ассоциативного мышления человека.

При аналогии участники пытаются вжиться в проблему или объект, слиться с ними воедино, посмотреть на них изнутри для того, чтобы глубже понять условия и механизм действия.

Методы контрольных вопросов и коллективного блокнота – подведение к решению проблемы с помощью наводящих вопросов. Могут применяться как в индивидуальной работе, так и при коллективном обсуждении проблемы.

Синектика – поиск нужного решения благодаря преодолению психологической инерции, состоящей в стремлении решить проблему традиционным путем. Применяется для активизации творчества, позволяет выйти за рамки какого-то конкретного образа.

Метод инверсии – представляет собой один из эвристических методов творческой деятельности, ориентированный на поиск идей решения творческой задачи в новых, неожиданных направлениях, чаще всего противоположных традиционным взглядам и убеждениям, которые диктуются формальной логикой и здравым смыслом. Метод позволяет развивать диалектику мышления; находить выход из безвыходных ситуаций; отыскивать оригинальные решения различного уровня трудности. Применение этой формы работы с людьми требует развитых творческих способностей, базовых знаний, умений и навыков.

Методы многокритериальной оценки – оценка и сравнение альтернатив по нескольким критериям.

Методы экспертной оценки – построение экспертом рациональной процедуры интуитивно-логического анализа в сочетании с количественной оценкой и обработкой результатов.

Комбинированные методы – прогнозирование на основе экспертной и фактографической информации. Применяются для решения проблем широкого профиля (от формализуемых до неформализуемых).

Подготовка, принятие и реализация управленческого решения.

Рациональное управленческое решение разрабатывается и принимается в несколько этапов.

Процесс подготовки, принятия и реализации управленческих решений сложен и многосторонен; включает целый ряд стадий и операций, последовательность действий по целенаправленной разработке и выбору лучшего варианта управленческого решения из выявленного их множества.

Схема подготовки, принятия и реализации управленческих решений представлена ниже:

– выявление и анализ проблемной ситуации (собирается и анализируется информация о состоянии объекта управления и внешней среды, проводится аспектный анализ (в правовом, социальном, финансовом, этическом и др. направлениях);

– формирование и выбор целей (определяются основные направления решения проблем, потребности, интересы, желания, цели и задачи в виде четких, точных формулировок, т.е. неких категориальный аппарат проблемы);

– выявление полного перечня вариантов (определяется как можно больше вариантов решения поставленной задачи);

– прогнозирование последствий вариантов управленческого решения (разрабатываются прогнозы экономических, социальных, экологических, технических и других последствия вариантов управленческих решений);

– оценка руководителем вариантов управленческого решения (детальный анализ вариантов с точки зрения достижения поставленных целей, затрат ресурсов, соответствия конкретным условиям реализации управленческих решений и прогнозов их последствий);

– принятие управленческого решения (выбор лучшего и оптимального варианта по результатам анализа имеющихся вариантов, его комплексный учет возможных положительных и отрицательных последствий, решение формулируется и оформляется);

– разработка планов реализации управленческого решения (ответ на вопросы: что делать? кто должен делать? когда делать? как делать? с кем сотрудничать? где делать? в какой последовательности делать? какой результат должен быть достигнут?);

– обеспечение работ по выполнению управленческого решения (доведение заданий до исполнителей, обеспечение исполнителей всем необходимым, выбор рациональных методов работы, подбор и обучение кадров, разъяснение исполнителям целей решения и их конкретной роли в его реализации, определение методов стимулирования эффективного выполнения управленческого решения);

– организация выполнения управленческого решения (контроль за его реализацией, старт принятого решения).

Организация выполнения управленческого решения включает оформление решения в виде приказа или распоряжения. В приказе или распоряжении должен быть намечен план (программа) действий для выполнения данного решения с конкретным указанием: что, кому, каким образом, когда, в каких условиях, какими силами и средствами, к какому сроку и с какими показателями нужно сделать, а также кто, когда и как контролирует выполнение решения.

Важнейшими правилами контроля исполнения решений являются систематичность и регулярность; комплексность, охват всех подразделений и всех сторон работы каждого из них; предупредительность, тщательность, глубокое и всестороннее изучение существа проверяемого процесса; результативность, которая состоит не только в обнаружении недостатков в исполнительской деятельности, но и в разработке мероприятий по их устранению.

Вопросы для самопроверки

1. Что такое управленческое решение?
2. Какова роль управленческих решений в МРО?
3. Какова роль управленческих решений в образовательном процессе при МРО?
4. Какие требования предъявляются к управленческому решению?
5. Какие виды управленческих решений вы знаете?
6. Кто выбирает лучший вариант управленческого решения?
7. На какие вопросы требуется ответить при разработке планов реализации управленческого решения?

Практикум

1. Заполните технологическую карту проведения мозгового штурма по теме «Основные направления противодействия экстремизму в МРО».

Таблица 19

Технологическая карта мозгового штурма

Этап мозгового штурма и технологические задачи	Время	Технологические приемы и методы	Информационное сопровождение
Организационный этап			
Формирование рабочих групп			
Уяснение проблемы			
Ознакомление с правилами проведения мозгового штурма			
Разминка Установление атмосферы доверия в рабочей группе,			

преодоление психологических барьеров, препятствующих эффективному обсуждению			
Генерирование идей («Фаза Мечтателя») Генерация идей внутри рабочих групп			
Отбор наилучших идей («Фаза Реалиста») Развитие и объединение предложенных соображений в единое целое; отбор наилучших идей			
Подведение итогов Публичная защита группами идей			

Тестовое задание

1. Управленческое решение – это
Процесс нахождения связи между существующим состоянием процесса или системы и желательным, определяемым целью управления;
Акт выбора, осуществляемый руководителем с помощью определенных правил;
Все ответы верны

2. К специфическим характеристикам принятия решения руководителем МРО относят
Все ответы верны
Сознательная и целенаправленная деятельность, осуществляемая руководителем образовательной организации МРО;
Поведение руководителя, основанное на ценностных ориентациях МРО, а также на закономерностях образовательного процесса;

3. К социальным управленческим решениям относят
Решение, где необходимо сформировать работоспособный коллектив, разработать должностные инструкции и положения

Решение требует финансовых, материальных, временных и иных затрат

Решение требует использование социальных механизмов управления персоналом, способы воздействия на людей с целью согласования их деятельности

4. К организационным управленческим решениям относят

Решение, где необходимо сформировать работоспособный коллектив, разработать должностные инструкции и положения, наделить сотрудников полномочиями, правами, обязанностями и ответственностью

Решение, где необходимо точное соблюдение правовых норм при подготовке и реализации решения, основанного на его экспертизе

Решение требует технические, информационно-коммуникационные средства и ресурсы

5. К технологическими управленческим решениям относят

Решение, где необходимо применить способы воздействия на людей с целью согласования их деятельности

Решение требует технические, информационно-коммуникационные средства и ресурсы

Решение, где необходимо точное соблюдение правовых норм при подготовке и реализации решения, основанного на его экспертизе

6. Какие виды управленческих решений выделял И.К. Адизес

Запрограммированные и незапрограммированные

Базовые и периферийные

Согласованные и несогласованные

7. ABC-анализ – это

Метод, позволяющий классифицировать решения/идеи/проблемы по степени их важности

Осознание проблемы, ее формулирование

Метод, где запрещен устный обмен информацией

8. Методы ассоциаций и аналогий характеризуются

Определением разновидностей реализации задач

Использованием знаковых преобразований какого-либо вида

Активизацией в первую очередь ассоциативного мышления человека

9. К важнейшим правилам контроля исполнения решений относят

Комплексность, охват всех подразделений и всех сторон работы каждого из них

Предупредительность, тщательность, глубокое и всестороннее изучение существа проверяемого процесса

Все ответы верны

10. SWOT-анализ – это

Метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории

Метод, который включает в себя генерирование идей, критических анализ предложенного, защита критикуемых идей, окончательная оценка предложенных идей

Метод построенный на активизации ассоциативного мышления человека

Критерии оценки тестовых заданий:

Зачтено – от 51% до 100 % правильно выполненных заданий.

Таблица 10

Таблица результатов проведенного тестирования

ФИО	Количество правильных ответов	Общий результат тестирования (в%)

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Учебник «Основы управления мусульманской религиозной организацией» направлено на развитие профессиональных компетенций менеджеров в области управленческой деятельности.

Разработка подобного учебника в помощь будущим организаторам и менеджерам обусловлена рядом объективных факторов оптимизации, интенсификации и технологизации мусульманских религиозных организаций в контексте модернизационных преобразований общества.

Немаловажную роль в этом играет проникновение идей мусульманского контекста в пространство управления, отражающих ключевую роль в духовном развитии человека в целом и социальном сопровождении этого процесса, в частности.

Именно поэтому в разработанном нами учебнике исключительную значимость представляет не только содержательный компонент, но и его процессуально-технологическая составляющая. При изучении данного пособия важно особое внимание обращать на целевую направленность материала, концептуальные основы, особенности реализации содержания и технологических приемов. В них адекватно сочетаются ведущие положения технологического, средового и личностно ориентированного подходов.

Особое внимание при этом следует обратить на синтез светских и духовно ориентированных форм и технологий менеджмента, отраженных в данном пособии. Безусловно, организация менеджмента давно приобрела традиционно светский характер, но насыщение ее конфессиональными контекстами отражает своевременную и актуальную тенденцию в процессе религиозного преобразования общества. Исходя из этого, критериями отбора технологий воспитания выступают: целенаправленность, технологичность, инновационность, диагностичность, интерактивность и доступность.

Современный менеджер должен уметь организовать свою деятельность в условиях МРОО. Для него должно стать естественным использование технологий практически во всех аспектах своей деятельности – и как средство работы с персоналом, и как средство интенсификации и технологизации всего процесса управления мусульманскими религиозными образовательными организациями.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. 2020 Forecast: Creating the Future of Learning. KnowledgeWorks Foundation. Электронная версия: <http://www.futureofed.org/forecast/>
2. 2020 Forecast: Creating the Future of Learning. KnowledgeWorks Foundation. Электронная версия: <http://www.futureofed.org/forecast/>
3. Global Governance 2025: At a Critical Juncture. National Intelligence Council, Washington, DC, 2010.
4. Global Trends 2025: A Transformed World. National Intelligence Council, Washington, DC, 2008. Электронная версия: www.dni.gov/nic/NIC_2025_project.html
5. Martin J. (2007) The Meaning of the 21st Century: A Vital Blueprint for Ensuring Our Future. Riverhead Trade.
6. The Evolving Internet. Driving Forces, Uncertainties, and Four Scenarios to 2025. Report prepared by Cisco and GBN, 2010.
7. Thornburg D. (1997) 2020 Visions for the Future of Education. Электронная версия: <http://www.tcpd.org/Thornburg/Handouts/2020visions.html>
8. Thornburg D. (1997) 2020 Visions for the Future of Education. Электронная версия: <http://www.tcpd.org/Thornburg/Handouts/2020visions.html>
9. Trend Compendium 2030. Research by Roland Berger. Электронная версия: http://www.rolandberger.com/expertise/functional_issues/trend_compendium_2030.html
10. Адизес, И.К. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует / Ицхак Калдерон Адизес; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 262 с.
11. Александрова, А.В., Курашова, С.А. Стратегический менеджмент: учебник / А.В. Александрова, С.А. Курашова. – Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 320 с.
12. Амонашвили Ш.А. Единство цели. – М., 1987.
13. Армстронг М. Управление человеческими ресурсами. СПб., 2004, с. 20-21.
14. Шулер Рэндал (1945) // Классики менеджмента / Под ред. М. Уорнера. СПб., 2001, с. 103-110; Шулер Рэндал С. Управление человеческими ресурсами // Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. СПб., 2002, с. 163-190.
15. Грэхем Х.Т., Беннетт Р. Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие для вузов. М., 2003.
16. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний). М., 1986.
17. Брюстер К. Управление человеческими ресурсами в Европе // Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. СПб., 2002, с. 542–543. Гарбузов А. В. Управленческий потенциал как

основа формирования управленческого резерва // Молодой ученый. — 2016. — №10. — С. 665-670. — URL <https://moluch.ru/archive/114/29942/> (дата обращения: 08.12.2019).

18. Якимова З. В. Добровольная сертификация профессиональных квалификаций как элемент индивидуального плана подготовки участников кадрового резерва / З. В. Якимова // Молодой ученый. — 2014. — № 9 (68). — С. 338–343.

19. Гербачевский В. К. Оценка уровня притязаний: практикум по общей, экспериментальной и прикладной психологии. — СПб.: Питер, 2003. — 560 с.

20. Квашникова К.В, Красова О.И, Палагина А. Г., Петров Ю. Б. Гуру менеджмента // М.: Управление персоналом, 2008. — 209 с.

21. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учеб. М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2008. С.34.

22. Теория управления: Учебник / Под общ. ред. А.Л.Гапоненко, А.Л.Панкрухина. М.: Изд-во РАГС, 2003. 558 с.

23. Прохоров А.П. Перспективы развития российской модели управления // Менеджмент в России и за рубежом. 2003. №2. С.38-43.

24. Гордеев Р.В. Кросс-культурные проблемы международного менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. 1998. № 1. С.3-24.

25. Вебер М. Избранные произведения: / Пер. с нем. М.: Прогресс, 1990. 808 с.

26. Биктагирова А.Р. Профессиональная культура в человекоориентированных профессиях: коллективная монография / под ред. Е.В. Дьяченко. – Екатеринбург: Изд-во УГМУ, 2014.

27. Бухарова, Г.Д. Общая и профессиональная педагогика: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / Г.Д. Бухарова, Л.Д. Старикова. – М.: Издательский центр «Академия», 2009. – 336 с.

28. Воспитаи своего лидера. Как находить, развивать и удерживать талантливых руководителей [Электронный ресурс] // Москва: Вильямс, 2002, 416 с.

29. Гребенникова, В.М., Никитина Н.И. Деонтологическая культура менеджера образования: контекст развития [Электронный ресурс] // Научно-теоретический журнал «Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров»: Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/16076508>

30. Гуткина Л Д. Организация и планирование воспитательной работы в школе. - М.: Центр «Педагогический поиск», 2001.

31. Зинкевич-Евстигнеева Т.Д. Теория и практика командообразования. СПб.: Речь, 2011.

32. Зинкевич-Евстигнеева Т.Д., Фролов Д., Грабенко Т. Технология создания команды. СПб.: Речь, 2002.

33. Исламова, З.И. Теория и методика воспитания: учебно-методическое пособие для студентов и преподавателей [Электронный ресурс]. – Уфа: Изд.-во БГПУ, 2009. – Режим доступа: <https://bspu.ru/files/2880>

34. Компетенции руководителя [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://hr-portal.ru/article/kompetencii-rukovoditelya>)

35. Кочуров, В. Ф. Информационная компетентность взрослых: содержание, структура, уровни / В. Ф. Кочуров, О. И. Кочурова // Новые знания. – 2003. – № 3. – С. 33-35.

36. Кузьмина, Н. В. Педагогическое мастерство учителя как фактор развития способностей учащихся // Вопросы психологии. – 1984. – N 1.

37. Кулиев, Э.Р. Исламоведение [Текст]: [пособие для преподавателя] / Э. Р. Кулиев, М. Ф. Муртазин, Р. М. Мухаметшин и др.; под общ. ред. М. Ф. Муртазина. – М.: Изд-во Московского исламского университета, 2008. – 416 с.; 22 см. – (Библиотека ислаоведа). ISBN 978-5-903524-03-7

38. Легенький Г.И. Цель и способы воспитания. – М., 1990.

39. Лукашенко, М.А. Профессиональные компетенции руководителя [Электронный ресурс] // Журнал «Современная конкуренция», Режим доступа: <https://www.cfin.ru/management/strategy/competit/ksao.shtml>

40. Макаренко А.С. Педагогическая поэма. – СПб.: Издательская группа «Азбука классика», 2009.

41. Максвелл Д. Собери команду лидеров. М.: Поппури, 2010.

42. Менеджмент: конспект лекция [Электронный ресурс] // Режим доступа:

http://www.nnre.ru/delovaja_literatura/menedzhment_konspekt_lekcii/index.php

43. Молодчик А.В., Молодчик М.А. Менеджмент: стратегия, структура, персонал, знание: учеб. пособие для вузов / Гос. ун-т – Высшая школа экономики. — М.: Изд. Дом ГУ ВШЭ, 2015. — 296 с.

44. Нечаева, О.А. Актуальность проблемы принятия управленческих решений в педагогической науке и практике // Молодой ученый. – 2017. – №22. – С.185-187 <https://moluch.ru/archive/156/43995/>

45. Питюков В.Ю. Основы педагогической технологии: Учебно-методическое пособие, 3-е изд. испр и доп. - М.: Изд «Том и Д», 2001.

46. Принятие управленческих решений [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://studfile.net/preview/5332030/>

47. Рогов, Е.И. Психология управления персоналом [Электронный ресурс] / Режим доступа: https://studme.org/161205/menedzhment/psihologiya_upravleniya_personalom

48. Рогов, Е.И. Психология управления персоналом [Электронный ресурс] / Режим доступа: https://studme.org/161205/menedzhment/psihologiya_upravleniya_personalom

49. Саитова, Л.Р. Формирование профессиональной компетентности бакалавров педагогического образования на основе междисциплинарного подхода (профиль «Музыкальное образование»): автореферат дис. ... кандидата педагогических наук: 13.00.08 / Саитова Лира Рашитовна; [Место защиты: Башкир. гос. пед. ун-т им. М. Акмуллы]. – Уфа, 2012. – 28 с.

50. Саяхов, Р.Л. Формирование толерантности слушателей мектеба на основе активизации педагогического потенциала исламских первоисточников: автореферат дис. ... кандидата педагогических наук: 13.00.01 / Саяхов Руслан Линицевич; [Место защиты: Башкир. гос. пед. ун-т им. М. Акмуллы]. – Уфа, 2019. – 27 с.

51. Сборник нормативно-правовых, научно-методических, организационно-практических материалов по проблемам воспитания / Под ред В.А Березиной, О.И. Волжиной, И А Зимней -М : Вентана-Графф, 2002.

52. Сидельникова, Т.Т. Инновации в обучении социальным и гуманитарным дисциплинам: вопросы теории и практики на примере курса «Политология»: монография / Т.Т. Сидельникова; науч. ред. Г.В. Морозова. – Казань: Центр инновационных технологий, 2009. – 352 с.

53. Система учебно-воспитательной и внеучебной работы со студентами в БГПУ// Сост. Р.Х.Хайретдинова, Л.М. Вырыпаева. – Уфа: Изд-во БГПУ, 2004. – 176с.

54. Технология планирования // Педагогика: Учебное пособие для студентов педагогических учебных заведений / Сластенин В.А., Исаев И.Ф., Мищенко А.И. – М.: Школа-Пресс, 1998. – Гл. 19.

55. Титова Е.В. Если знать, как действовать. – М., 1993.

56. Форсайт «Детство-2030». . Электронная версия: http://www.moe-pokolenie.ru/402/files/images/Forsait-proekt_-Detstvo-.ppt

57. Форсайт «Детство-2030». Электронная версия: http://www.moe-pokolenie.ru/402/files/images/Forsait-proekt_-Detstvo-.ppt

58. Форсайт: наука и технологии в 2025 году. Журнал «Российские нанотехнологии», 5-6 номер 2009 г.

59. Форсайт: наука и технологии в 2025 году. Журнал «Российские нанотехнологии», 5-6 номер 2009 г.

60. Чечель, И.Д. Директор школы и его команда: стратегия и тактика коллективного профессионального развития [Текст] / И.Д. Чечель, М.: Национальный книжный центр, ИФ «Сентябрь», 2016. – 192 с. – (Библиотека журнала «Директор школы».) ISBN 978-5-88753-169-4, ISBN 978-5-4441-0226-8

61. Шевчук, Д.А. Деловое общение [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://marketing.wikireading.ru/1382>

62. Жуков, Ю. М., Павлова Е. Н., Журавлев А. В. Технологии командообразования. – М.: Аспект-Пресс, 2014. – С. 15.

63. Как можно управлять образовательной системой. [Электронный ресурс]: Учебное пособие по дисциплине «Управление образовательными системами (уровень магистратуры) / Дальневосточный федеральный университет, Школа педагогики; [авторы: Лавриненко Т.Д., Стоюшко Н.Ю.]. – Электрон. дан. – Владивосток: Дальневосточный федеральный университет, 2015 г., 239 с. – Режим доступа: <http://uss.dvfu.ru/.....> – Загл. с экрана. С. 116-135.

64. Кириллова, И. О. Руководство профессиональным ростом педагогов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.edupersonal.ru>

65. Лепешова, Е. И. Управление персоналом в образовательных учреждениях [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.edupersonal.ru>

66. Куликова, Т. И. Технология командообразования в современной организации // Концепт. – 2015. – № 09 (сентябрь)

67. Мальцева, Т. И. Система управления персоналом образовательного учреждения [Текст] // Проблемы и перспективы развития образования: материалы II Междунар. науч. конф. (г. Пермь, май 2012 г.). – Пермь: Меркурий, 2012. – С. 43-44.

Учебник

Исламова З.И., Биктагирова А.Р., Сайтова Л.Р.

ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ МУСУЛЬМАНСКОЙ РЕЛИГИОЗНОЙ
ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Лиц. на издат. деят. Б848421 от 03.11.2000 г. Подписано в печать 30.01.2020.
Формат 60X84/16. Компьютерный набор. Гарнитура Times New Roman.
Отпечатано на ризографе. Усл. печ. л. – 9,5. Уч.-изд. л. – 9,3.
Тираж 10 экз. Заказ № 807

СП БГПУ 450000, г.Уфа, ул. Октябрьской революции, 3а