

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
ЛУГАНСКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ**

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
ЛУГАНСКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ  
«ЛУГАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ГОУ ВО ЛНР «ЛГПУ»)**

**Т.В. Яковенко  
Е.А. Титова**

## **Организация учебно-производственного процесса**

**Учебно-методическое пособие**  
по учебной дисциплине «Методика профессионального обучения»  
для студентов очной и заочной форм обучения  
по направлению подготовки  
44.03.04 «Профессиональное обучение (по отраслям)»  
*для профилей ЛГПУ*

  
**КНИТА**  
Луганск  
2021

**УДК 378.011.3-051:6**

**ББК 74.489.88**

**Я 73**

**Рецензенты:**

- Авершин А.А.** – директор Стахановского инженерно-педагогического института менеджмента ГОУ ВО ЛНР «Луганский государственный университет имени Владимира Даля», кандидат психологических наук, доцент;
- Зинченко В.О.** – профессор кафедры педагогики Государственного образовательного учреждения высшего образования Луганской Народной Республики «Луганский государственный педагогический университет», доктор педагогических наук, профессор;
- Финогеева Т.Е.** – доцент кафедры технологий производства и профессионального образования Государственного образовательного учреждения высшего образования Луганской Народной Республики «Луганский государственный педагогический университет», кандидат педагогических наук, доцент.

**Яковенко Т.В., Титова Е.А.**

**Я 73 Организация учебно-производственного процесса :**  
учебно-методическое пособие / Т.В. Яковенко, Е.А. Титова;  
ГОУ ВО ЛНР «ЛГПУ». – Луганск : Книта, 2021. – 80 с.

Учебное издание является частью учебно-методического комплекса учебной дисциплины «Методика профессионального обучения». В учебном издании в полном объеме изложен материал теоретической части раздела учебной дисциплины.

Данное учебно-методическое пособие предназначено для студентов очной и заочной форм обучения по направлению подготовки 44.03.04 «Профессиональное обучение (по отраслям)» для профилей ЛГПУ.

**УДК 378.011.3-051:6**

**ББК 74.489.88**

*Рекомендовано Учебно-методическим советом ГОУ ВО ЛНР «ЛГПУ» в качестве учебно-методического пособия для студентов, обучающихся по направлению подготовки 44.03.04 «Профессиональное обучение (по отраслям)» (протокол № 3 от 10.11.2021 г.)*

© Яковенко Т.В., Титова Е.А., 2021  
© ГОУ ВО ЛНР «ЛГПУ», 2021

## **ОГЛАВЛЕНИЕ**

<b>ВВЕДЕНИЕ</b>	<b>4</b>
Тема 1 Основы организации учебно-производственного процесса в учебном заведении	5
Тема 2 Основы управления в учреждениях среднего профессионального образования	20
Тема 3 Планирование учебно-производственного процесса как разновидность организационной деятельности	37
Тема 4 Нормирование учебно-производственного процесса	60
<b>СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ</b>	<b>75</b>

## ВВЕДЕНИЕ

Переход к новому качеству образования, намеченному Государственной программой развития образования Луганской Народной Республики, является в современных условиях ведущей тенденцией развития образовательной сферы. Одна из программных задач, стоящих перед системой профессионального образования, – это совершенствование организации учебно-производственного процесса в учебном заведении.

С этим связано порождение новых представлений о сущности образовательно-технологической деятельности, состоящих в создании условий педагогам для инновационного изменения образовательной практики.

Не случайно, поэтому исследователи отмечают, что современному педагогу профессионального образования должны быть присущи: профессиональная образованность, стратегическое мышление, стремление к инновациям и коммуникативные качества, а также сформированная готовность к организационно-технологической деятельности.

Учебно-методическое пособие описывает с позиций системного и функционального подходов содержание организационно-технологической деятельности педагога профессионального обучения, раскрывая актуальные проблемы, связанные с планированием учебного процесса в учреждениях профессионального образования, нормированием производственного (практического) обучения, организацией производственного (практического) обучения обучающихся в условиях производства и производственной практики и т.д.

Данное пособие раскрывает содержание раздела «Организация учебно-производственного процесса» учебной дисциплины «Методика профессионального обучения».

Пособие рассчитано на студентов направления подготовки «Профессиональное обучение (по отраслям)», преподавателей образовательных заведений системы среднего профессионального образования.

## Тема 1

### Основы организации учебно-производственного процесса в учебном заведении

**Цель:** формирование базовых знаний об организационно-технологической деятельности педагога профессионального обучения, закономерностях ее реализации.

**План:**

1.1 Сущность организационно-технологической деятельности педагога профессионального обучения, базовые понятия.

1.2 Закономерности организационной деятельности педагога профессионального обучения

1.3 Функции организации учебно-производственного процесса

**Рекомендуемая литература:** [1–7; 10; 13]

#### ***1.1 Сущность организационно-технологической деятельности педагога профессионального обучения, базовые понятия***

Согласно принятого в Луганской Народной Республике государственного образовательного стандарта по направлению подготовки 44.03.04 Профессиональное обучение (по отраслям) выделяются пять видов профессиональной деятельности будущего педагога профессионального обучения (рис.1.1).

Таким образом, в профессиональной деятельности педагога профессионального обучения можно выделить организационную и технологическую составляющие.

Относительно организационной деятельности терминологическое значение укладывается в рассмотрении очень широкого спектра вопросов, касающихся деятельности организаций, управления организацией, деятельности человека, коллектива в организации, организаторских способностей личности, специфики организаторской

деятельности в различных профессиях, организаторских компетенций и т. д.

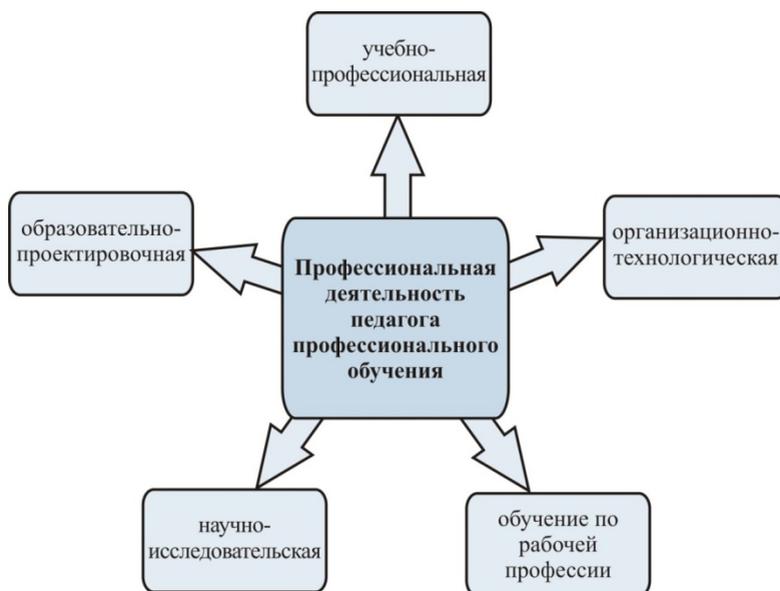


Рисунок 1.1 – Структура профессиональной деятельности будущего педагога профессионального обучения

Понятие «организация», как правило, ассоциируется со структурой, со структурно-функциональными образованиями и их дифференциацией.

Большинство исследователей рассматривают организационную деятельность как необходимую в профессиональной деятельности любого специалиста. При этом данная деятельность рассматривается в двух аспектах: с одной стороны – как самостоятельная профессиональная деятельность (тогда и другие функции специалиста выполняются как составляющие этой деятельности), с другой стороны – как составляющая профессиональной деятельности (в этом случае организаторская деятельность

является связующей между решениями различных профессиональных задач).

Считается, что организационную работу можно включать в управленческую деятельность, рассматривать организацию как средство решения управленческих задач.

Следует отметить, что соотношение понятий «организация» и «управление» имеет неоднозначность точек зрения со стороны различных исследователей. С одной стороны, «организация», наряду с планированием, руководством и контролем, рассматривается как одна из функций управления. В данном случае функция организации является одним из видов управленческой деятельности, которая направлена на упорядочение функционирования организации, выполнение принятых решений и не рассматривается вне этой деятельности. С другой стороны, «организация» представляется как самостоятельный по отношению к управлению род деятельности не столько сопутствующий, сколько предшествующий ему.

При этом «организация» нацелена на создание эффективной системы управления или внесение изменений в уже действующую систему.

Считается, что организационная и управленческая деятельности рассматриваются как абсолютно равноправные, но связанные между собой области. Организацию и управление нельзя рассматривать отдельно друг от друга ни теоретически, ни практически. Организация не может быть реализована без грамотного и профессионального управления, а управление не может существовать без организации. Следовательно, организация предполагает наличие управления, а управление – организацию.

Организационная деятельность в образовательном учреждении по сути сводится к прогнозированию развития всех участников образовательного процесса; планированию и организации образовательного процесса; контрольно-аналитической деятельности и коррекции как самого процесса обучения, его результатов, так и управления им.

Педагог профессионального обучения осуществляет следующие *виды организационной деятельности*:

– управленческая – управление развитием, обучением и воспитанием обучающихся; управление образовательным процессом; оценки степени соответствия реализуемого образовательного процесса его модели с целью внесения коррекции или полного изменения; управление производственным процессом и кадрами, коллективом работников; использование разнообразных форм и методов управления производственно-технологическим процессом с учетом влияния различных факторов внутренней и внешней среды;

– организационно-подготовительная – оснащение мастерских соответствующим оборудованием, инструментом, сырьем, вспомогательным материалом; составление заявок на сырье, материалы, инструмент; разработка мероприятий по их рациональному использованию; изготовление образцов деталей, настройка, наладка, ремонт оборудования; осуществление перспективного планирования и прогнозирования возможных результатов; обеспечение материально-технического оснащения;

– организационно-экономическая – практическая оценка технических возможностей, путей и средств достижения цели, разработка производственного плана; выбор рациональных форм организации учебно-производственного процесса, разработка экономических показателей производственной деятельности; установление ученических норм времени на выполнение заданий различной категории сложности; планировка и перепланировка мастерских, выявления резервов роста учебного производства, составление графика перемещения обучающихся по рабочим местам; установление сметы расходов; совершенствование системы мер, обеспечивающих безопасность труда при выполнении учебно-производственных работ;

– контролирующая – контроль выполнения установленных требований, действующих норм, правил и стандартов.

## **1.2 Закономерности организационной деятельности педагога профессионального обучения**

*Закономерность* представляет собой отражение наиболее прочных, существенных, общих, необходимых, повторяющихся и объективных связей и отношений, возникающих и проявляющихся в ходе осуществления организационной деятельности.

*Особенности функций организации:*

1. Выделение в управлении отдельных функций – объективный процесс, обусловленный развитием производства и усложнением его управления.

2. Естественной основой формирования и развития функций является разделение общественного труда в целом и в сфере организационной деятельности в частности.

3. Движущей силой изменения функций организации является необходимость повышения эффективности организационно-технологической деятельности и системы профессионального образования.

4. Функции организации обусловлены управляемой (объект организации) и управляющей (субъект организации) подсистемами, действующими законами науки организации и управления, используемыми принципами и сложившимися в системе профессионального образования отношениями.

5. Выбор и улучшение организационной структуры, использование методов и средств организации, информационных технологий, подготовка и расстановка кадров и др. происходит с учетом состава и содержания функций организации.

6. Любая функция организации реализуется во взаимосвязи и взаимодействии с остальными функциями организации.

Закономерные (законом обусловленные) структурные и функциональные взаимосвязи не действуют с неизбежностью, а реализуются в виде тенденций, пробивающихся через множество конкретных явлений и обстоятельств, индивидуальных актов поведения и действий, подчиняющихся вероятностным «правилам игры». Реализация законов зависит от многих условий (переменных), но, прежде всего от управляющего субъекта, его знаний, способностей, но также и от управляемого объекта.

Роль законов организации выражается в том, что они:

- образуют теоретический фундамент науки;
- способствуют переходу эмпирического подхода к профессиональному;
- позволяют правильно оценить возникающую ситуацию;
- позволяют анализировать зарубежный опыт;
- выражают качественные свойства и связи процессов и явлений, характеризующих отношения управления и направления их развития.

*Психологические закономерности организационной деятельности – закономерности, определяющие динамику психических процессов, межличностных взаимоотношений, группового поведения.*

*1. Закон неопределенности отклика или закон зависимости восприятия людьми внешних воздействий от различия их психологических структур.* Т.е. разные люди и один и тот же человек в разное время могут по-разному реагировать на одинаковые воздействия.

*2. Закон неадекватности отображения человека человеком.* Причины:

- человек не знает о себе достаточно информации;
- защита от манипуляций.

Закон неадекватности отображения человека человеком порождает принципы:

а) принцип универсальной талантливости (нет людей неспособных, есть люди, занятые не своим делом);

б) принцип развития (способности развиваются в результате изменения условий жизни личности и интеллектуально-психологических тренировок);

в) принцип неисчерпаемости (ни одна оценка человека в его жизни не может быть окончательной).

3. *Закон неадекватности самооценки.*

4. *Закон расщепления смысла управленческой информации.*

Причины расщепления смысла управленческой информации:

– иносказательные возможности языка;

– различия в образовании; интеллект развития, физическом и психическом состоянии.

5. *Закон самосохранения.* Сохранение статуса – мотив социального поведения субъекта организационной деятельности.

6. *Закон компенсации – замещения.*

*Принцип* (от лат. «начало, основа») – это:

– основное исходное положение какого-либо учения, теории, науки, мировоззрения организации и т.д.;

– внутреннее убеждение, нормы поведения и деятельности;

– основная особенность устройства какого-либо механизма, прибора.

Принципы организации – основные правила, которые должны соблюдаться субъектами организации при принятии различного рода управленческих решений. Принципы являются основной формой целенаправленного использования объективных законов в практике организации.

*Принципы и законы (закономерности) по сути дела отражают один и тот же фрагмент действительности, но отражают его в разной форме: закон – в виде образа (положительного знания), принцип – в виде определенного требования (регулятивной нормы).*

Отличие принципа от закона выражается и в том, что он может быть сформулирован на основе не одного, а нескольких законов, а также является выражением той или

иной всеобщей формы бытия, того или иного свойства материальных и идеальных образований.

Принципы организации объективны, т. е. не зависят от воли и желания отдельных личностей. Они являются не абсолютной истиной, а только лишь инструментом, позволяющим хоть немного поднять завесу над сверхсложным миром личности и коллектива и подсказать руководителю, как разумнее воздействовать на контролируемую систему и какую реакцию следует, вероятно, ожидать в ответ на управляющее воздействие.

*Таким образом, принципы организации можно представить как основополагающие идеи и правила поведения педагога профессионального обучения по осуществлению организационно-управленческих функций.*

Система принципов организации может быть классифицирована по трем основным группам принципов:

1. *Принципы работы с информацией* (кибернетические принципы), т.к. работа с информацией по своему объему составляет значительную долю в действиях субъекта управления любого уровня:

– объективности, адекватности, что означает необходимость адекватного отражения (достоверной информации) субъектом управления реального состояния актуальных общественных потребностей и интересов, возможностей их удовлетворения и действия в соответствии с полученной информацией;

– обогащения. Принцип обогащения состоит в том, что в ходе работы с информацией, последняя преобразуется в направлении «очистки» от несущественных элементов, которые не несут полезной нагрузки. Осуществляется переход информации в знания субъекта, верификации;

– перехода информации в знания субъекта. Сведения, составляющие информацию, имеют отвлеченный, абстрактный характер чисто осведомительного назначения до тех пор, пока они не будут осознаны субъектом и не перейдут на новый уровень процесса познания. Полное осмысление реальной действительности субъектом

управления дает ему возможность осуществить этот переход и плодотворно использовать отражающую ее информацию в управленческой деятельности;

– верификации – проверки истинности теоретических положений, установление достоверности опытным путем.

2. *Организационные принципы:* целеполагания; сочетания централизма и автономности; законности; плановости; объективности; основного звена; оптимальности и эффективности; регламентации задач и функций; непрерывности; обоснованности.

3. *Принципы работы с персоналом:* сочетание единоначалия и коллегиальности, создание благоприятных условий для работы, делегирование, постоянное повышение квалификации – развитие человеческих ресурсов, обеспечение творческой инициативы, конкурсное назначение, принцип первого руководителя, принцип автоматического замещения отсутствующего, принцип соответствия.

Важно учитывать также принципы единства команды; демократизации управления; обратной связи; социальной ответственности; лояльности к персоналу; инновационности и, конечно, принцип стимулирования.

### ***1.3      Функции      организации      учебно-производственного процесса***

Содержание организации как процесса раскрывается в его *функциях*, представляющих собой комплексы повторяющихся организационных действиях и процедур, объединенных единством содержания и целевой направленностью, с помощью которых субъект управления воздействует на управляемый объект (рис. 1.2).

Для того чтобы считаться таковой, функция организации должна иметь четко выраженное содержание, разработанный процесс ее осуществления и определенную структуру.

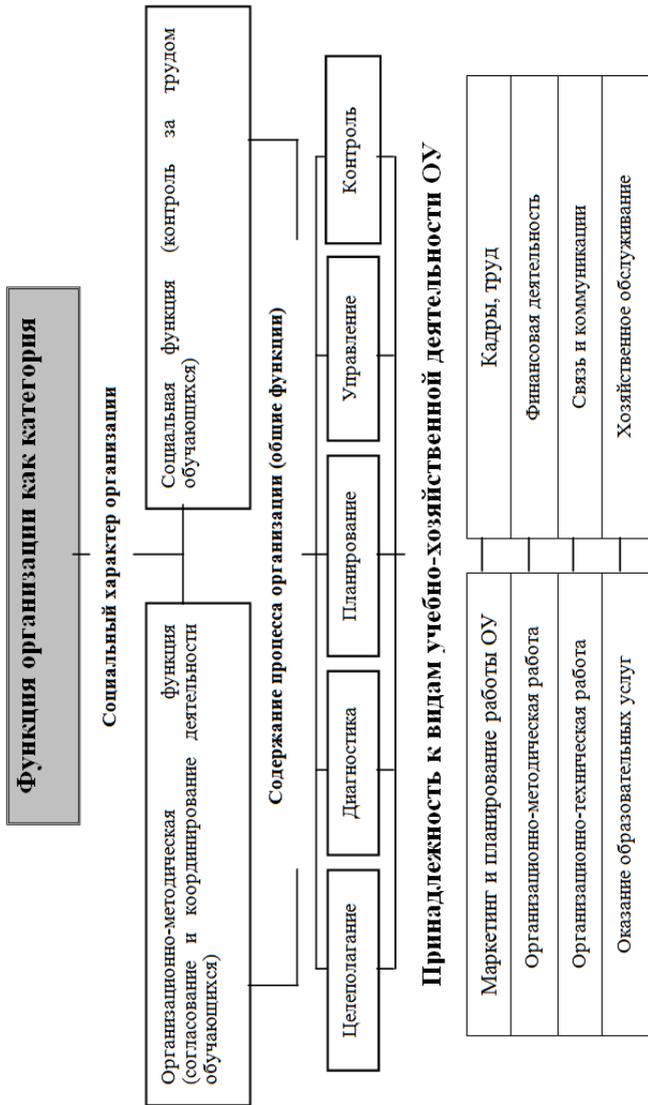


Рисунок 1.2 – Формирование художественно-конструкторских умений учащихся в дополнительном технологическом образовании

*Процесс реализации функции* отвечает на вопрос, какова логическая последовательность осуществляемых в рамках функции действий, что за чем должно следовать, чтобы функция выполнялась.

*Структура функции* отвечает на вопрос, как или каким образом формально связаны между собой действия, составляющие данную функцию.

Функции организации имеют специфический характер, особое содержание, и могут осуществляться неразрывно связанными между собой. Все функции организации взаимосвязаны, образуют систему.

Каждая функция организации представляет собой сферу действия определенного компонента организационной деятельности педагога профессионального обучения, а система организации конкретным объектом или видом деятельности – это совокупность функций, связанных единым организационным циклом.

Таблица 1.1 – Функции организации учебного процесса

<b>По М. А. Гончарову</b>	<b>По В.П. Симонову</b>	<b>По В.Д. Симоненко, П.И. Третьякову, Т.И. Шамовой</b>
–	–	Информационно-аналитическая
Планирования, или принятия решения	Планирования	Планово-прогностическая
Организации выполнения принятых решений и планов	Организации выполнения принятых решений и планов	Организационно-исполнительская
Мотивации	–	Мотивационно-целевая
Контроля	Контроля	Контрольно-диагностическая
–	–	Регулятивно-коррекционная

*Организационный цикл* – это определенная и последовательная выполняемость одних и тех же видов организационной деятельности.

*Управленческий цикл в учреждении профессионального образования*– целостная совокупность сориентированных на достижение одной цели, выполняемых одновременно или в некоторой последовательности взаимодействующих между собой организационных функций, совершающих законченный круг развития и ограниченных определенными предметно-пространственными и временными рамками (Ю.А. Конаржевский).

*Организационный цикл состоит из пяти управленческих функций:* 1) *целеполагание,* 2) *сбор информации и анализ,* 3) *подготовка и принятие управленческого решения или планирование учебно-производственного процесса,* 4) *организация и мотивация коллектива на выполнение этого решения,* 5) *контроль, который предусматривает корректирование деятельности и регулирование отношений.*

*Работа* – осуществление совокупности целенаправленных, взаимосвязанных действий, при помощи которых педагог профессионального обучения решает те или иные организационно-управленческие задачи.

*Функционирование* – взаимодействие функции с остальными видами организационной деятельности.

*Анализ* – изучение состояния и тенденций развития системы исследуемого явления и его объективная оценка с последующей выработкой на этой основе рекомендаций по упорядочению управляемой системы или переводу ее в более высокое качественное состояние.

*Планирование* – предвидение конкретных действий педагогом профессионального обучения, направленных на более совершенное выполнение задач, стоящих перед управляемой системой.

*Управление*– социально преобразующая, непрерывная циклическая деятельность, объединяющая усилия и

индивидуальные действия отдельных членов в совместную деятельность коллектива по достижению поставленных целей.

*Регулирование* – рациональное согласование деятельности всех членов коллектива.

*Корректирование* – оказание своевременной помощи членам коллектива, если они испытывают затруднение в выполнении конкретно поставленной задачи.

*Контроль* – наблюдение за течением процессов, происходящих в организации и деятельности людей, сравнение величины и качества контролируемого объекта с заданной программой, выявление отклонений от программы их места, времени, причины и характера.

Организационная деятельность педагога профессионального обучения включает следующие типичные функции: организационно-планирующую, технологическую (рабочую), контрольно-управленческую. Содержание этих функций представлено ниже в таблице 1.2.

Согласно Государственного образовательного стандарта высшего образования (ГОС ВО) по направлению подготовки 44.03.04 Профессиональное обучение (по отраслям) Луганской Народной Республики организационно-технологическая деятельность будущего педагога профессионального обучения характеризуется следующими умениями:

– организовывать учебно-производственный (профессиональный) и производственно-технологический процессы через производительный труд;

– организовывать и контролировать технологический процесс в учебных мастерских, организациях и предприятиях;

– анализа и организации экономической, хозяйственно-правовой деятельности в учебно-производственных мастерских и на предприятиях;

– организовывать образовательный процесс с применением интерактивных, эффективных технологий подготовки рабочих и специалистов среднего звена;

Таблица 1.2 – Функции организационной деятельности педагога профессионального обучения

<b>Функции организационной деятельности</b>	<b>Содержание функций</b>
Организационно-планирующая	<p>Ознакомление с заданием; выбор материала, сырья, заготовок, инструментов, приспособлений, приборов. Определение технологической последовательности выполнения производственного процесса; выполнение необходимых расчетов, разработка программ, алгоритмов, схем, маршрутов.</p> <p>Проверка, наладка оборудования и оснастки для выполнения работы; подготовка к работе материалов, рабочих и контрольно-измерительных инструментов, приспособлений, подготовка документации.</p>
Технологическая	<p>Выполнение ручных операций; управление работающим оборудованием; регулирование технологического процесса; наладка и настройка оборудования в ходе работы.</p>
Контрольно-управленческая	<p>Текущая и итоговая проверка, и оценка хода технологического процесса; выявление отклонений и неполадок в ходе работы и их устранение. Проверка и оценка собственной деятельности, работы оборудования; текущая и итоговая оценка качества выполненной работы.</p>

- организовывать технико-технологический процесс с применением инновационных производственных технологий;
- конструировать, эксплуатировать и обслуживать учебно-технологическую и производственно-технологическую среду для практической подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих, служащих и специалистов среднего звена;
- адаптации, корректировки и использования технологий в профессионально-педагогической и производственно-технологической деятельности;
- организовывать деятельность обучающихся по сбору портфеля свидетельств образовательных и профессиональных достижений.

***Вопросы для самопроверки и самоконтроля:***

1. Назовите цели организационной деятельности педагога профессионального обучения.
2. Перечислите функции организационной деятельности педагога профессионального обучения.
3. Назовите объект организационной деятельности педагога профессионального обучения.
4. Что является результатами (продуктами) организационной деятельности?
5. Перечислите виды организационной деятельности педагога профессионального обучения.
6. Какие виды организационно-технологических умений необходимо получить будущему педагогу профессионального обучения?
7. Кто является субъектами организационной деятельности?
8. Что понимают под управленческим решением?
9. Что подразумевают под системой организационной деятельности педагога профессионального обучения?

## Тема 2

### Основы управления в учреждениях среднего профессионального образования

**Цель:** формирование знаний о теории управления и менеджмента в образовании.

**План:**

1. Сущность понятия «управление».
2. Педагогический менеджмент.
3. Сущность управленческого решения. Виды управленческих решений.

**Рекомендуемая литература:** [8; 12; 13]

#### **2.1 Сущность понятия «управление»**

Под *управлением* понимается элемент, функция, обеспечивающие сохранение определенной структуры организованных систем, поддержание режима их деятельности, реализацию их программы и целей.

*Управление* – совокупность скоординированных мероприятий, направленных на достижение значимых целей организации.

*Субъект управления* – носитель предметно-практической деятельности, источник управленческой активности, направленной на определенный объект управления; может выступать как отдельный индивид, так и социальная группа.

*Объект управления* – часть объективной действительности, на которую направлено управленческое воздействие.

Между субъектом и объектом управления существует диалектическое взаимодействие и взаимовлияние. При этом важным условием эффективности управления является соответствие субъекта управления его объекту.

*Процесс управления как особый вид человеческой деятельности возникает из необходимости обеспечить целенаправленность и согласованность работы участников коллектива. Если отдельный ремесленник сам управляет своими действиями, то коллектив ремесленников нуждается в мастере, т.е. в руководителе, осуществляющем функцию управления.*

Следует отметить, что до эпохи империализма функция управления оставалась более или менее универсальной. Управление производством осуществлялось самим капиталистом или небольшой группой его особо доверенных лиц. (Собственник и управляющий – одно лицо).

*И только разделение труда, его специализация и кооперация, строгая взаимообусловленность движения овеществленного и живого труда вызвали к жизни особую функцию деятельности – управления.*

В последние годы сформировалась новая отрасль науки – социальное управление, которая исследует общие закономерности управления, присущие всем социальным системам.

*Предмет теории управления* составляют законы управления как целостного, комплексного общественного явления.

*Объект социального управления* – деятельность людей.

*Предмет социального управления* – управленческие отношения:

- 1) между субъектом и объектом управления;
- 2) между членами организации, находящимися на одном и том же иерархическом уровне, направленные на взаимное согласование действий, исходя из поставленных задач;
- 3) между различными организационными подразделениями в пределах одного и того же объекта управления.

*Таким образом, социальное управление* – непрерывный процесс воздействия руководителя (субъекта управления) на организованную группу людей или на кого-либо из этой

группы в отдельности (объект управления) по организации и координации их совместной деятельности для достижения наилучших результатов.

*Научное управление* – это целенаправленное планомерное систематическое управляющее воздействие на системы с целью достижения определенных результатов, при котором исключается игра случая, стихийное действие разнообразных факторов, учитывается их взаимодействие между собой.

Если просто *сознательное управление* предполагает обеспечение самими людьми необходимого порядка, урегулированности процесса, то *научное управление* обозначает еще и противодействие стихийно действующим факторам с достижением поставленных целей по ряду важнейших показателей и, следовательно, повышение производительности труда.

*Характерные черты научного управления:*

- познание и сознательное использование объективных закономерностей;
- обеспечение системности и непрерывности управленческих воздействий;
- моделирование (процесс построения и исследования моделей, которые, отражая или воспроизводя реальные объекты (либо отдельные процессы в них) способны их замещать) управляемых объектов и процессов;
- количественные измерения явлений;
- диалектическое переплетение государственного, хозяйственного, общественного управления производством и т.д.

Следует различать понятия «научное управление» и «научные основы управления».

«*Научные основы управления*» – это система научных знаний, составляющих теоретическую базу практики управления.

Научные основы управления состоят из трех частей:

- методологических основ управления;
- теории управления;

– конкретных управленческих наук об элементах, функциях и аспектах управления («Психология управления», «Этика руководителя», «Управленческое решение» и т.д.).

В методологические основы управления входят те разделы, в которых исследуются проблемы управления обществом (рис. 2.1).

В теории управления выделяется 5 управленческих школ (концепций), а именно:

– *концепция научного управления*, рассматривающая управление как точную науку, которая получила свое развитие в США с начала XX века. Ее основоположником был Фредерик Тейлор, опубликовавший в 1911 г. работу «Принципы научного управления»;

– *концепция административного управления* (Анри Файоль) была направлена на разработку общих проблем и принципов управления организацией в целом;

– *классическая школа управления* развила принципы управления, описала функции управления, осуществила использование системного подхода к управлению;

– *концепция школы человеческих отношений* (Элтон Мэйо, Мэри Фоллет) впервые определила менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц»;

– *поведенческая концепция* – это современная теория, получившая свое развитие в 60-е годы прошлого века. Ее основное кредо – повышение эффективности организации в результате усиления отдачи ее человеческих ресурсов;

– *школа науки управления* (количественный подход или исследование операций), сформировавшаяся на базе опыта военного планирования в 50-х годах, предусматривает применение методов научного исследования к операционным проблемам организации.

Кроме школ управления, в теории менеджмента выделяются 3 научных подхода:

– *процессуальный подход*, рассматривающий менеджмент как совокупность тех или иных воздействий субъекта управления на объект управления;

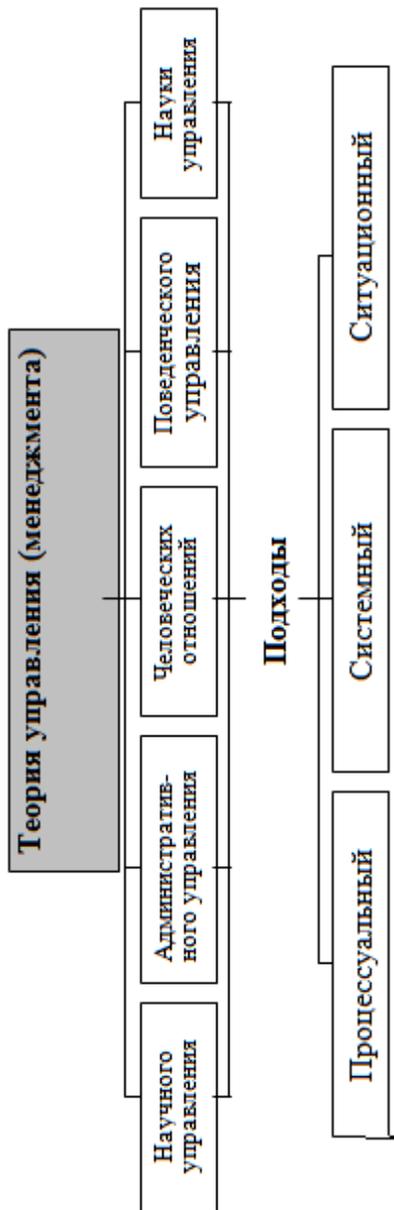


Рисунок 2.1 – Базовые составляющие теории управления

– *системный подход*, анализирующий проблему управления в единстве всех ее элементов;

– *ситуационный подход*, предусматривающий выработку тех управленческих решений, которые наиболее приемлемы в данной ситуации.

Идеи и концепции управления образованием разрабатываются учеными-педагогами и используются руководителями организаций образования для повышения эффективности управления учреждений профессионального образования: идея проблемно-ориентированного управления, позволяющая перейти от эпизодических мер в управлении деятельностью педагогов к созданию стабильного механизма целевой ориентации участников образовательного процесса на решение совокупности проблем (Ю.А. Конаржевский, В.С. Лазарев, А.М. Моисеев); концепция рефлексивного управления, рассматривающая управление как рефлексивное взаимодействие его участников (Т.М. Давыденко, А.Я. Найн, Т.И. Шамова); концепция профессионального управления (Л.А. Шипилина); идея исследовательского подхода в управлении (Ю.М. Коротков, Т.И. Шамова и др.).

## ***2.2 Педагогический менеджмент***

На основе общего понятия «менеджмент» появились формулировки, относящиеся к педагогике.

Понятия «управление» и «менеджмент» часто используются как синонимы, но между ними есть различия. *Управление представляет собой всеобщую человеческую деятельность, а менеджмент – это его специфическая область, включающая деятельность специалистов по обеспечению успешной деятельности организации.*

Педагогический менеджмент – это комплекс принципов, методов, организационных форм и технологических приемов управления педагогическими

системами, направленный на повышение эффективности их функционирования и развития (В.П. Симонов).

*Педагогический менеджмент* характеризует направленность на интересы, потребности, мотивы субъектов образовательного процесса.

*Цель педагогического менеджмента* – оптимизация управления образовательным учреждением. В учреждениях среднего профессионального образования все процессы взаимосвязаны, так как это педагогическая система. Поэтому, чем эффективнее будет управление этой системой, тем успешнее будет каждый ученик и педагог, то есть именно через управление реализуются основные цели образовательного учреждения.

*Основная задача управленца (директора, зам. директора, учителя) как менеджера образовательного процесса*– создание условий для реализации целей и задач, стоящих перед образовательным учреждением. Важным фактором выступает единство целей всех субъектов управления. Прийти к общим целям возможно лишь при создании условий для самореализации каждого участника этого процесса.

*К таким условиям можно отнести:*

- лично-ориентированное управление;
- реализацию основных принципов педагогического менеджмента;
- осуществление в единстве и взаимосвязи функций педагогического менеджмента;
- выбор оптимального стиля педагогического менеджмента;
- сочетание менеджмента администрации с самоменеджментом каждого педагога.

Акмеологический смысл педагогического менеджмента состоит в его направленности на развитие профессионализма

и личностной самореализации всех участников процесса управления.

Крылатый менеджмент:

*Управлять – значит делать что-либо руками других.*

*Оптимальное управление предполагает бережное отношение к человеку, только тогда он становится союзником.*

*Управлять людьми – значит учитывать их достоинства, превращая в возможности.*

*Грамотный менеджмент* – это формула успеха. В современных условиях исключительное значение приобретает *разработка научных основ управления* системой просвещения (педагогический менеджмент), серьезное изучение путей совершенствования стиля и методов руководства ею.

Следовательно, управление учреждением среднего профессионального образования – есть управление социальной системой.

Что же является объектом управления в учреждениях среднего профессионального образования?

*Объект управления – система деятельности людей.*

*Объект управления* – управляемое звено, элемент (или совокупность элементов) системы управления, воспринимающий воздействие управляющее со стороны другого (других) элементов.

Люди, включенные в социальные процессы, обмениваются деятельностью. Этот обмен выступает как условие существования общественных отношений. Т.е. в учреждениях среднего профессионального образования люди вступают в определенные отношения между собой.

*Отношения управления* – это те связи, которые отражают организацию совместной деятельности участников педагогического процесса в учреждениях среднего профессионального образования.

То есть предметом управления являются отношения управления, возникающие при взаимодействии людей и коллективов в процессе подготовки и реализации управленческого воздействия.

*Управление социальной системой, которой является школа, образовательное учреждение, есть управление людьми, а точнее их деятельностью и регулирование возникающими в процессе совместной деятельности отношениями.*

Виды управленческих отношений: формальные и неформальные, субординации и координации, отношения организации и дезорганизации, внешние и внутренние; межсистемные, межличностные, коллективные; простые, сложные; линейные, функциональные, смешенные; временные и постоянные; непосредственные и косвенные:

– преподаватель-предметник – обучающийся,  
преподаватель-предметник – ученический коллектив,  
преподаватель-предметник – куратор (наставник),  
преподаватель-предметник – зам. директора;

– ученический коллектив – обучающийся;

– куратор (наставник) – ученический коллектив,  
классный руководитель – обучающийся, куратор (наставник)  
– преподаватели-предметники;

– зам. директора – преподаватели-предметники, метод объединения, куратор (наставник), коллектив класса;

– зам. директора по воспитательной работе – куратор (наставник), ученический коллектив;

– директор – зам. директора, зам. директора по воспитательной работе, коллектив педагогов, ученический коллектив и т.д.

В каждом виде отношений управления есть свои конечные цели, специфические функции участников, конкретные задачи управления и способы организации деятельности.

Но все они объединены единой целью. И все действия участников разного уровня сказываются на деятельности

или бездеятельности обучающегося. У каждого из слоев управленческой системы имеется своя специфика.

Новизна системы управления жизнедеятельностью современного учебного заведения выражается:

– в реализации *полисубъектного подхода*, который предусматривает участие во всех делах учебного заведения субъектов образовательного процесса: педагогов, обучающихся, родителей, общественности.

Таким образом, в качестве социальных партнеров в процессе реализации профильной подготовки и профильного обучения выступают учреждениями начального, среднего и высшего профессионального образования.

Социальное партнерство – это договорная форма регулирования отношений, построенная на принципах добровольности, равноправия сторон, уважения и учета интересов участников процесса, ответственности за нарушение соглашений. Социальное партнерство по отношению к образованию следует понимать как:

– партнёрство, в которое вступают социальные группы внутри учебного заведения: педагоги, обучающиеся и их родители;

– партнерство внутри системы образования между социальными группами данной профессиональной общности (УПК, вузы, учреждения дополнительного образования и пр.);

– партнёрство, в которое вступают представители учебного заведения с предприятиями иных сфер общественного воспроизводства.

Социальное партнерство учебного заведения строится на следующих принципах:

– добровольности, что предполагает право добровольного и демократичного включения в процесс социального партнерства и выхода из него;

– кооперативности, предполагающего равноправное включение субъектов в совместную деятельность;

– самостоятельности и ответственности в принятии решений;

- сотворчества, реализующегося в совместном творчестве всех субъектов партнерского проекта;
- толерантности, предполагающей высокую степень терпимости и принятия индивидуальных особенностей социальных партнеров;
- открытости, так как партнерство предполагает наличие открытой системы, возможности расширения заинтересованных в проекте лиц;
- социальной значимости.

Основными признаками полиструктурной организации учебного заведения являются:

- *интеграция учебных структур*, образующих единый комплекс, обеспечивающих объединение интеллектуальных, материальных, кадровых, научно-методических, информационных ресурсов в целях повышения эффективности и качества профильного обучения обучающихся;

- *системность*, достигаемая за счет отработки взаимосвязей между структурами (подсистемами) образовательной корпорации;

- *личностный подход*, предполагающий выбор стратегии образования в условиях диверсифицированной структуры предполагаемых образовательных программ.

Характеристики моделируемой образовательной среды интегративного комплекса:

- обеспечение преемственности, непрерывности образования;

- обеспечение сопряженности учебных планов и программ различных уровней;

- создание условий для развития творческого потенциала обучающихся и педагогов;

- обеспечение реализации инновационного (опережающего) образования.

В общем случае взаимодействие социальных партнеров образования можно подразделить на следующие виды:

- учебный процесс;
- научно-исследовательская работа;

– материальное взаимодействие (обмен и взаимная помощь материальными средствами обучения – базами, лабораториями, компьютерами, материалами и т.д.);

– информационное взаимодействие (взаимный обмен информацией по тем или иным предметам обучения, состоянию и перспективами развития того или иного научного направления, организация дистанционного обучения).

Кроме того, взаимодействие может проявляться в:

– личных профессиональных контактах преподавателей вузов, учебных заведений среднего профессионального образования, УПК;

– совместном интеллектуальном труде обучающихся, студентов в научно-исследовательских работах;

– факультативных занятиях и кружках на базах вузов и школ;

– работе обучающихся и учителей учебного заведения в научно-исследовательских центрах и лабораториях вузов;

– разработке образовательных программ и обучающих технологий, обеспечивающих непрерывность и преемственность образования в школе, вузе, учебных заведениях среднего профессионального образования;

– взаимообмене преподавателей вузов и учебных заведений среднего профессионального образования;

– совместном участии в конференциях, семинарах, конкурсах и других научных мероприятиях преподавателей и студентов вузов;

– совместном использовании научно-методических баз и инфраструктур вузов.

### ***2.3 Сущность управленческого решения. Виды управленческих решений***

Рассмотрим одну из важнейших функций организации – выработка и принятие управленческого решения.

Решение – одно из необходимых моментов волевого действия, состоящий в выборе цели действия и способов достижения. Волевое действие предлагает предварительное осознание цели и средств действия, мысленное обсуждение оснований, говорящих за или против его воплощения и т.п. Этот процесс заканчивается принятием решения.

*Управленческое решение* – социальный акт, подготовленный на основе вариативного анализа и оценки, принятый в установленном порядке, имеющий директивное общеобязательное значение, содержащий постановку целей и обоснование средств их осуществления, организующий практическую деятельность субъектов и объектов управления.

Решения могут приниматься с различной степенью обоснованности, с различной степенью уверенностью в том, что избранное решение является наилучшим для данных условий (табл. 2.1).

Таблица 2.1 – Виды решений

<b>Признаки систематизации</b>	<b>Виды решений</b>
Масштаб действия	Глобальные, локализованные
Характер задачи	Стратегические, тактические, оперативные
Время осуществления	Перспективные, текущие, краткосрочные
Уровень охвата проблем	Комплексные, отраслевые, частные
Способы обоснования	Формализуемые, эвристические
Условия принятия	Структуризованные, вероятностные, поисковые
Способы воздействия	Прямые, косвенные
Направления воздействия	Внешние, внутренние
Уровень воздействия	Многоуровневые, одноуровневые
Форма отображения	Письменные, устные

Решения могут быть:

1. Машинальные, т.е. принятые до осмысления поступающей информации (двое подрались: «Выйдите вон!». Кто виноват?).

2. Интуитивные.

3. Ассоциативные (опирающиеся на ассоциации – явления, когда одно представление вызывает по сходству, смежности или противоположности другое, – с другим решением).

4. Пробные.

5. Вероятностные – предполагающие некоторую оценку результата решения.

6. Детерминированные – наиболее полно обоснованные, опирающихся на знание причинно-следственных и др. связи.

Машинальные, интуитивные и ассоциативные решения принимаются в состоянии неуверенности.

Для пробных и вероятностных решений характерно состояние риска.

Детерминированные решения принимаются в состоянии наибольшей уверенности. Такие решения являются оптимизированными, т.е. лучшими для данных конкретных условий с точки зрения определенных критериев (эффективность, качество, расходы времени педагогов и обучающихся).

По мере овладения сущностью управления убеждение в правильности выработанной точки зрения) волевые решения уступают место научно обоснованным.

Процесс принятия решения с учетом существующего состояния, потребностей и возможностей, а также к качеству решения подразделяются на следующие этапы:

1) выявление и формулирование существующего или потенциального противоречия (проблемы);

2) разработка (уточнение, конкретизация) критерия оптимальности решения;

3) разработка вариантов решения;

4) оценка отдельных вариантов в соответствии с выработанными критериями, а при необходимости «проигрывание» выбранных вариантов решения;

5) формулирование и принятие управленческого решения.

*Процесс выполнения управленческого решения.*

1. Разработка мероприятий по выполнению решений, подбор исполнителей.

2. Отдача распоряжений о выполнении решения.

3. Организация условий труда для исполнителей.

4. Обеспечение исполнителей (если необходимо) ресурсами (средствами) для реализации решений.

5. Инструктаж исполнителей о порядке исполнения решения.

6. Расстановка исполнителей, согласование их действий во времени и пространстве.

7. Организация контроля в процессе исполнения решений.

8. Регулирование процесса исполнения, корректировка исполнения.

9. Завершающий контроль, учет, анализ, оценка, подведение итогов исполнения.

*Стиль принятия решения.* Ответьте, пожалуйста, на следующие вопросы:

1. Всегда ли Вы информируете обучающихся (подчиненных) о задачах, итогах работы и принятых решениях?

2. Часто ли Вы поручаете учащимся (подчиненным) разработку решений?

3. Часто ли Вы советуетесь с обучающимися (подчиненными) перед принятием решений?

Стили руководства в зависимости от характера решения:

1. Да, Да, Да – делегирующий

2. Нет, Нет, Нет – директивный

3. Да, Нет, Нет – разуверившийся

4. Да, Да, Нет – самоуверенный

5. Нет, Нет, Да – неуверенный
6. Нет, Да, Да – недооценивающий
7. Нет, Да, Нет – консультационный
8. Да, Нет, Да – скованный ответственностью

Варианты принятия управленческого решения определяют стиль руководства.

*Первый вариант:* руководитель принимает решение, опираясь в основном на указания сверху.

*Второй вариант:* руководитель ищет ответ на вопрос, как выйти из положения, опираясь на некоторый здравый смысл. Получил название этот вариант «решение здравого смысла».

*Третий вариант:* руководитель может принять только профессиональное решение, которое опирается на использование научных средств в руководящей работе систематизацию информации.

Решения могут носить разный характер:

– указующий или директивный, характерной чертой которого является единоличное определение руководителем содержания проблемы, стоящей перед школой, рассмотрение им набора возможных решений, выбор одного из них и отдача указаний по его реализации;

– убеждающий, при котором руководитель принимает решение единолично, но разъясняет подчиненным его значение, объясняет, почему выбран именно этот вариант, и убеждает их в том, что выполнение этого решения наилучшим образом соответствует интересам как всей организации, так и каждого сотрудника;

– консультативный, когда руководитель рассматривает членов руководимого им коллектива как консультантов, способствующих выработке рациональных решений, привлекая их к выработке решения, представляя всю информацию, имеющую отношение к возникшей проблеме, рассматривает предложенные варианты по своему усмотрению выбирает наилучший;

– объединяющий, или коллективный, когда руководитель рассматривает членов коллектива как равных

партнеров и поэтому заранее согласен на проведение в жизнь коллективного решения;

– доверяющий, когда руководитель формирует проблему и определяет, в чем должно состоять возможное решение, а затем доверяет подчиненным выбрать это решение.

***Вопросы для самопроверки и самоконтроля:***

1. Что понимается под управлением?
2. Охарактеризуйте предмет теории управления.
3. Укажите характерные черты научного управления.
4. Назовите управленческие концепции.
5. В чем суть педагогического менеджмента?
6. Что понимается под управленческим решением?
7. Назовите виды управленческих решений.
8. Охарактеризуйте процесс выполнения управленческого решения.

### Тема3

## Планирование учебно-производственного процесса как разновидность организационной деятельности

**Цель:** формирование знаний по планированию учебно-производственного процесса в учреждениях среднего профессионального образования.

**План:**

1. Сущность и особенности функции планирования.
2. Основные документы планирования учебного процесса в учреждении среднего профессионального образования.
3. Цель, задачи и особенности планирования производственного (практического) обучения.

**Рекомендуемая литература:** [1–7; 9–11; 13]

### **3.1 Сущность и особенности функции планирования**

**Сущность планирования.** Именно планирование отличает социальную организацию от прочих открытых систем. Планирование – это система заранее принятых решений. Планирование объединяет все другие функции, придавая им, а значит и всему управлению в целом, необходимую степень организованности.

Планирование – это интегрирующая деятельность, направленная на достижение максимальной эффективности организации как системы в соответствии с ее целями.

Понятие планирования по отношению к управленческой деятельности имеет два основных значения:

- 1) *«широкое».* В своей широкой трактовке функция планирования включает в себя ряд иных управленческих функций – выработку целей, прогнозирование, а также организацию исполнения и др.;

2) «узкое». Планирование рассматривается как этап, фаза управленческого цикла, локализуемая между этапами прогнозирования и организации исполнения.

*Цели планирования:* устранить отрицательный эффект неопределенности и изменений, сосредоточить внимание на главных задачах, добиться экономичного функционирования и облегчить контроль.

*Основная функция планирования* – пространственно-временное упорядочивание деятельности, выработка общих ориентиров деятельности и конкретных средств реализации ее целей и подцелей.

*Функции планирования:* обеспечить ясность ожиданий от конкретных людей; создать предпосылки для успешности совместных усилий людей; облегчить достижение целей и задач образовательного учреждения.

В понятие *плана*, как определенного заранее направления действий входят три основных момента: ориентация на будущее; необходимое действие; элемент, указывающий на определенное лицо или организацию, имеющие отношение к планированию и выполнению.

*Сущность планирования состоит в том, что оно позволяет оптимальным образом согласовать индивидуальные усилия членов организации и ее подразделений для достижения ее целей.*

Согласование имеет два основных аспекта:

– планирование по содержанию – функциональное разделение обязанностей между отдельными членами подколлектива и направлениями деятельности образовательного коллектива, определение их основных задач и их сопряжение с общеорганизационными целями.

– планирование по времени, или процессуальное планирование – хронологическое распределение задач подразделений и отдельных исполнителей во времени, определение рациональной последовательности их выполнения.

Таким образом, функция планирования обеспечивает основную организационную задачу.

*Стратегическое и тактическое планирование.*

Стратегическое планирование – поиск новых возможностей и продуктов, тактическое планирование – предпосылки для известных возможностей и продуктов, оперативное планирование – реализация данной возможности.

Основными признаками *стратегического планирования* являются:

- цель планирования – долгосрочное обеспечение существования и выполнения основной цели организации;
- носитель идеи планирования – высший менеджмент;
- проблемы планирования – отсутствие надежности и структурирования;
- горизонт планирования – долгосрочное;
- охват – глобальный, широкий спектр альтернатив;
- принципы – изменение окружающей обстановки (контролируемые факторы).

Это планирование включает:

- выработку стратегии;
- стратегическое планирование программы развития;
- планирование развития потенциала;
- планирование развития структуры потенциала.

*Тактическое планирование* осуществляется на основе стратегического и является ядром осуществления стратегических планов (горизонт 1-5 лет), касается в первую очередь финансирования, инвестиций, средних сроков сбыта, персонала.

Отличительными чертами оперативного планирования являются:

- носитель идей планирования – средние и низшие уровни менеджмента;
- задача планирования – обеспечение относительной надежности и относительного структурирования;
- горизонт – короткие и средние сроки;
- глубина – детализация планов;
- диапазон – ограниченный спектр альтернатив;
- основа – созданный потенциал.

Оперативным планированием охватываются отдельные функциональные области организации.

*Содержание процесса стратегического планирования* – включает несколько основных этапов:

- определение миссии организации;
- формулировка основных целей организации, конкретизирующих избранную миссию;
- анализ внешней среды.

Основные задачи внешнего анализа:

– выявляются и характеризуются те особенности внешнего окружения, которыми обусловлена необходимость выработки новой стратегии функционирования или модификации уже использующейся в текущий момент стратегии;

– определяются и исследуются внешние *факторы негативного плана*, представляющие угрозу для реализации стратегии или являющиеся источником трудностей;

– определяются внешние факторы позитивного характера, которые могут способствовать реализации формулируемой стратегии.

Внешняя среда подразделяется на: *среду непосредственного действия и среду косвенного действия*.

Все основные факторы, входящие в их состав, обозначаются понятием ключевых переменных планирования. В ходе стратегического планирования приоритет отдается глобальным факторам среды «косвенного» воздействия.

Возможные угрозы и возможности, которые необходимо учитывать на данном этапе: экономические, политические, рыночные, технологические, международные факторы, а также факторы социального плана.

Социальный план – система постоянно изменяющихся и господствующих в данный момент в обществе социальных мнений, установок, взглядов, стереотипов.

Задачи управленческого обследования внутренних сильных и слабых сторон организации (внутриорганизационная диагностика): определение

внутренних резервов и особенностей организации, способствующих или препятствующих реализации тех, возможностей, которые предоставляет внешняя среда. Здесь определяются ресурсы организации по противодействию негативным характеристикам («угрозам») среды.

Изучение стратегических альтернатив включает и формулировку системы плановых предположений.

*Основные типы стратегических альтернатив:*

а) *стратегии ограниченного роста.* Характеризуется установлением «целей от достигнутого», скорректированных с учетом прогнозируемого изменения обстоятельств. Характерна для зрелых организаций с развитой технологией и представляет собой наиболее легкий и удобный (и наименее рискованный) путь развития;

б) *стратегия роста* предполагает выбор установки на значительное превышение уровня развития образовательного учреждения над достигнутым в предшествующий период. Характеризуется большей рискованностью, чем первая, но одновременно – и большими потенциальными возможностями;

в) *стратегия сокращения*наименее часто выбирается руководителями; к ней прибегают, как правило, как к вынужденному средству при неблагоприятных внешних и внутренних условиях (ее поэтому еще называют стратегией «последнего средства»). Характеризуется более низким уровнем планируемых целей, чем, нежели уровень достигнутого в прошлом;

г) *комбинированная стратегия развития.* Реализуется в крупных организациях. Отдельные подразделения развиваются при этом по разным сценариям.

Критерии классификация:

– процессуальный, означающий связь того или иного типа плана с определенной фазой планирования;

– иерархический, вскрывающий соотношение выделяемых типов планов по их значимости.

Эта классификация содержит типы, обозначаемые понятиями *политика, тактика, методы, процедуры, курс действий, правила и программы*.

1. *Стратегия* – общие положения и понятия, которыми руководствуются, когда принимают решения, или которые ограничивают альтернативы при принятии решений.

2. *Политика* – общее руководство действий и ключевых ориентиров для принятия решений в организации. Это – своеобразный «метаплан», задающий собой характер, способы и определяющий общий стиль реализации всех иных планов в данной организации. Политика как стиль воплощает в себе «дух компании», ее имидж, общий подход к способам достижения ее целей и задач.

3. *Тактика* – «краткосрочная стратегия», но одновременно и способ, которым реализуется общая стратегия. В своей совокупности согласованные в рамках общей стратегии тактики образуют целостный курс действий, представляющий собой, согласованные и синхронизированные индивидуальные деятельности (отдельных исполнителей и подразделений организации) в направлении достижения ее целей.

4. *Курс действий* – использование ряда основных методов организации, учитывающих не только ее цели и задачи, но и специфику сферы и содержания ее деятельности.

5. *Процедура* – последовательность правил, ориентиры для действий, которые указывают, как надо выполнять определенную деятельность (процедура аттестации, процедура начисления КТУ).

6. *Правила* – закрепленные в документах положения, которые требуют, чтобы были или не были приняты некоторые действия в конкретных ситуациях. Программа – выстроенная вдоль оси времени конкретная цепь действий, их алгоритм. Программа, таким образом, отличается от плана тем, что она имеет одномерную, а не иерархическую структуру.

На основе программы оказывается возможным переход от плана к собственно исполнительским действиям.

Программы могут быть различными по масштабам (программа повышения квалификации персонала, программа внедрения нововведения).

Наиболее широкой в этом смысле является генеральная программа действий, которая представляет собой распределение приоритетов и ресурсов для достижения целей. Такая генеральная программа называется *стратегией*.

И, наконец, наивысший уровень в этом списке занимают *цели и задачи организации*. Это те рубежи, к достижению которых направлена деятельность организации.

Другие классификации типов планов:

1) *долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные*;

2) *планы взаимодействия с внешней средой и внутриорганизационные планы*;

3) *планы качественных изменений и количественных показателей*;

4) *глобальное (общеорганизационное) и локальное (относящееся к какому-либо подразделению) планирование*;

5) *«жесткое» (конкретно указываются все цели и мероприятия) и «гибкое» (учитывается возможность возникновения неоднозначных условий и пересмотра плана с их учетом)*;

6) *«первичное» и «вторичное» планирование (во втором случае планы составляются не на основе оценки наличной ситуации, а на основе плановых предположений относительно ее изменения в ближайшей перспективе)*;

7) *детерминистское (рационалистическое) и стохастическое (вероятностное) планирование*;

8) *последовательное планирование (план составляется по истечении срока действия предыдущего)*;

9) *скользящее планирование (по истечении части срока действия предыдущего плана производится его ревизия на оставшийся период и составляется новый на период после окончания всего срока предыдущего)*.

Типы планирования в зависимости от того, на деятельность каких подразделений и (или) сфер деятельности

организации оно направлено: финансовое, маркетинговое, технологическое, кадровое планирование и др.

*Общеорганизационные принципы рационального (оптимального) планирования:*

– *принцип ограничивающего фактора.* Чем в большей степени при планировании выделяются и учитываются факторы, которые являются ограничивающими или критическими для достижения поставленных целей, тем более обоснованным, четким и конструктивным будет выбор стратегических альтернатив, планов;

– *принцип взятых обязательств.* Рациональное планирование должно быть ограничено (определено) таким периодом времени в будущем, который необходим и достаточен для выполнения обязательств, предусмотренных тем или иным плановым решением;

– *принцип гибкости.* Чем большую гибкость можно придать планам, тем меньше вероятность убытков, связанных с наступлением непредвиденных событий;

– *принцип содействия достижению целей;*

– *принцип эффективности планов.* Эффективность плана измеряется тем, насколько он способствует достижению целей, если учитывать расходы и нежелательные последствия, связанные с самим процессом планирования;

– *принцип первичности планирования.* В широком смысле стратегическое планирование логически предшествует выполнению всех иных управленческих функций;

– *принцип структуры, стратегии и политики.* Чем лучше будут поняты стратегия и политика, тем более эффективной и взаимоувязанной будет структура планов организации;

– *принцип иерархичности планов;*

– *принцип согласования во времени.* Чем в большей степени планы будут направлены на разработку согласованной по времени сети производственных и вспомогательных программ, тем более эффективны и

результативны они будут по отношению к достижению поставленных целей.

Планирование деятельности учебного заведения может быть на длительный период (пятилетие, год, полугодие), это так называемое перспективное планирование. Планирование деятельности на месяц, очередной урок, занятие называют текущим планированием.

С помощью планирования стремятся решить следующие задачи:

- 1) создание условий для успешного выполнения учебных планов и программ всеми учебными группами;
- 2) рациональное использование учебно-материальной базы (кабинетов, лабораторий, мастерских);
- 3) создание условий для заблаговременной подготовки преподавателей и мастеров к своим занятиям.

### ***3.2 Основные документы планирования учебного процесса в учреждении среднего профессионального образования***

В каждом образовательном учреждении необходимо иметь следующие документы планирования учебного процесса:

- 1) план развития учебного заведения (на 3–5 лет);
- 2) график учебного процесса на учебный год;
- 3) расписание занятий;
- 4) перспективно-тематический план системы уроков по каждому учебному предмету и производственному обучению по каждой профессии;
- 5) план производственной деятельности учебных групп в учебных мастерских на каждый месяц;
- 6) планы уроков мастеров и преподавателей;
- 7) графики перемещения обучающихся по рабочим местам;
- 8) план работы мастера на день во время практики на предприятии.

*График учебного процесса на учебный год.*

На каждый учебный год заместитель директора по УПР разрабатывает график учебного процесса. График утверждается директором образовательного учреждения.

В графике отражены виды учебной деятельности каждой группы в течение учебного года, а также каникулы, экзамены, практика на предприятиях (табл. 3.1).

Таблица 3.1 – График учебного процесса

№ группы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	2 недели		
I																				
КУРС																				
T-1																				и т.д.
T-2																				
M-3																				
A-4																				

Один день практики, пять дней теории.

Два дня практики, три дня теории.

Экзамены.

Каникулы.

При составлении графика стремятся:

1. Наиболее рационально использовать учебно-материальную базу (особенно учебные мастерские при двухсменной загрузке).

2. Чтобы обеспечить выполнение учебных планов и программ всеми учебными группами при равномерной нагрузке преподавателей.

График вывешивается для ознакомления с ним всех работников и обучающихся (табл. 3.2).

Таблица 3.2 – Недельная нагрузка условного учебного заведения

Преподаватели учеб.пред.	Недельная										нагрузка
	1г	2г	3ф	4ф	5с	6г	7г	8ф	9ф	Юс	
Бобров /техн., матем.	4	4				6	6				24 часа
Воробьев т, фрез, допуски			4	4				6	6		25 часов
Гусев слесар. электротехника					4					6	20 часов
Лебедева черчение	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	24 часа
Петухов обществ.	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20 часов
Соловьева тех. механика	2	2	2	2	-	2	2	2	2	-	16 часов
Тетерев Физ-ра	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20 часов
Уткина эстетика Сов. Право экономика	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13 часов
Филимонова тех. металла НВП	3	3	3	3	2						28 часов
	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	

#### *Расписание занятий.*

Расписание определяет режим работы учебного заведения. Расписание в учреждениях профессионального образования составляется заместителем директора по учебно-производственной работе, завучем или диспетчером и утверждается директором учебного заведения. Обычно расписание составляется на семестр.

При составлении расписания учитывают:

- количество групп на каждом курсе;
- наличие учебных помещений (кабинетов, лабораторий, спортивных залов, мастерских);
- количество преподавателей и их недельную учебную нагрузку;
- учебные планы по каждой из профессий.

Расписание составляется по этапам:

1)определяется недельная учебная нагрузка преподавателей;

2) назначаются дни производственного обучения для каждой группы;

3) составляется оперативное (цифровое) расписание;

4) после тщательной проверки правильности составления оперативного (цифрового) расписания составляется расписание для обучающихся.

Таблица 3.3 – Форма цифрового (оперативного) расписания

<i>Дни недели</i>	<i>№ уроков</i>	<i>Бобров</i>	<i>Воробьев</i>	<i>Гусев</i>	<i>Лебедева</i>	<i>Петухов</i>	<i>Соловьев</i>
	1						
	9						
	3						
	4						
	5						

Педагогические требования к составлению расписания:

1) учебная нагрузка по каждому предмету должна распределяться по дням недели равномерно;

2) занятия по наиболее трудоемким предметам желательно ставить всередине недели и в первой половине дня;

3) нежелательно иметь «окна» в расписании как у учебных групп, так и у преподавателей;

– по мере возможности нужно избегать парных уроков, за исключением: черчения – из-за большого объема самостоятельной работы обучающихся; электротехники – для проведения лабораторных работ;

– физического воспитания;

4) количество уроков у каждого преподавателя и учебных групп должно соответствовать их недельной нагрузке.

### ***3.3 Цель, задачи и особенности планирования производственного (практического) обучения***

Планирование производственного обучения осуществляются в соответствии с Инструкцией о планировании учебно-воспитательной работы в профессиональных учебных заведениях.

Для обеспечения четкой организации процесса производственного обучения должно быть тщательно продумано и спланировано его конкретное содержание, последовательность, способы организации, ожидаемые результаты.

Программа производственного обучения, отражающая социальный заказ на подготовку квалифицированных рабочих определенной профессии и уровня квалификации, являющаяся проектом содержания производственного обучения, объективно не может раскрыть, какие конкретно, в какой последовательности, сколько учебно-производственных работ должен выполнить учащийся, чтобы соответствовать предъявляемым (заказываемым) требованиям. Эта задача перевода требований учебной программы на язык конкретной учебно-производственной деятельности обучающихся решается путем правильно организованного планирования производственного обучения.

Большую роль играет правильно организованное планирование производственного обучения для определения последовательности изучения учебного материала тех или иных разделов специальных предметов, для установления связей производственного обучения с курсом специальной технологии (специальных предметов). Неизбежное в ряде случаев изменение последовательности производственного обучения и способов его осуществления могут повлечь перестановку тех или иных тем программ специальных предметов, нередко вызывают необходимость соответствующего дидактического приспособления учебного материала теории и практики.

Учитывая все это, можно сформулировать следующие основные задачи планирования производственного обучения:

- способствовать полному и своевременному выполнению учебных планов и программ;

- обеспечить правильный выбор учебно-производственных работ, соответствующих программам производственного обучения, распределение их между учебными группами, полную и равномерную загрузку всех обучающихся, рациональное использование учебно-производственного оборудования;

- создать условия для рациональной организации и своевременного материально-технического оснащения процесса производственного обучения (подготовка материалов, заготовок, инструментов, приспособлений, учебно-производственного оборудования, технической документации) и тем самым помочь мастерам в подготовке к занятиям;

- определить объем и сроки выпуска продукции, изготавливаемой обучающимися в процессе производственного обучения, обеспечить целесообразное и экономное использование финансовых и материальных ресурсов, выделяемых на производственное обучение;

- способствовать рациональной организации производственной деятельности учебного заведения СПО, выполнению заказов по выпуску сложной продукции, переходу учебного заведения СПО на хозрасчетные отношения.

Планирование производственного обучения – задача производственно-педагогическая. Это требует от организаторов производственного обучения – старшего мастера и мастеров производственного обучения – с одной стороны, глубоких знаний производственно-технических возможностей процесса производственного обучения, с другой, – глубокого владения психолого-педагогическими основами производительного труда обучающихся на различных этапах производственного обучения.

В процессе производственного обучения в тесной взаимосвязи решаются учебные и производственные задачи, между ними могут быть противоречия. Несмотря на всю очевидность необходимости соблюдения принципа подчинения производственной деятельности решению учебных задач, им не всегда руководствуются некоторые учебные заведения СПО, считая первоочередной задачей выполнение производственных заказов, без учета главного – в какой мере они способствуют прочному овладению обучающимися знаниями, умениями, навыками, их профессиональному росту. Специфика и искусство планирования учебно-производственного процесса, заключается в том, чтобы обе эти задачи решались в единстве, дополняли друг друга.

Планирование производственного обучения включает следующие основные элементы:

- педагогически обоснованный подбор учебно-производственных работ, выполняемых обучающимися в учебных мастерских, на учебно-производственных участках или в других учебных условиях;

- определение перечней учебно-производственных работ;

- планирование учебно-производственной деятельности группы на определенный отрезок времени (разработка плана производственного обучения);

- планирование производственного обучения при нефронтальной организации учебного процесса (разработка графиков выполнения работ, загрузки оборудования, график перемещения обучающихся по рабочим местам);

- планирование (перспективное и текущее) обучающей деятельности мастера производственного обучения.

Планирование производственного обучения тесно связано с нормированием учебно-производственных работ. Нормирование фактически является составной частью планирования. Оно является основой для количественных расчетов производственных планов, а также средством формирования у обучающихся скоростных навыков, высокой

производительности труда. Поэтому планирование производственного обучения и нормирование учебно-производственных работ рассматриваются во взаимосвязи.

#### *Подбор учебно-производственных работ*

При подборе учебно-производственных работ руководствуются следующими основными общедидактическими требованиями:

– в качестве учебно-производственных работ выбираются детали, изделия и работы, типичные для определенной отрасли производства и дающие возможность учащимся овладеть передовой технологией и методами труда;

– учебно-производственные работы должны иметь производственное значение;

– трудовые приемы, способы, применяемые при выполнении включенных в перечень объектов труда (работ), должны соответствовать содержанию изучаемых тем программ производственного обучения;

– необходимо предусмотреть постепенное усложнение учебно-производственных работ по технологическим, организационным и другим признакам, переход от более простых и легких к более сложным и трудным;

– степень точности, сложности каждой учебно-производственной работы и время на ее выполнение должны быть посильны учащимся и соответствовать уровню сформированности их профессиональным умениям на данной стадии обучения;

– содержание и объем работ должны быть направлены на закрепление профессиональных знаний, навыков и умений, способствующих формированию умений обучающихся применять их в разнообразных условиях производственной деятельности.

При организации производственного обучения на выпуске сложной продукции кроме этих общедидактических требований необходимо учитывать еще ряд условий, вытекающих из специфики таких работ.

Прежде всего, сложная продукция (работы, изделия) по содержанию должны быть комплексными, в ее выпуске должны принимать участие все или большинство подготавливаемых в училище профессий. Изделия должны включать сочетание разнообразных трудовых и технологических операций, переходов, способов выполнения, дающих возможность формировать рабочих широкого профиля.

Изготавливаемые виды продукции желательно выбирать так, чтобы они включали детали, узлы, комплекты, различные по степени сложности, характеру сопряжений, способам сборки, монтажа, отладки, технологии обработки и т.д.

*Учебно-технические и учебно-технологические требования.* Указанные выше требования раскрывают только общие дидактические ориентиры к подбору учебно-производственных работ в целом, в то время как такие работы для отработки различных тем учебных программ имеют свою специфику. Эта специфика отражается в учебно-технических и учебно-технологических требованиях к учебно-производственным работам, которые конкретизируют общедидактические требования применительно к содержанию учебных программ.

*Учебно-технические требования*– это характеристика учебно-производственных работ с точки зрения требований к их материалу, конфигурации, характеру заготовок, размерам, массе и т.п.

*Учебно-технологические требования* отражают характер содержания учебно-производственных работ, точность, качество обработки, соосность, взаиморасположение деталей сложного изделия, соответствие нормативным параметрам и т.п.

Учебно-технические требования характеризуют учебно-производственные работы, подбираемые прежде всего для изучения операций; учебно-технологические требования – для работ комплексного характера, а также для работ по обслуживанию машин, механизмов, агрегатов и т. п.

Для ориентировки приведем примеры учебно-технических и учебно-технологических требований для профессии «слесарь-ремонтник».

Учебно-технические требования к учебно-производственным работам для изучения темы «Опиливание»: размеры плоских широких поверхностей – не свыше 100 x 150 мм; размер узких плоских поверхностей – (5–15) x 150 мм; радиус кривизны выпуклых поверхностей – не менее 3 мм; радиус кривизны вогнутых поверхностей – не менее 10 мм; точность обработки  $\pm 0,1$  мм; припуск на обработку – не менее 1–1,5 мм на сторону.

Учебно-технологические требования к учебно-производственным работам по теме «Выполнение слесарных работ 2-го разряда»: работы, как правило, многодетальные, требующие точной пригонки и сборки неподвижных и подвижных соединений; конфигурация средней сложности с преобладанием взаимосвязанных деталей призматической и криволинейной формы; точность соблюдения размеров до  $\pm 0,05$  мм; параметр шероховатости поверхностей до R 20–10 мкм; характер заготовок – штамповка, поковка.

#### *Источники подбора учебно-производственных работ*

Основными источниками подбора учебно-производственных работ являются централизованные заказы органов народного образования на изготовление станков, приспособлений, инструмента и др., заказы базовых предприятий учебного заведения СПО, а также других предприятий и организаций, с которыми училище находится в договорных отношениях. Важным источником учебно-производственных работ являются так называемые внутренние заказы: ремонт оборудования, изготовление инструментов и приспособлений, наглядных пособий, технических средств обучения для оснащения учебных мастерских, учебных кабинетов, лабораторий учебного заведения СПО.

Наибольшую сложность представляет подбор учебно-производственных работ для изучения операций. Сложность в том, что такие работы должны содержать изучаемую

операцию как единственную или преобладающую, в то время как большинство работ, заказываемых училищу, имеют комплексный характер. Имея в виду это объективное противоречие, в практике училищ применяются различные варианты подбора учебно-производственных работ для изменения основ профессии с учетом возможности обеспечения ими обучающихся и младших и старших курсов.

Типичные из таких вариантов следующие:

а) внутриучилищная кооперация, когда обучающиеся первого курса выполняют на изделиях заготовительные операции, а обучающиеся старших курсов – более сложные, окончательные технологические операции;

б) организация пооперационного выполнения работ комплексного характера, когда обучающиеся в данный момент обрабатывают на изделии только изучаемую операцию, а затем оно хранится как полуфабрикат до начала изучения следующей операции;

в) использование при необходимости учебно-тренировочных работ для отработки новых сложных приемов и их сочетаний.

При подборе работ комплексного характера руководствуются следующими правилами-рекомендациями:

а) учебно-производственные работы должны включать все или большинство ранее изученных операций в различных их сочетаниях;

б) необходимо учитывать возможности для межпрофессиональной кооперации при выпуске сложной продукции;

в) необходимо использовать возможности кооперирования между училищем и базовым (или другим) предприятием при выпуске сложной продукции: училище изготавливает детали и узлы, а их сборка и отладка производится на предприятии;

г) необходимо предусматривать как можно более полное использование технических возможностей и загрузки учебно-материального оснащения учебных мастерских учебного заведения СПО.

Содержание комплексных работ и учебно-технологические требования к ним должны предусматривать методически обоснованное повышение сложности процессов труда при выполнении учебных заданий:

- по нарастающей трудности выполнения, количеству и сложности рабочих функций при осуществлении трудового процесса;

- по применяемым средствам труда (оборудование, инструменты, приспособления, контрольно-измерительные средства, регулирующие приборы и т.п.);

- по сложности выполнения требующихся расчетов при подготовке к работе и во время ее;

- по функциям подготовки рабочего места или работы (подбор инструментов, наладка оборудования, установка приспособлений, предварительная подготовка материалов и т.п.);

- по возрастающим техническим и технологическим требованиям к объектам и видам работ, конечным результатам выполнения заданий (точность, качество обработки и отделки, требования к соединениям, геометрическая форма, химический состав продукта, твердость или прочность и другие показатели).

Учебно-производственные работы должны быть разнообразными, чтобы обучающиеся имели возможность освоить работы с разными материалами, составами, с разными способами выполнения, в различных производственных условиях и сочетаниях.

Правильный подбор учебно-производственных работ должен обеспечивать планомерный рост профессионального мастерства, освоение обучающимися прогрессивных технологических процессов, передовых методов труда, способствовать систематическому росту их производительности труда.

*Перечень учебно-производственных работ* – это один из основных документов планирования производственного обучения, в котором фиксируются (отражаются) результаты подбора учебно-производственных работ в соответствии с

общими и частными принципами и требованиями. Он включает отработанный, согласованный с заказчиками, прежде всего с базовыми предприятиями, обеспеченный материалами, оборудованием, инструментами, документацией, приспособлениями, учитывающий реальные условия производственных работ применительно к темам учебной программы по соответствующей профессии. На основе перечня учебно-производственных работ составляются планы производственной деятельности учебных групп, он является основой разработки планов производственной деятельности учебного заведения СПО в целом.

Перечень учебно-производственных работ на профессию составляется старшим мастером (или старшими мастерами) учебного заведения СПО совместно с соответствующими мастерами производственного обучения. Перечни работ обсуждаются методическими комиссиями и утверждаются заместителем директора по учебно-производственной работе. Таким образом, перечень учебно-производственных работ в училище является официальным документом, обязательным для выполнения. По выполнению перечня учебно-производственных работ можно и нужно судить о выполнении учебной программы.

Наилучших успехов добиваются учебного заведения СПО, формирующие перечни учебно-производственных работ на основе заказов базового предприятия, а также других стабильных заказчиков.

Формы перечней учебно-производственных работ могут быть различными в зависимости от специфики профессий и отраслей.

В качестве основы можно использовать примерную форму перечня учебно-производственных работ.

В процессе проведения уроков производственного обучения непосредственно на предприятиях, строительствах, в сельскохозяйственных, транспортных и других организациях перечень учебно-производственных работ должен содержать общую характеристику рабочих мест или

объектов, на которых обучающиеся будут обучаться, и производственных работ, которые они должны выполнять по каждой теме или подтеме учебной программы производственного обучения.

Перечень учебно-производственных работ составляется на основании:

- учебного плана (из плана берут количество часов, отведенных на полугодие);

- программы производственного обучения (из программы берут наименование тем и количество часов на них);

- положения о планировании производственной деятельности в профессиональном училище и Инструкции о планировании и учете учебной работы в (используют единую систему определения производственных возможностей училищ по изготовлению продукции, выраженных в часах приведенного времени, т.е. в рабочих норма-часах);

- «портфеля заказов» (берут конкретные наименования учебно-производственных работ);

Инструкции по нормированию учебно-производственных работ обучающихся учебных заведений профессионально-технического образования (используют единую методику нормирования учебно-производственных работ).

Перечень учебно-производственных работ должен соответствовать содержанию тем учебной программы.

По операционным темам подбирают работы, в которых эти операции были бы единственными или преобладающими.

По комплексным темам подбирают работы, которые бы способствовали закреплению ранее изученных операций.

При составлении перечня учебно-производственных работ в учебных условиях рабочая норма времени на работу соответствует нормам, действующим на предприятии.

Ученическая норма времени определяется путем умножения рабочей нормы времени на переводной коэффициент соответствующего периода обучения.

Переводной коэффициент для работ 2-го разряда берется равным 4 (1 полугодие, первый курс обучения).

При планировании количества работ на одного учащегося можно ориентироваться примерно на следующее: на операционные темы – от одной до 5 штук и на комплексные темы – от 3 до 10 штук.

Количество часов на всю работу должно быть равным или незначительно превышать количество часов на производственную деятельность всех обучающихся.

***Вопросы для самопроверки и самоконтроля:***

1. В чем сущность планирования?
2. Назовите признаки стратегического планирования?
3. Назовите типы стратегических альтернатив.
4. Охарактеризуйте принципы рационального (оптимального) планирования.
5. Перечислите документы планирования учебного процесса.
6. Назовите задачи планирования производственного обучения.
7. Укажите основные элементы планирования производственного обучения.
8. Дайте характеристику подбора учебно-производственных работ.
9. Назовите источники подбора учебно-производственных работ.
10. Перечислите основные требования к нормированию учебно-производственных работ.

## Тема4

### Нормирование учебно-производственного процесса

**Цель:** формирование знаний о нормировании учебно-производственного процесса в учреждении среднего профессионального образования.

**План:**

1. Сущность нормирования труда. Техническое и педагогическое значение нормирования труда обучающихся.
2. Особенности и процедура нормирования производственного обучения.
3. План производственного обучения группы на месяц. График перемещения обучающихся по рабочим местам.

**Рекомендуемая литература:** [1–7; 9; 13]

#### ***4.1 Сущность нормирования труда. Техническое и педагогическое значение нормирования труда обучающихся***

Одним из важнейших показателей профессионального мастерства будущих квалифицированных рабочих, формируемого в процессе производственного обучения, является производительность труда. Эффективным педагогическим средством формирования обучающихся этого качества является педагогически правильно организованное нормирование их учебно-производственного труда.

Умелое применение нормирования способствует ответственному отношению обучающихся к выполнению заданий, стимулирует активность в процессе работы, помогает формированию очень важного в производственной деятельности умения экономно расходовать рабочее время, побуждает осваивать высокопроизводительные способы труда, воспитывает у обучающихся настойчивость в достижении цели, развивает творческие способности.

Цель технического нормирования труда в учебных мастерских – установление научно обоснованных затрат рабочего времени на различные изделия, создание основ рациональной организации обучения, планирования работ, морального и материального стимулирования труда обучающихся. В профессиональных учебных заведениях СПО нормы времени устанавливаются по принятой в стране методике технического нормирования, т.е. суммарным, аналитическим и аналоговым (сравнительным) методами. По методу определения нормы времени подразделяются на технически обоснованные и опытно-статистические.

*Суммарным методом* определяют нормы времени на операцию при помощи хронометража, фотографии рабочего времени и фотохронометража. Этим методом пользуются в основном для определения опытных норм в единичном мелкосерийном и частично в серийном производстве.

*Аналитический метод* определения нормы времени позволяет устанавливать обоснованные нормы на основании централизованно подготовленных нормативов. Такой метод рекомендован как основной Положением о планировании учебно-производственной деятельности профессионально-технических учебных заведений и нормировании работ обучающихся (1982 г.).

*Аналоговый метод* установления норм используют, когда начинается производство изделий, выпускавшихся на других предприятиях. Этот метод может быть применен в профессиональном учебном заведении СПО в производстве изделий по заказам базового предприятия при сходной технологии.

На основе разработанных рабочих норм на учебно-производственные работы в зависимости от периода обучения устанавливаются ученические нормы.

*Техническая и ученическая нормы.* Основой нормирования учебно-производственных работ является техническое нормирование. Однако нормы времени на выполнение учебно-производственных заданий или нормы

выработки, устанавливаемые для обучающихся, в течение значительной части обучения отличаются от технических норм, по которым на предприятиях работают квалифицированные рабочие. Эта разница в нормах объясняется следующими причинами.

При расчете технических норм предполагается наличие у рабочего необходимых профессиональных умений и навыков, довольно значительного производственного опыта.

Обучающиеся о процессе обучения недостаточно владеют им (особенно в первые периоды), производственный опыт их крайне ограничен. Поэтому они не могут еще выполнять работы по техническим нормам, принятым для квалифицированных рабочих.

Следует также учитывать, что обучающиеся еще недостаточно физически и психически приспособлены к выполнению работ, которые требуют значительного напряжения в течение длительного времени.

Третья причина – это значительные отличия в организации труда и технологии производства в учебных мастерских по сравнению с соответствующими предприятиями.

Учитывается и то, что обучающиеся затрачивают значительно больше времени, чем рабочие на производстве, на получение инструктажа в процессе выполнения учебного задания, на анализ хода и результатов работы.

Указанные обстоятельства объясняют, почему для обучающихся на начальных стадиях обучения устанавливается большая норма времени (или понижается норма выработки) на выполнение учебно-производственных работ по сравнению с квалифицированными рабочими. Постепенно, по мере роста производственных умений и опыта обучающихся, нормы повышаются и ко времени окончания учебного заведения доводятся до норм, установленных на предприятии для соответствующих работ.

При определении нормы для обучающихся в первую очередь требуется рассчитать техническую норму на заданную работу. Если учебное задание выполняется по

технологии, не отличающейся от технологии, установленной на предприятии, то можно воспользоваться расчетно-техническими нормами предприятия. Когда же технологический процесс, применяемый в училище, отличается от технологического процесса предприятия (по оборудованию, по способам и последовательности выполнения и т. п.), необходимо самостоятельно, пользуясь нормативами, подсчитать техническую норму применительно к производственным условиям учебного заведения СПО.

*Переводные коэффициенты.* Для определения ученической нормы времени расчетно-техническая норма должна быть скорректирована применительно к учебным требованиям с учетом роста производительности труда обучающихся на различных стадиях обучения. Для этого применяются поправочные (переводные) коэффициенты для перехода от технических норм к ученическим.

Величины переводных коэффициентов, на которые можно ориентироваться при расчете ученических норм времени, приведены в таблице 4.1.

Эти коэффициенты определены опытным путем на основе многолетней практики учебных заведений по нормированию учебно-производственных работ обучающихся, их следует рассматривать как ориентировочные.

При установлении величины переводных коэффициентов учитывались особенности подготовки рабочих по различным профессиям. Вызвано это тем, что время формирования умений и навыков по различным группам профессий (прежде всего – ручных и машинно-ручных) различно, ибо существенно различно само содержание работы.

При ручном характере труда обучающиеся учатся изменять форму, внешний вид предмета, характер соединений его частей и т.п. при помощи ручных инструментов прежде всего.

Таблица 4.1 – Переводные коэффициенты для определения ученической нормы времени

Для профессий машинного и машинно-ручного труда (ПУ с 3-х годичным сроком обучения)					Для профессий ручного труда (ПУ с 3-х годичным сроком обучения)				
Месяц обучения	1 курс	2 курс	3 курс		Месяц обучения	1 курс	2 курс	3 курс	
	Сложность работ					Сложность работ			
	2 разряд	2 разряд	3 разряд	4 разряд		2 разряд	2 разряд	3 разряд	4 разряд
сент.	-	2,5	2	3	сент.	-	3	2	3
окт.	4	2	1,6	2,6	окт.	-	2,5	1,9	2,8
Нояб.	4	2	1,6	2,6	нояб.	5	2,5	1,8	2,6
дек.	4	2	1,6	2,6	дек.	5	2,5	1,7	2,4
январь	3,5	1,5	1,4	2,4	январь	4,5	2	1,6	2,2
февраль	3,5	1,5	1,4	2,4	февраль	4	2	1,5	2
март	3,5	1,5	1,4	2,4	март	4	2	1,4	1,6
апрель	3	1,2	1,2	2,2	апрель	3,5	1,5	1,2	1,2
май	3	1,2	1,2	2,2	май	3,5	1,5	1	1
июнь	3	1,2	1	2	июнь	3,5	1,5	1	1
июль	2,5	1	1	2	июль	3,5	1,5	1	1

Освоение трудовых действий, формирование умений при этом на начальных стадиях обучения происходит, как правило, более медленно, чем при обслуживании машинного технологического процесса, где освоение способов регулирования, управления, выполнения расчетов и т.п. происходит значительно быстрее. В дальнейшем отработка ручных способов выполнения технологических процессов (на базе первоначально освоенных приемов и способов) происходит быстрее, чем для машинных, где успешность работы больше зависит от сравнительно ограниченных возможностей машины (станка, агрегата) и меньше – от личной умелости работающего. Это отражено в характере

величин переводных коэффициентов для различных периодов обучения и различной степени сложности работ.

#### ***4.2 Особенности и процедура нормирования производственного обучения***

В процессе повседневной учебной работы мастера должны изучать действительное соотношение между расчетно-техническими нормами и практически складывающимися нормами на выполнение учебно-производственных работ, стремиться к сокращению разрыва между ними и добиваться повышения производительности труда обучающихся. Этого можно достигнуть с наибольшим успехом, если мастер обучает и приучает обучающихся к применению передовых технологических процессов, предоставляет им возможность проявлять самостоятельность в работе, обучает в процессе выполнения сложных учебно-производственных работ, воспитывает ответственность, постоянно развивает умение рационально использовать рабочее время.

Техническое нормирование в учебных мастерских осуществляется главным образом аналитически расчетным путем.

Расчетные (технические) нормы времени определяются по формуле:

$$T_{шт} = t_{осн} + t_{всп} + t_{обс} + t_{ест} + t \frac{n-3}{z},$$

где  $T_{шт}$  – время, затрачиваемое, на изготовление одного изделия (операцию);

$t_{осн}$  – основное время;

$t_{всп}$  – вспомогательное время (установка и снятие заготовок, деталей, измерения, пуск и остановка оборудования);

$t_{обс}$  – время обслуживания рабочего места (регулировка, смазка оборудования, снятие инструмента и т. п.);

$t_{ест}$  – время, затрачиваемое на отдых и естественные надобности;

$n$ —з— подготовительно-заключительное время;  
 $z$  – количество изделий (работ).

При выполнении заказов предприятий по сходной с учебным заведением технологии используются действующие на предприятии нормы времени.

Ученическая норма определяется путем умножения технической нормы на коэффициент, определенный с учетом периода обучения и сложности учебно-производственной работы.

Ученическая норма времени рассчитывается по формуле:

$$N_{\text{уч}} = T_{\text{шт}} * K,$$

где:

$T_{\text{шт}}$  – технически расчетная норма времени;

$K$ – переводной (поправочный) коэффициент.

На каждую работу (изделие), выполняемую учащимся или бригадой, мастер, начиная с периода комплексных работ, выписывает наряд, в котором указывает норму времени и расценку. Расчет бригадных нарядов производится по методике, приближенной к производственной, принимается с учетом коэффициента трудового участия (КТУ).

При изготовлении партии деталей первую из них учащийся должен предъявить мастеру для контроля и затем продолжать обработку.

Качество выполненных работ проверяет мастер, отмечает сроки их начала и завершения и подсчитывает фактическое выполнение установленной ученической нормы ( $N_{\text{факт}}$ ) в процентах по формуле:

$$N_{\text{факт}} = \frac{T_{\text{норм}}}{T_{\text{факт}}} * 100,$$

где

$T_{\text{норм}}$ – норма времени в часах;

$T_{\text{факт}}$ – фактическое время изготовления изделия (работы).

Практика работы училищ дает много примеров того, как, стремясь выполнить и перевыполнить установленные

для них нормы, обучающиеся совершенствуют технологический процесс, инструменты и приспособления, улучшают приемы и способы работы.

Выполнение норм времени служит одним из объективных показателей при определении оценки обучающихся за выполненные работы.

В нормировании рассматриваются два этапа.

*Первый* – в операционный период обучения при освоении приемов наиболее целесообразного выполнения операций. Внимание мастеров при этом направляется на качественные, а не количественные показатели, и сообщать учащимся нормы времени нецелесообразно, так как они служат в этот период справочным материалом для планирования.

*Второй* – в период комплексных работ, формирования умений и навыков. Работы обучающихся нормируются с применением переводных коэффициентов для перевода рабочих норм в ученические нормы времени.

Таковы общепедагогические подходы к нормированию учебно-производственного труда обучающихся. В то же время на практике многие мастера нормируют учебно-производственные работы на более поздних этапах производственного обучения, уже в период изучения операций, когда обучающиеся приобретут определенный опыт. Например, при обучении слесарей нормируются учебно-производственные работы, выполняемые обучающимися при изучении темы «Распиливание и припасовка». До этого обучающиеся уже освоили все основные приемы и разновидности опилования плоских и криволинейных поверхностей, и изучение темы «Распиливание и припасовка» фактически является совершенствованием и закреплением этих приемов.

Таким образом, практику разумного нормирования операционных работ на более поздних этапах обучения следует считать вполне оправданной. Здесь все зависит от реальных условий процесса производственного обучения.

### **4.3                    *Планирование учебно-производственной деятельности в учреждении среднего профессионального образования***

Планирование имеет целью установить конкретное содержание учебно-производственных заданий для группы обучающихся, последовательность и организацию их выполнения. Планирование производственной деятельности группы является составной частью общего планирования производственной деятельности учебного заведения СПО. Планы производственной деятельности групп должны быть скоординированы друг с другом и с общим планом учебного заведения СПО как по содержанию и количеству учебно-производственных работ, так и по срокам.

Исходными данными для планирования учебно-производственной деятельности группы и учебного заведения СПО в целом являются:

- учебные программы производственного обучения;
- перечни учебно-производственных работ по профессиям;
- обеспеченность материалами, инструментами, приспособлениями и другой оснасткой;
- возможности учебного заведения СПО: подготавливаемые профессии, количество обучающихся, наличие основного и вспомогательного оборудования, наличие и квалификация производственных рабочих и т.п.;
- наличие необходимой учебно-технической документации для выполнения учебно-производственных работ и организации производственного процесса.

Планирование производственной деятельности группы производится путем разработки плана производственного обучения на определенный период. В соответствии с Инструкцией о планировании и учете учебно-воспитательной работы в профессиональных учебных заведениях такой план рекомендовано составлять на месяц. Однако во многих учебных заведениях СПО, особенно в тех, где производственное обучение производится на выпуске

сложной продукции, планы производственного обучения группы (фактически планы учебно-производственной деятельности) составляются на квартал, так как более детальное планирование затрудняет координацию производственной деятельности групп различных профессий.

Основанием для плана служат учебный план, программа производственного обучения и план выпуска изделий в учебных мастерских на текущий год.

Форма плана во многом зависит от специфики профиля учебного заведения СПО и профессии группы. В качестве основы следует брать форму плана производственного обучения в учебных мастерских (табл. 4.2).

Таблица 4.2 – Планирование производственного обучения в учебных мастерских

Номера и наименование тем и подтем программы	Количество часов на тему и подтему	Наименование учебно-производственных работ	Количество работ на группу (групповое задание)	Норма в времени для обучающихся на единицу работ	Всего часов на групповое задание	Примечание
1	2	3	4	5	6	7

Расчет показателей плана:

1. В месяц проводится 8 занятий (по 2 раза в неделю) по 6 часов каждое.
2. Фонд учебного времени при этом составит  $8 \times 6 \times 30 = 1440$  ч.
3. На инструктаж отводится 1 ч в день.

В план производственного обучения включаются учебно-производственные работы из утвержденного перечня. Общее количество работ на группу (групповое задание) определяется (рассчитывается) по ученическим нормо-часам, ориентируясь на общий фонд учебного времени на учебно-производственную деятельность группы на планируемый период производственного обучения, который подсчитывается по формуле:

$$T_{\text{пд}} = (T_{\text{по}} - T_{\text{и}} - T_{\text{у}}) * n,$$

где:

$T_{\text{по}}$  – общее количество времени на производственное обучение за данный период в соответствии с учебной программой;

$T_{\text{и}}$  – время, необходимое для проведения вводных и заключительных инструктажей;

$T_{\text{у}}$  – время на выполнение тренировочных упражнений;

$n$  – количество обучающихся в группе.

При подсчете  $T_{\text{пд}}$  на проведение вводного и заключительного инструктажей отводится, как правило, по 1 часу на урок, время на проведение тренировочных упражнений устанавливается опытным путем в зависимости от места темы в учебном процессе и ее содержания, время на отдых обучающихся в процессе работы учитывается переводным коэффициентом при расчете ученических норм.

При определении группового задания необходимо исходить из ориентировочного количества работ на одного учащегося, указанного в перечне учебно-производственных работ. При этом нерационально планировать учебно-производственные работы, выполнение которых потребует слишком длительного времени, так как при этом очень трудно поддерживать интерес обучающихся к одной работе. Более целесообразно, особенно в первые периоды выполнения работ комплексного характера, поручать учащимся небольшие по объему работы, при выполнении которых закрепляется и совершенствуется сравнительно ограниченное количество умений и навыков.

По мере нарастания производственного опыта обучающихся должны планироваться более сложные и трудоемкие учебно-производственные работы. Исходя из опыта, можно руководствоваться следующими рекомендациями: учебно-производственные работы с ученической нормой 8–10 ч. и более включаются в план из расчета по 1–2 шт. на каждого учащегося; работы с нормой времени до 2 ч. – с расчетом изготовления каждым учащимся партии работ (деталей, изделий) не менее 5–10 шт.

Общее количество работ на группу в ученических нормо-часах (т. е. итог по графе 6 плана) должно быть равно общему фонду времени на производственную деятельность, т.е. план производственной деятельности группы составляется из расчета 100% выполнения норм каждым учащимся. Возможные потери времени отдельными обучающимися при составлении плана во внимание не принимаются.

Для планирования производственной деятельности учебного заведения СПО важной исходной величиной является фонд приведенного времени, характеризующий производственные возможности учебного заведения СПО. Фонд приведенного времени – это время на производственную деятельность (учащегося, группы, учебного заведения СПО в целом), переведенное в расчетно-технические нормо-часы. Определяется он по соотношению:

$$T_{\text{пр}} = \frac{T_{\text{пд}}}{K},$$

где:

$T_{\text{пд}}$  – суммарное время на производственную деятельность (учащегося, группы, учебного заведения СПО);

$K$  – переводной коэффициент к ученическим нормам для соответствующего периода и сложности работы.

Если на протяжении месяца выполняются работы, не предусмотренные перечнем, мастер дополнительно вписывает их в план с указанием в «Примечании» причин включения. При невыполнении некоторых работ указывается причина с отметкой в графе «Примечание».

При необходимости к плану прилагают график перемещения обучающихся по рабочим местам или бригадам с указанием продолжительности обучения на этих местах.

*График перемещения обучающихся по рабочим местам*

В тех случаях, когда нет возможности или нецелесообразно организовать фронтальное (одновременное) обучение всех обучающихся группы одинаковым видам работ на постоянных рабочих местах, применяется перемещение отдельных бригад или звеньев обучающихся по соответствующим видам работ или рабочим местам. Планирующим документом для такого перемещения является график.

Виды графиков, способы их составления, формы могут быть самыми разнообразными. Они зависят от назначения графиков, причин, вызвавших необходимость их применения, характера работ или рабочих мест, периода обучения и т.д. Вместе с тем, обобщая опыт, можно сформулировать некоторые общие требования к составлению графиков перемещений, которые необходимо учитывать при составлении конкретных графиков:

– график должен составляться так, чтобы каждый учащийся группы в планируемом периоде обучения освоил все виды работ, прошел обучение на всех видах оборудования, на всех рабочих местах в соответствии с программой производственного обучения;

– на определенном рабочем месте или виде оборудования в одно и то же время графиком должна быть предусмотрена работа только одной ученической бригады (или одного учащегося);

– периоды перемещения обучающихся по рабочим местам должны быть равными по времени или кратными наименьшему. В необходимых случаях для обеспечения этого следует скорректировать количество часов (дней), предусмотренных программой на соответствующие темы или виды работ;

– в графиках перемещения по возможности должно учитываться постепенное повышение сложности выполняемых обучающимися работ.

При всем многообразии вариантов составления графиков перемещения их можно свести к двум основным типам:

а) графики, предусматривающие перемещение всех обучающихся группы;

б) графики, предусматривающие перемещение только части обучающихся группы:

### ***Вопросы для самопроверки и самоконтроля:***

1. В чем основные задачи планирования производственного обучения?

2. Обоснуйте основные требования к подбору учебно-производственных работ: соответствие учебной программе, производственная ценность, постепенное усложнение учебно-технических и технологических требований, доступность, разнообразие.

3. Каковы основные источники подбора учебно-производственных работ? В чем преимущества подбора учебно-производственных работ на основе заказов базового предприятия?

4. Какие учебно-производственные работы относятся к «сложной продукции»? В чем достоинства организации производственного обучения в ПТУ на основе выпуска сложной продукции?

5. Каково назначение перечня учебно-производственных работ? Почему одним из важнейших требований к перечню является его стабильность?

6. Какова роль нормирования учебно-производственных работ в качественном решении учебно-воспитательных задач?

7. Почему на начальных этапах обучения устанавливаются весьма значительные (3 и более) переводные коэффициенты для определения ученических

норм времени (выработки)? Ведь обучающиеся в это время объективно могут работать более продуктивно.

8. Как определить ученическую норму времени (выработки) на учебно-производственную работу?

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

### Основные источники:

1. Бурцева Л.П. Методика профессионального обучения / Л.П. Бурцева. – М. : ФЛИНТА : Наука, 2015. – 160 с.
2. Евплова Е.В. Методика профессионального обучения: учебно-методическое пособие [Текст] / Е.В. Евплова, Е.В. Гнатышина, И.И. Тубер. – Челябинск, 2015. – 159 с.
3. Кругликов Г.И. Методика профессионального обучения с практикумом: учеб.пособие / Г.И. Кругликов. – 2-е изд. – М. : Изд. центр Академия, 2008. – 480 с.
4. Кузнецов В.В. Методика профессионального обучения : учебник / В.В. Кузнецов. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2018. – 136 с.
5. Эрганова Н.Е. Методика профессионального обучения: учеб.пособие / Н.Е. Эрганова. – М.: Академия, 2008. – 159 с.

### Дополнительные источники:

6. Алексеева Л.П. Методика профессионального обучения: краткий курс лекций / Л.П. Алексеева. – Челябинск : Цицеро, 2013. – 139 с. – Режим доступа: <http://elecat.csru.ru/detail.aspx?id=189868>
7. Безрукова В.С. Педагогика. Проективная педагогика: учеб.пособие / В.С. Безрукова. – Екатеринбург :Книга, 1996. – 342 с.
8. Гончаров М.А. Основы менеджмента в образовании : учебное пособие / М.А.Гончаров. – 3-е изд., стер. – М. : КНОРУС, 2016. – 476 с.
9. Коваленко Е.Э. Методика профессионального обучения : учебник / Е.Э. Коваленко. – Х. : ЧП «Штрих», 2003. – 480 с.
10. Методика профессионального обучения: схемы, таблицы, комментарии: учебное пособие для вузов /

И.В. Осипова [и др.]. Екатеринбург : Изд-во Рос. гос. проф.-пед. ун-та, 2010. – 147с.

11. Скибицкий Э.Г. Методика профессионального обучения : учеб.пособие / Э.Г. Скибицкий, И.Э. Толстова, В.Г. Шефель. – Новосибирск : НГАУ, 2008. – 166 с.

12. Шарипов Ф.В. Менеджмент общего и профессионального образования [Электронный ресурс] : учебное пособие [для бакалавров, напр. подготовки «Менеджмент»] / Ф. В. Шарипов. - М. : Логос, 2014. – 432 с.

#### **Электронные ресурсы:**

13. Дистанционная форма образования [Электронный ресурс] // <http://concept.chat.ru/concd01.htm>

14. Электронные образовательные ресурсы нового поколения в вопросах и ответах. URL: [www.window.edu.ru/win-dow\\_catalog/pdf2txt?p\\_id=344421](http://www.window.edu.ru/win-dow_catalog/pdf2txt?p_id=344421)

## **ДЛЯ ЗАМЕТОК**

**ДЛЯ ЗАМЕТОК**

**ДЛЯ ЗАМЕТОК**

Учебное издание

**ЯКОВЕНКО Татьяна Викторовна**  
**ТИТОВА Елена Александровна**

## **Организация учебно-производственного процесса**

### **Учебно-методическое пособие**

по учебной дисциплине «Методика профессионального  
обучения»

для студентов очной и заочной форм обучения  
по направлению подготовки

44.03.04 «Профессиональное обучение (по отраслям)»  
*для профилей ЛГПУ*

### **В авторской редакции**

Компьютерный оригинал-макет Т.В. Яковенко  
Верстка Т.В. Яковенко

Подписано в печать 22.11.2021. Бумага офсетная  
Гарнитура TimesNewRoman.

Печать ризографическая. Формат 60x84/16. Усл. печ. л. 4,65.  
Тираж 50 экз. Заказ № 110.

Издатель ГОУ ВО ЛНР «ЛГПУ»  
«Книта»

ул. Оборонная, 2, г. Луганск, ЛНР, 91011. Т /ф: (0642) 58-03-20.  
e-mail: [knitaizd@mail.ru](mailto:knitaizd@mail.ru)