



УПРАВЛЕНИЕ МЕТОДИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В УСЛОВИЯХ ВВЕДЕНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ ФГОС ОБЩЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

ФГОС – ответ на вызовы времени

Не догонять, а работать на опережение на основе прогноза

Выпускнику – компетенции XXI века – инновационное поведение

- **Установка на инициативу в приобретении компетенций и формировании высокой компетентности**
- **Готовность и способность к технологическим, организационным, социальным инновациям**
- **Высокая социальная активность**
- **Требовательность к исполнению обязательств, ориентация на сотрудничество и взаимную ответственность**
- **Способность быстро адаптироваться к новым вызовам**
- **Компетентность в осуществлении социальных взаимодействий, способствующих быстрому распространению опыта и созданию эффектов коллективного действия**

Современные подходы к организации образовательного процесса



Развитие и образование ни одному человеку не могут быть даны или сообщены. Всякий, кто желает к ним приобщиться, должен достигнуть этого собственной деятельностью, собственными силами, собственным напряжением.

А. Дистервег

Создатели теории деятельности

■ Основы общей теории учения:

Я.А. Коменский, И.Г. Песталлоци,

А. Дистервег, И. Герберт,

К.Д. Ушинский, П.Ф. Каптерев,

С.Т. Шацкий, П.П. Нечаев,

М.Я. Басов, П.П. Блонский,

■ Психологические основы теории деятельности:

Л.С. Выготский (1896 -1934),

С.Л. Рубинштейн (1889 – 1960)

■ Содержание теории деятельности:

А.Н. Леонтьев (1903 – 1979)

■ Теории учебной деятельности:

Д.Б. Эльконин (1904 -1984)

В.В. Давыдов (1930 -1998)

П.Я. Гальперин (1902 -1988)

Н.Ф. Талызина (1923),

А.К. Маркова (1934 г.)



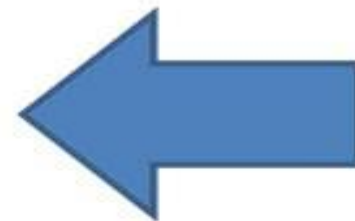


*Л. М. Асмолова,
кандидат педагогических наук, профессор
кафедры управления персоналом Московского
института открытого образования*

Л.С. Выготский: Те, кто отказываются от методологии,
ищут *не то*, что надо,
не там, где надо,
и не так, как надо.

МЕТОДОЛОГИЯ СИСТЕМНО-ДЕЯТЕЛЬНОСТНОГО ПОДХОДА

как основа для сопоставления моделей и подходов к стандартам
и основа проектирования стандартов нового поколения



«Парадигма – это ментальное окно (mental window), через которое исследователь рассматривает мир».

К. Бейли

Опорная схема системно-деятельного подхода:

МОТИВ

МОТИВ определяет
ОБЩУЮ НАПРАВЛЕННОСТЬ
деятельности
и придает ей СМЫСЛ

**РАДИ кого и чего
осуществляется
деятельность?**

ЦЕЛЬ

ЦЕЛЬ определяет
преднамеренный
характер действий

**Что должно
быть достигнуто?**

условия

УСЛОВИЯ определяют
СРЕДСТВА и СПОСОБЫ
осуществления действий
в конкретных ситуациях

**КАК и КАКИМ образом
реализовать цель
и достичь результата?**

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

**Мотивационный аспект
анализа деятельности:**
Ценностно-смысловые ориентиры и приоритеты
общей направленности деятельности

Действия

Интенциональный аспект анализа деятельности:
Целевая направленность деятельности, связанная с достижением результата

Операции

Операциональный аспект анализа деятельности:
Применение эффективных технологий в конкретных условиях

**РАДИ ЧЕГО?
РАДИ КОГО?**

*Мотивационно-смысловой
уровень*

Ради (для) поступления
в вуз
Ради (для) успешной
сдачи ЕГЭ



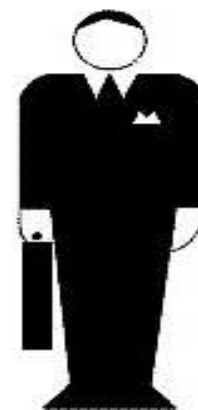
**НА ЧТО НАЦЕЛЕНО?
ЧТО ДОЛЖНО БЫТЬ
ДОСТИГНУТО?**

*Интенциональный
"уровень"*

Обучение нацелено
на освоение
необходимых ЗУНов



ИТОГ:



Обязательный минимум
содержания общего
образования /1998 год/



Первое поколение
государственных
стандартов общего
образования
(2002 год)



**КАК и КАКИМ ОБРАЗОМ,
КАКИМИ СПОСОБАМИ
будут достигаться цели?**

*Технологический
"уровень"*

Педагогические
технологии передачи и
оценки знаний и способов
действий

Образовательные
технологии освоения
переданных педагогами
знаний

**При помощи
КАКИХ
РЕСУРСОВ?**

*Ресурсный
"уровень"*

Программы, учебники,
системы КИМов и т.д.,
реализующих технологии
передачи знаний



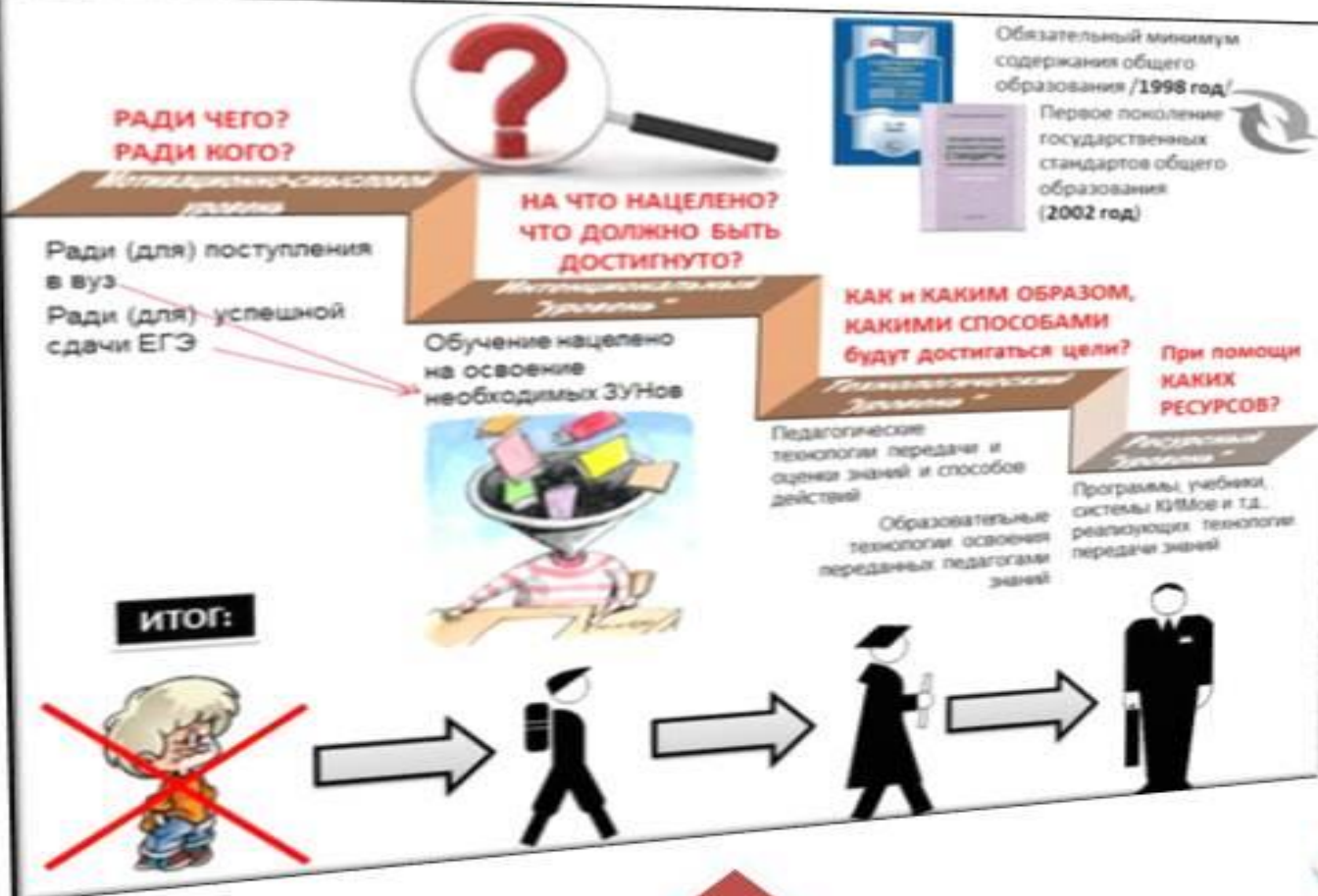
ИТОГИ:

Ребенок успешен, если он освоил необходимые ЗУНЫ по ВСЕМ предметам

Учитель успешен, если он подготовил ВСЕХ учеников по своему предмету в соответствии с требованиями ЗУНов

Школа успешна, если ВСЕ ученики по ВСЕМ предметам у ВСЕХ учителей показывают знания, соответствующие требованиям





Диагноз стандарту, поставленный А.Г. Асмоловым:

«ЗУНовский» стандарт — это еще один (большой или малый) «защечный мешок», который ученик, как хомяк, должен носить в своем сознании

Диагноз образованию, поставленный Ю.Н. Афанасьевым:

В области знания и образования овладение формами деятельности и организации *знания в отрыве от первородного мыслительного, деятельного и организационного опыта* НЕИЗБЕЖНО ПРИВОДЯТ К УТРАТЕ СМЫСЛОВ. Их место неизбежно занимает **власть форм знания**

...Платой за такой прогресс стала **УТРАТА СПОСОБНОСТИ ВИДЕТЬ ЦЕЛОЕ. УНИВЕРСАЛЬНОСТЬ И ШИРОТА МЫШЛЕНИЯ ОКАЗЫВАЮТСЯ НЕВОСТРЕБОВАННЫМИ** ни ...образованием, ни профессиональной деятельностью, поэтому угнетаются»

ДИАГНОЗ образованию, поставленный А.Н. Леонтьевым:

ОБОГАЩЕНИЕ ИНФОРМАЦИЕЙ ПРИ ОБНИЩАНИИ ДУШИ

СМЕНА СМЫСЛОВЫХ УСТАНОВОК ОБРАЗОВАНИЯ



РАДИ КОГО?
РАДИ ЧЕГО?

*Мотивационно-смысловой
уровень*

ЦЕННОСТЬ РАЗВИТИЯ
и СТАНОВЛЕНИЯ
ЛИЧНОСТИ РЕБЕНКА

РАЗВИТИЕ
*образованной,
компетентной
и просвещенной*
ЛИЧНОСТИ,
способной К
*осознанному и
ответственному
решению
разноплановых задач
в условиях
неопределенности*

НА ЧТО НАЦЕЛЕНО?
ЧТО ДОЛЖНО БЫТЬ
ДОСТИГНУТО?

*Интенциональный
"уровень"*

КАК и КАКИМ ОБРАЗОМ,
КАКИМИ СПОСОБАМИ
будут достигаться цели?

*Технологический
"уровень"*

При помощи
КАКИХ
РЕСУРСОВ?

*Ресурсный
"уровень"*



СМЕНА СМЫСЛОВЫХ УСТАНОВОК ОБРАЗОВАНИЯ

РАДИ КОГО? РАДИ ЧЕГО?

*Мотивационно-смысловой
уровень*

ЦЕННОСТЬ РАЗВИТИЯ
и СТАНОВЛЕНИЯ
ЛИЧНОСТИ РЕБЕНКА

РАЗВИТИЕ образованной,
компетентной и
просвещенной ЛИЧНОСТИ,
способной К осознанному
и ответственному решению
разноплановых задач в
условиях неопределенности

СМЕНА ЦЕЛЕВЫХ ОРИЕНТИРОВ ОБРАЗОВАНИЯ

НА ЧТО НАЦЕЛЕНО?
ЧТО ДОЛЖНО БЫТЬ
ДОСТИГНУТО?

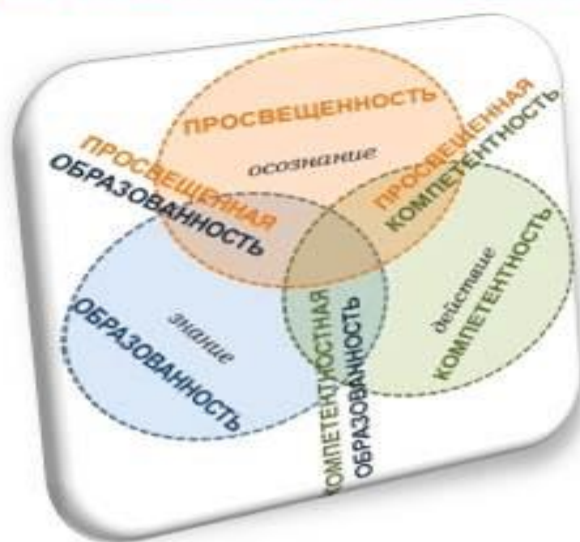


Интенциональный "уровень"

Достижение и поддержание **высокого**
уровня мотивации ребенка к образованию
Достижение уровня знаний, необходимых и
достаточных для **следующей ступени**
знаний, обеспечивающих **компетентностное**
освоение и решение (на уровне
самостоятельной деятельности) задач
учебной и социальной деятельности;
Достижение **самостоятельности**
в учебной и социальной деятельности
и **рефлексивной оценке и самооценке**
результатов достигнутого
ЛИЧНОСТНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ:

Личностная и социальная зрелость, проявляемая
в индивидуальной и совместной деятельности
и в социальном поведении.

*Технологический
уровень*





СМЕНА ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ОРИЕНТИРОВ ОБРАЗОВАНИЯ



ОРИЕНТИР на ЭФФЕКТИВНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ



ТЕХНОЛОГИИ УНИВЕРСАЛЬНЫХ УЧЕБНЫХ ДЕЙСТВИЙ, обеспечивающих решение задачи «учись учиться» в новых информационных условиях

Технологии обучения, позволяющие на основе универсальных учебных действий, развивающих ОБЩИЕ СПОСОБНОСТИ РЕБЕНКА, развивать СПЕЦИАЛЬНЫЕ СПОСОБНОСТИ

Проблемные, поисковые, проектные ТЕХНОЛОГИИ ОБУЧЕНИЯ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИЕ РАЗВИТИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОСТИ РЕБЕНКА в постановке задач, пробах действий, достижении результата и рефлексии своей деятельности

ТЕХНОЛОГИИ ИГРОВОЙ И ПРОЕКТИВНОЙ ДИДАКТИКИ, позволяющие конструировать учебную деятельность и повышать мотивацию к обучению



ТЕХНОЛОГИИ ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ ДИАГНОСТИКИ и проективного ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ , ориентированного на развитие НОВООБРАЗОВАНИЙ в ЛИЧНОСТИ РЕБЕНКА по закону развития ребенка (Д.Б. Эльконин)

Педагогические техноологии, МОТИВИРУЮЩИЕ НА ПОИСК проблемы и способов действий С УЧЕТОМ ОСОБЕННОСТЕЙ НОВОЙ СИТУАЦИИ, в которой предстоит ребенку действовать

Педагогические ТЕХНОЛОГИИ « строительных лесов» будущего здания детской самостоятельности и компетентности (Rogoff, 1990), в которых руководство и помощь взрослого появляется, нарастает или уменьшается в ответ на развивающуюся компетентность ребенка (Mercer, 1995)

Новый образ результата



- Школа успешна, если ВСЕМ ученикам в ОУ создаются условия, порождающие мотивацию к **образованию**: мотивацию к учебе и мотивацию к совместной социально-направленной деятельности; если ВСЕМ ученикам **предоставлена возможность развивать свою самостоятельность** в предметной и социально-направленной деятельности; если ВСЕМ ученикам **обеспечено право развития и реализации рефлексивной самооценки результатов достигнутого**.
- Учитель успешен, если он совместно с педагогами и родителями познает «**внутренний закон развития**» КАЖДОГО ребенка, заключающийся в возникновении новых предметных, социальных и личностных задач на основе развившихся возможностей ребенка, **создает мотивирующую, деятельностьную, компетентностную и рефлексивную среду совместной деятельности с КАЖДЫМ ребенком**.
- Ученик успешен, если **он развивается как личность**: мотивирован к постановке и решению разноплановых задач в предметной и социальной деятельности в ОУ, способен проявлять свои личностные качества в индивидуальной и совместной деятельности, развивает рефлексивную самооценку своей деятельности достижений.



ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ВОПРОС «КАК ЭФФЕКТИВНО ПРОВОДИТЬ В ОУ ВВЕДЕНИЕ СТАНДАРТОВ НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ?»

НЕ СМОЖЕТ БЫТЬ ЭФФЕКТИВНО РЕШЕН, ЕСЛИ...

НЕ понятен и
НЕ раскрыт
СМЫСЛ
введения
ФГОС

РАДИ ЧЕГО?
РАДИ КОГО?

*Мотивационно-смысловой
уровень*

ЦЕЛИ и
ЗАДАЧИ
формальны, и
НЕ отражают
всей СИСТЕМЫ
необходимых
ИЗМЕНЕНИЙ

НА ЧТО НАЦЕЛЕНО?
ЧТО ДОЛЖНО БЫТЬ
ДОСТИГНУТО?

*Интенциональный
"уровень"*



КАК и КАКИМ ОБРАЗОМ,
КАКИМИ СПОСОБАМИ
будут достигаться цели?

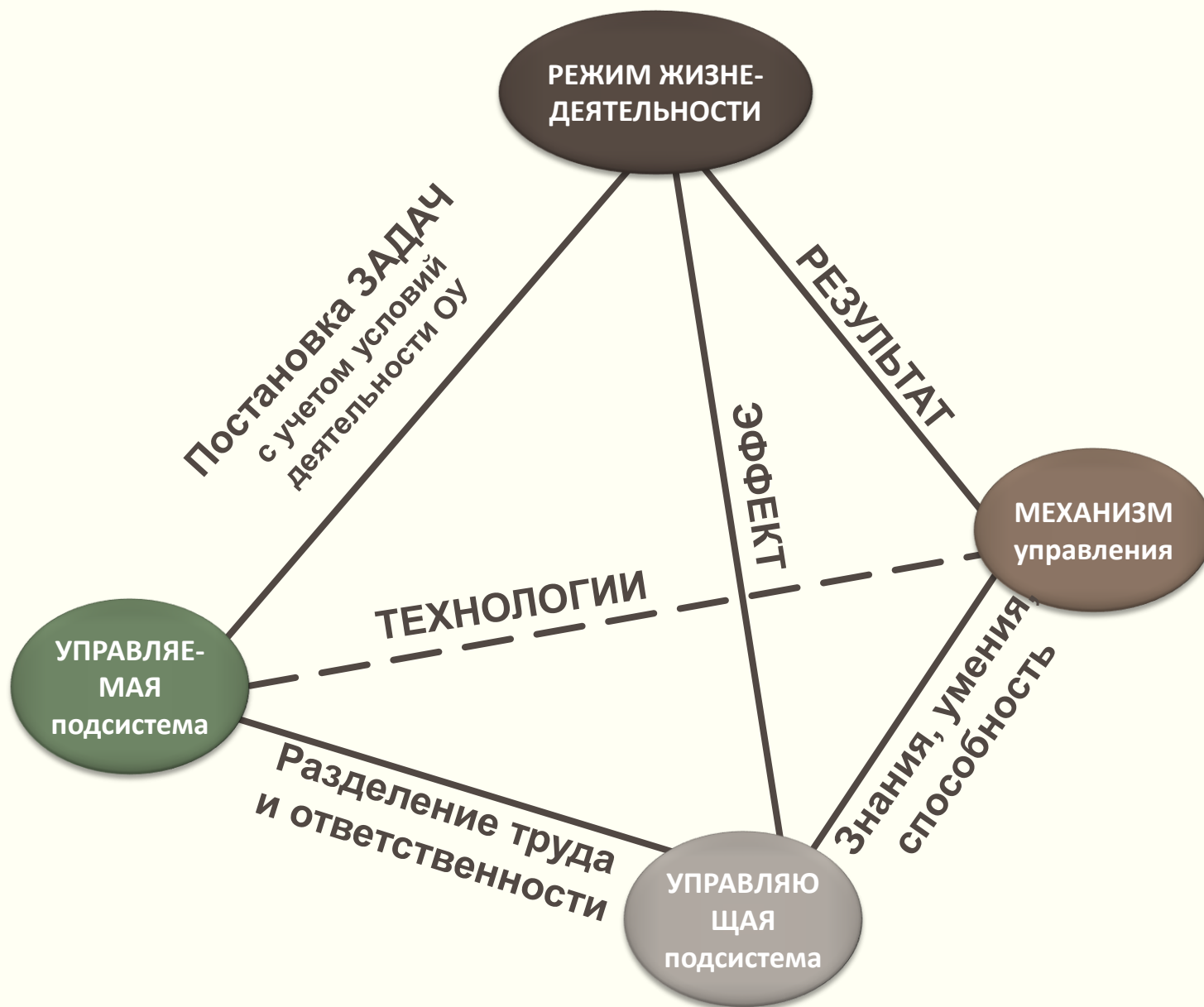
*Технологический
"уровень"*

Если
реализация
целей НЕ
подкрепляется
управлением
ресурсами

При помощи
КАКИХ
РЕСУРСОВ?

*Ресурсный
"уровень"*

СТРУКТУРА и ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ



Проектирование ИЗМЕНЕНИЙ в СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ОУ в соответствии с задачами введения ФГОС

Изменения в составе и структуре элементов системы управления ОУ

Изменения В СВЯЗЯХ элементов системы управления ОУ

Изменения в процессах поведения системы управления ОУ

Изменения
В ЦЕЛЕПОЛАГАНИИ
объектов
управления,
обеспечивающих
соответствие
требованиям ФГОС

ФГОС как новые
условия
деятельности ОУ

РЕЖИМ ЖИЗНЕ-
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

МЕХАНИЗМ
управления

Изменения
В КОМПЕТЕНТНОСТИ
субъектов управления,
необходимой для
успешной реализации
задач введения ФГОС

УПРАВЛЯЕ-
МАЯ
подсистема

Изменения
В ТЕХНОЛОГИЯХ управления
объектами, реализующих и
обеспечивающих введение
ФГОС

УПРАВЛЯЮ-
ЩАЯ
подсистема

Изменения
В КОМПЕТЕНЦИЯХ субъектов
управления,
обеспечивающих
эффективное введение ФГОС



Алгоритм обеспечения качества результата управляющей системы

1. Анализ внешнего запроса (потребности).
2. Формулировка целевых установок как конечных, достижимых, диагностируемых результатов.
3. Разработка критериев достижения цели.
4. Мотивация субъектов деятельности к ее результату и процессу.
5. Планирование деятельности (определение ее задач, сроков; отбор содержания, организационных форм, методов, приемов).
6. Анализ ресурсов для каждого этапа осуществления деятельности.
7. Корректировка задач деятельности (на основании анализа ресурсов).
8. Корректировка плана деятельности (для обеспечения адекватности содержания и способов деятельности задачам и ресурсной базе).
9. Обеспечение управляемой деятельности субъектов.
10. Диагностика результатов.
11. Соотнесение результатов с поставленной целью.
12. Внесение корректив.

Структуры управленческого цикла, деятельности, учебного задания

Функции управления	Информационно-аналитическая	Мотивационно-целевая	Планово-прогностическая	Организационно-исполнительская	Контрольно-диагностическая	Регулятивно-коррекционная
Структура деятельности	Вовлечение в деятельность	Целеполагание	Проектирование действий	Осуществление действий	Анализ результатов действий	Сравнение результатов с поставленными задачами
Компоненты учебного задания	Характеристика задания (планируемый результат выполнения)	Мотивационная часть; содержание (условия, вопрос)	Инструкция по выполнению; время выполнения	Выполнение задания	Проверка (самопроверка) результата по образцу или описанию, критериям	Критерии оценки

Алгоритм анализа результатов управляющей системы

Компоненты управляющей системы	Вопросы для анализа
Результат	Соответствует ли поставленной цели?
Потребность	Правильно ли определен; достижим, адекватен ли внешний запрос (социальный заказ, внутренняя потребность)?
Цель	Как сформулирована цель (адекватна ли она потребности, насколько достижима, диагностична, конкретна, понятна субъектам деятельности)?
Ресурсы и условия	Выявлены ли все необходимые ресурсы и условия деятельности? Обеспечена ли ресурсная база деятельности? Созданы ли необходимые условия деятельности?
Деятельность субъектов	Обеспечена ли мотивация всех субъектов деятельности к процессу и результату? Обеспечено ли планирование всех этапов деятельности? Соответствует ли содержание деятельности поставленной цели? Обеспечено ли эффективное управление деятельностью?
Диагностика результатов	Сформулированы ли показатели и критерии достижения планируемого результата? Соответствует ли содержание диагностики цели? (Обеспечивают ли диагностические процедуры выявление результата?) Обеспечена ли объективность диагностических процедур?
Принятие управленческих решений по регулированию и коррекции	

Управление по результатам



Управление по результатам



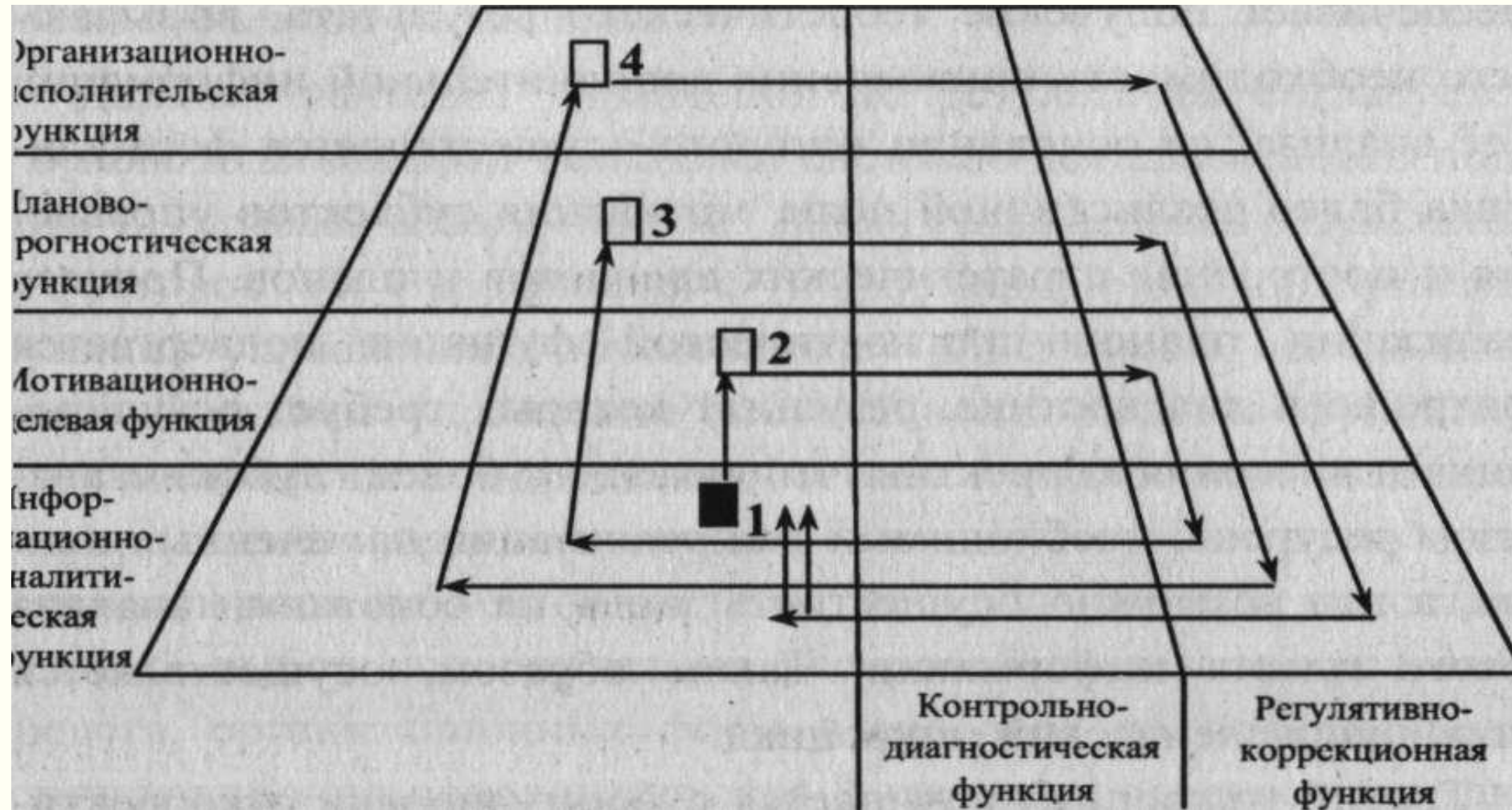
Условия обеспечения качества процесса управления

- Оперативность, достоверность, актуальность, своевременность, открытость, адресность информационных потоков;
- открытость и доступность аналитических материалов;
- участие всех субъектов управления в процессе целеполагания;
- коллегиальность в формировании планов;
- оперативность и согласованность организационно-исполнительской деятельности всех субъектов управления;
- открытость системы для контроля;
- оперативное регулирование процессов и коррекция деятельности субъектов управления.

Управленческий цикл

Информационно-аналитическая	Анализ выявленных результатов и факторов, их определивших
Мотивационно-целевая	Объективное целеполагание субъектами управления
Планово-прогностическая	Поставленные цели определяют логику и содержание планирования
Организационно-исполнительская	Организация деятельности всех субъектов системы, не исключаящую самостоятельный выбор исполнителями ресурсобеспеченных условий, средств, организационных форм и способов достижения цели
Контрольно-диагностическая	Диагностика и контроль
Регулятивно-коррекционная	Регулирование и коррекция

Микроциклы управленческого цикла



Микроциклы управленческого цикла



Микроциклы управленческого цикла



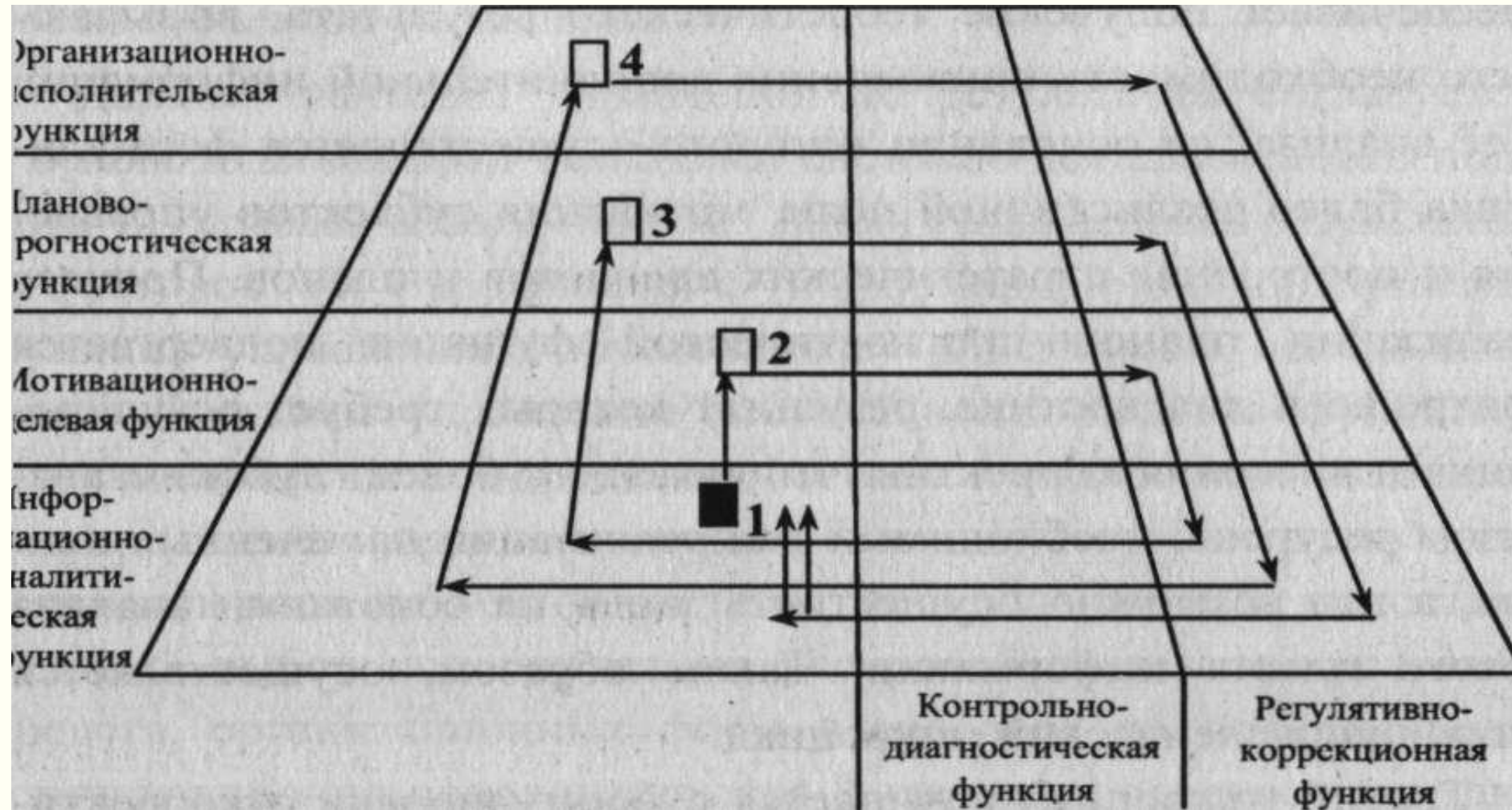
Контрольно-
диагностическая
функция



Регулятивно-
коррекционная функция

ИНТЕГРАЦИЯ ВО ВСЕ ПРОЦЕССЫ
УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ЦИКЛА

Микроциклы управленческого цикла



Сущность концепции



Сущность концепции



Цель



Критерии
эффективности



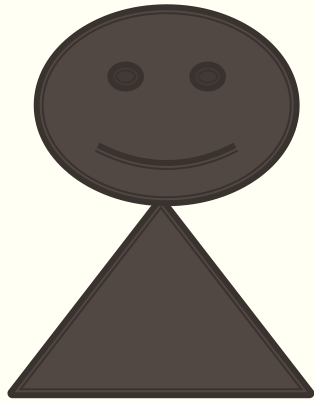
Координация
ресурсов по
достижению
целей

Планирование с учетом имеющихся у организации ресурсов

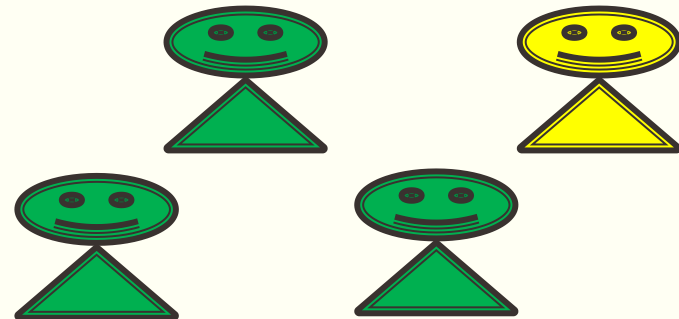
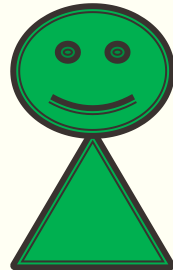
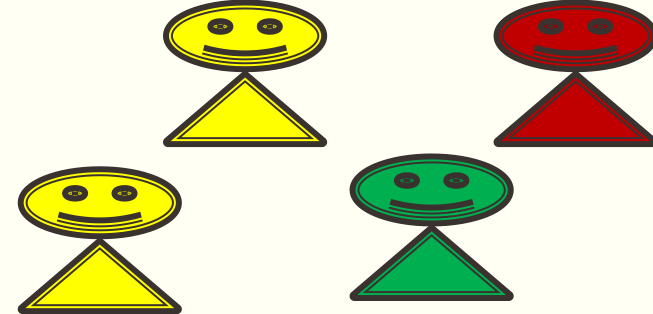
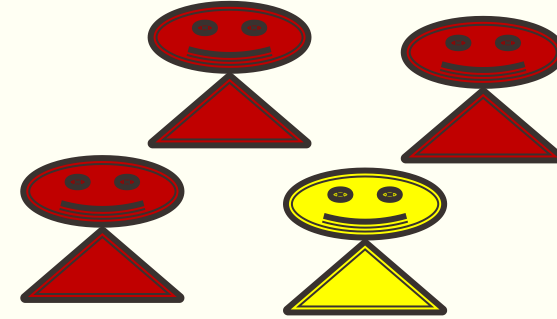
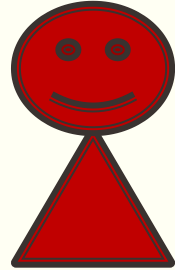
Специфика ОУ –в процесс управления включены ВСЕ субъекты!



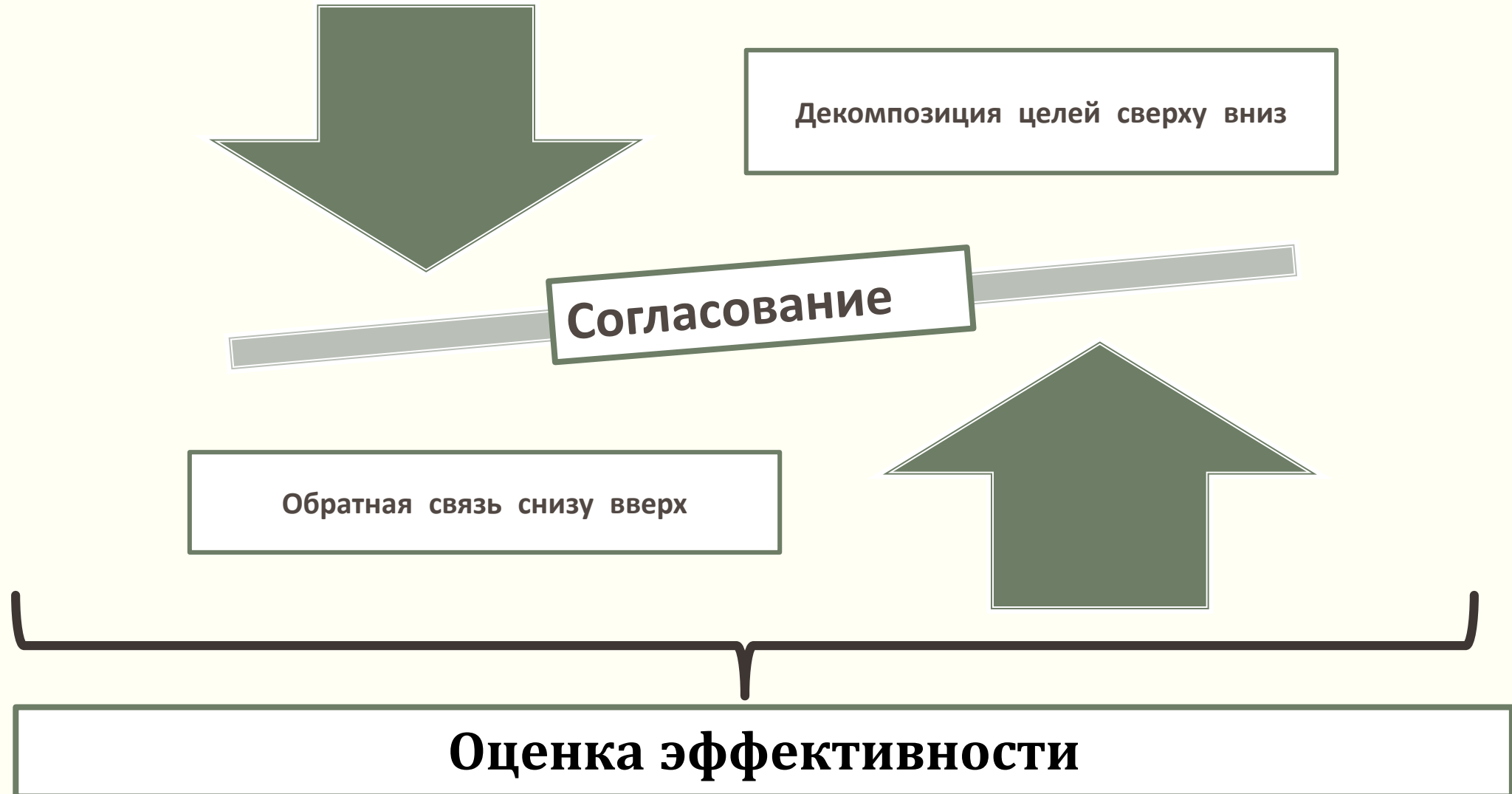
Управление по результатам (по целям)
Цель ОО – цель ПК – цель каждого педагога



Информация
Компетентность
Видение
перспектив развития
ВСЕГО учреждения
Ответственность
за общий результат



Сущность управления по результатам



Управление результатом

Определение результата *(чего мы хотим достигнуть?)*

- Стратегическое планирование
- *Программа развития ОУ*

Управление по ситуации *(что нужно сделать, чтобы достичь результата?)*

- Оперативное и тактическое планирование
- *План работы на год и на месяц*

Контроль результативности
(достигли ли мы результата и какой ценой?)

- Контроль выполнения планов
- Контроль достигнутых результатов и использованных ресурсов

Как достичь результата?

Цель

Развитие
компетентной
образованной
личности

Результат

Сформированность системы
знаний и ряда умений
(то, что проверяется в
форме ГИА).

Критерии

?

Требования к цели



- цели должны быть операциональными, т.е. количественно или качественно измеримыми



- цели должны быть четко сформулированы



- цели должны включать точные сроки



- цели должны быть мобилизующими, но достижимыми (реальными)



- цели должны концентрировать внимание на возможностях роста эффективности и предусматривать потенциальные стимулы для тех, кто должен достигать цели



- цели должны быть известны всем участникам процесса

Целевые установки методической деятельности

Цель методической работы школы: обеспечение методических условий для эффективного введения и реализации федерального государственного образовательного стандарта второго поколения в образовательный процесс школы.

Планируемый результат

Задачи методической работы:

- Обеспечить подготовку педагогов основной школы к внедрению ФГОС ООО;
- эффективная реализация системно-деятельностного подхода в образовательный процесс;
- создать условия для самореализации учащихся в учебно-воспитательном процессе и развитии их ключевых компетенций;
- подготовить учащихся 4, 9, 11 классов к аттестации;
- развивать учительский потенциал через участие в профессиональных конкурсах разных уровней, вебинарах, курсы повышения квалификации, аттестацию;
- продолжить создание банка данных методических идей и разработок по применению современных инновационных технологий.

Древо целей



Формулировка стратегической цели



Условия, задачи, способствующие осуществлению глобальной стратегической цели: *при каких условиях возможна реализация поставленной цели? Какие задачи или цели нужно решить, что бы добиться цель?*



Выделить внутренние цели и задачи, условия, которые зависят напрямую от нас (себя).



Выделить внешние (косвенные) цели и задачи, условия, независимые от нас.



Раздробить цели, выстраивая последовательную иерархию задач до тех пор, пока все цели на сведутся к реализации конкретной мелкой задачи, разово выполненной.



Целевые установки методической деятельности

- **Цель** – обеспечение профессиональной готовности педагогов к реализации ФГОС через создание системы непрерывного профессионального образования.
- **Цель** – создание условий для развития профессиональной компетентности педагогов как средства повышения качества образования.



Задачи

- Осуществить анализ информации, характеризующей уровень профессиональной и предметной компетентности каждого педагога.
- Создать условия для развития мотивации педагогов к личностно-профессиональному росту.
- Определить проблемы и направления развития профессиональной компетентности каждого педагога.
- Разработать и реализовать систему ресурсообеспеченных вариативных организационных форм методической деятельности, адекватных ее цели.
- Сформировать нормативно-правовую, программно-методическую учебно-дидактическую, контрольно-диагностическую базу осуществления образовательного процесса.

▪ Планируемый результат

Примерный перечень проблем, решаемых в процессе методической деятельности образовательного учреждения

Направления методической деятельности	Примерный перечень проблем
Повышение профессиональной компетентности педагогов	Нормативно-правовая база образовательной деятельности. Сохранение здоровья школьников. Методика реализации различных организационных форм образовательной деятельности. Современные образовательные технологии. Организация воспитательной деятельности. Формирование компетентностей школьников. Обеспечение успешности обучения. Проектная и исследовательская деятельность школьников. Обобщение передового опыта. Самоанализ профессиональной деятельности педагогов. Наставничество
Развитие ресурсной базы образовательного процесса	Выбор образовательных программ, учебно- методических комплектов. Развитие предметных кабинетов. Ведение школьной документации. Взаимодействие школы и социума. Развитие образовательной среды
Обеспечение качества дополнительного образования	Проведение предметных олимпиад, конкурсов. Методика реализации отдельных организационных форм системы дополнительного образования и внеурочной деятельности
Мониторинг процесса и результата профессиональной деятельности педагогов	Осуществление диагностических процедур результатов образовательной деятельности. Подготовка школьников к итоговой аттестации. Формирование портфолио

Технологическая карта методической деятельности образовательного учреждения

Функции управления					
Информационно-аналитическая	Мотивационно-целевая	Планово-прогностическая	Организационно-исполнительская	Контрольно-диагностическая	Регулятивно-коррекционная
Получение и анализ информации	Постановка целей	Составление планов	Работа методиста	Контроль руководителя	Оперативное регулирование и коррекция по всем функциям
1. Ресурсы образовательного процесса					
1.1 Кадры					
1.2 Учебно-методическое обеспечение					
1.3 Образовательная среда					
2. Образовательный процесс					
2.1 Учебная деятельность					
2.2. Внеурочная деятельность					
2.3 Результативность образовательного процесса					

От целей – к плану



От целей – к плану



План



Соответствие
целям, срокам



Коррекция

Оценка практических возможностей достижения целей,
выявление потенциальных проблем

От действий – к оценке результата



**Оценка
эффективности**



Контроль
(по критериям и срокам),
результаты которого
используются в первую
очередь для разработки
корректирующих
мероприятий

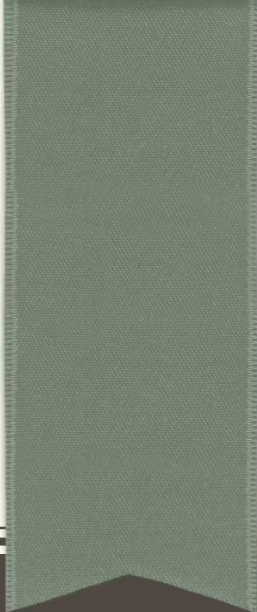


**Запланированные
результаты**

**Соответствие формы оценки содержанию
оцениваемого явления**

Эффекты внедрения управления по результатам

- Распределение ответственности за достижение результата.
- Повышается удовлетворенность результатом, улучшаются отношения «руководитель – исполнитель»
- Исполнительская дисциплина
- Инициативность и самостоятельность сотрудников в решении оперативных задач
- Условия для профессионального и карьерного роста сотрудников, кадровый резерв
- Эффективность расходования ресурсов



БЕЗУМЕН ТОТ, КТО, НЕ УМЕЯ УПРАВЛЯТЬ
СОБОЙ, ХОЧЕТ УПРАВЛЯТЬ ДРУГИМИ

Публилий Сир