

**Г.М. КЛОЧЕВА**

**УПРАВЛЕНИЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ СИСТЕМАМИ**

*Учебно-методическое пособие для студентов  
педагогических вузов*

Челябинск – 2014

УДК 371 (021)  
ББК 74.04я73  
К50

**Управление образовательными системами:** учебно-методическое пособие для студентов педагогических вузов по общепрофессиональной подготовке / Г.М. Ключева – Челябинск: Цицеро, 2014. – 109 с.

ISBN 978-5-91283-481-3

Настоящее пособие разработано с учетом требований Государственного стандарта высшего профессионального образования по направлениям педагогической подготовки, оно адресовано широкому кругу специалистов сферы образования: студентам преподавателям, учителям, воспитателям и руководителям образовательных учреждений.

Кроме лекционного курса пособие содержит: требования к усвоению обязательного минимума содержания учебной дисциплины; авторскую учебную программу с пояснительной запиской; примерные планы лекционных и лабораторно-практических занятий; темы для самостоятельной подготовки студентов по предмету, вопросы для контроля и самоконтроля, примерные темы курсовых и квалификационных работ, требования к зачету (или экзамену); методические рекомендации для студентов по изучению дисциплины; список рекомендуемой литературы, требования к оценке качества усвоения учебного курса.

Пособие подготовлено для студентов педагогических вузов.

***Рецензенты:***

**Молчанов С.Г.**, д-р. пед. н., профессор кафедры ЧГПУ,  
действительный член Академии гуманитарных наук  
(Санкт-Петербург)

**Бароненко А.С.**, д-р. пед. н., профессор,  
директор МОУ СОШ №1 г. Копейска Челябинской области

© Ключева Г.М., 2014

## Содержание

<b>От автора</b> .....	4
<b>Введение</b> .....	6
<b>Раздел 1. Учебная программа курса</b> <b>«Управление образовательными системами»</b> .....	8
1.1. Пояснительная записка .....	9
1. 2. Цели и задачи учебного курса.....	13
1. 3. Общие требования к уровню и качеству усвоения учебного курса .....	22
1.4. Структура и содержание учебной программы .....	26
<b>Раздел 2. Тематическое планирование изучения</b> <b>учебного курса «Управление образовательными</b> <b>системами</b> .....	29
2.1. Примерное тематическое планирование изучения курса для студентов очной и заочной форм обучения .....	29
2.2. Примерное планирование лекционных занятий .....	31
2.3. Примерное планирование лабораторно-практических и семинарских занятий .....	34
2.4. Темы для самостоятельного изучения.....	35
2.5. Примерные темы рефератов.....	38
2.6. Примерные темы курсовых работ .....	38
2.7. Примерные темы квалификационных работ.....	38
2.8. Рекомендации студентам по изучению учебного курса .....	39
<b>Раздел 3. Лекции к учебному курсу</b> <b>«Управление образовательными системами»</b> .....	40
<b>Раздел 4. Контроль и самоконтроль за качеством</b> <b>усвоения учебного курса</b> .....	96
4.1. Примерные вопросы контроля и самоконтроля.....	96
4.2. Требования к зачету (или экзамену) по учебному курсу .....	98
4.3. Методические рекомендации студентам по изучению учебного курса .....	99
4.4. Рекомендации по самопроверке сформированности профессиональных .....	100
4.5. Терминологический минимум .....	102
4.6. Список рекомендуемой литературы .....	103
<b>Заключение</b> .....	107

## От автора

В настоящее время происходит глубокое позитивное осмысление и оценка накопленного в педагогической науке и практике опыта управления образовательными системами.

В современных социально-экономических и политических условиях развития общества идет поиск новых идей, положений, подходов, концепций педагогического менеджмента. Новые требования предъявляются и к качеству формирования компетенций по управлению в образовательной сфере, а, следовательно, и к преподаванию учебного предмета «Управление образовательными системами». Актуальной задачей становятся отбор содержания и его структурирование, выбор образовательных средств и технологий, разработка дидактических и методических материалов удовлетворяющих требованиям Государственного стандарта высшего профессионального образования по подготовке студентов педагогических вузов к управлению.

В многообразии идей, подходов и проведенных исследований предпочтение отдается общепризнанному отечественному опыту и новому знанию в теории управления отечественными образовательными системами. Опираясь на положения современных теорий управления образованием, педагогического менеджмента, изложенных в отечественной и зарубежной литературе, обобщенный практический и личный опыт автора в управленческой деятельности, предлагается логика изложения содержания учебного материала в сравнении традиции с новыми подходами, студентам же предлагается самим высказывать свое мнение и оценить эффективность управления. Изучение учебного курса «Управление образовательными системами», структура его построения, практическая и прикладная направленность при отборе содержания учебного курса с учетом компетентностного подхода позволит повысить качество подготовки будущих педагогов и психологов к управленческой деятельности. Назначение понятийного аппарата ориентировано на формирование системы базовых знаний, умений и навыков, необходимых в управлении образованием компетенций.

Простая и доступная форма изложения научных основ управления образовательными системами по нашему замыслу призвана способствовать усвоению студентами содержания учебного курса, а также формирования у них управленческих компетенций. Вместе с тем, в соответствии с требованиями выбранного жанра

мы ограничивались преимущественно раскрытием тех тем и вопросов, которые обозначены Государственным стандартом высшего профессионального образования.

Вынося на суд читателей данное пособие, мы испытываем двойственное чувство: удовлетворения от проделанной работы и естественное беспокойство о том, насколько удалось реализовать поставленные задачи. Понимаем, что могут существовать множество других оригинальных вариантов организации изучения данного учебного курса. И вместе с тем мы надеемся, что наша работа в реальной профессиональной подготовке студентов, начинающим преподавателям и управленцам окажет весомую помощь.

## Введение

Динамичное изменение социально-экономической ситуации в обществе, переход на рыночные отношения, усиление конкуренции в сфере образования требуют от руководителей образовательных учреждений не только знаний основ управления (теории, практики), использования современных управленческих технологий, но и ориентируют на поиск новых подходов к управлению образовательными системами.

Учебная дисциплина «Управление образовательными системами» изоморфна, так как синтезирует управленческие компетенции с педагогическими психологическими, социологическими, экономическими, правовыми и многими другими знаниями. Вместе с тем ее отличают специфические особенности, к которым можно отнести практический и прикладной характер обучения, дидактическую обработку практических материалов, логику построения и структурирования содержания учебного материала в соответствии с задачами учебно-профессиональной деятельности. Эти особенности обусловлены необходимостью интеграции социально-профессиональных, психолого-педагогических знаний, умений и навыков, теории и практики управления образовательными системами (компетентностный подход). Существенным отличием данного учебного курса является объединение целей управленческой науки и учебной дисциплины. Первая цель связана с получением студентами объективно нового знания, раскрытием законов, закономерностей, механизмов и явлений в сфере управления образованием. Вторая цель связана с усвоением систематизированных, дидактически структурированных научно-прикладных знаний, умений и навыков, с формированием познавательных и профессионально ориентированных интересов и способностей, профессионально важных личностных качеств в сфере управленческой деятельности.

Ориентация учебного курса «Управление образовательными системами» на решение задач формирования профессиональных управленческих компетенций и компетентностей позволяет достичь нового качественного уровня подготовки студентов, перевести усвоенные ими знания, умения и навыки готов-

ность и способность к выполнению конкретных управленческих функций. Эффективность усвоения студентами содержания названного учебного курса и качество формирования управленческих компетенций значительно возрастает при реализации личностно-деятельностного и уровневого подходов в организации его изучения, в частности при выполнении студентами самостоятельных заданий.

## Раздел 1.

### Учебная программа курса «Управление образовательными системами»

Учебный курс «Управление образовательными системами» относится к предметам общепрофессиональной подготовки. Учебный план, содержание учебной программы, логика ее построения обусловлены задачами ФГОС ВПО.

В профессиональной деятельности выпускник педагогического вуза должен уметь осуществлять функции педагога, психолога, воспитателя и управленца.

Учебная программа курса ориентирована на формирование и развитие управленческих компетенций в сфере образования, личностное и социальное развитие, формирование общей и управленческой культуры. Управленец должен уметь делать осознанный и ответственный выбор средств управления направленных на последующее освоение и гармонизацию социальной сферы образовательного учреждения, осуществление мер формирования психолого-педагогической культуры учителей, учащихся и их родителей, эффективно применять разнообразные приемы, методы и средства обучения, соблюдать права и свободы учащихся, предусмотренных Законом Российской Федерации "Об образовании", Конвенцией о правах ребенка. Развитие профессионально управленческой культуры обусловлено постоянным и систематическим повышением профессиональной квалификации через методическую работу, обучение в системе повышения квалификации и послевузовской подготовки.

Область профессиональной деятельности - сфера образования, **образовательная среда**, объект профессиональной деятельности - педагогическая система, урок, воспитательное мероприятие, учреждение образования и другие. Субъекты управления: педагоги, учащиеся, родители

Виды профессионально-управленческой деятельности:

- мониторинговая,
- аналитическая и обобщающая,
- прогностическая,
- программно- конструктивная,
- контролирующая и корректирующая
- развивающая,



- учебно-воспитательная,
- социально-педагогическая,
- научно-методическая,
- культурно-просветительная,
- инновационно – управленческая и др.

Выпускник педагогического вуза должен быть готовым к выполнению основных видов профессионально-управленческой деятельности, к решению типовых профессиональных задач в сфере образования.

Данная образовательная программа направлена на формирование психологической готовности и способности к выполнению управленческих функций в образовательной среде.

В процессе освоения учебной программы решаются воспитательные задачи по формированию и развитию у студентов гражданского сознания и ответственности, стремления к постоянному профессиональному росту и других социально-профессиональных личностных качеств управленца.

Содержание образовательной программы учебного курса учитывает требования национально-регионального компонента ФГОСТА и компонента ФГОУ ВПО «ЧГПУ» по формированию и развитию у студентов профессионально важных личностных качеств.

УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА КУРСА «Управление в образовательной сфере» включает следующие темы.

Понятия «управление», «менеджмент» и «педагогический менеджмент». Государственно-общественная система управления образованием. Основные функции традиционного педагогического управления: педагогический анализ, целеполагание, планирование, организация, регулирование и контроль. Функции управления в основах менеджмента. Принципы и подходы в управлении педагогическими системами. Психологические основы управления. Школа как педагогическая система и объект управления. Службы управления. Управленческая культура руководителя. Взаимодействие социальных институтов в управлении педагогическими системами. Повышение квалификации и аттестация работников школы.

### **1.1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА**

Учебный курс «Управление образовательными системами» является учебным предметом общепрофессиональной подготовки студентов педагогических вузов и разработан в соответ-

ствии с требованиями ФГОСТА ВПО, включающего федеральный, национально-региональный и вузовский компоненты.

Актуальность учебного курса заключается в том, что знание теории и практики управления в образовательной среде, в социально-профессиональной деятельности необходимо не только руководителям, но и всем педагогическим работникам независимо от занимаемого ими профессионального поста, так все они являются субъектами управления.

Это подтверждается практикой работы учебных заведений и результатами проведенного нами экспресс-исследования слушателей курсов повышения квалификации, проводимого в течение 2007-2008 учебного годов, в котором участвовали более 156 педагогов из 32 общеобразовательных школ г. Челябинска. В результате было установлено, что в среднем 81,3 % всей управленческой деятельности (выполнение управленческих функций в педагогической системе школы) ложится на плечи учителей, воспитателей, классных руководителей, поскольку они являются непосредственными организаторами и управленцами образовательного процесса учащихся (осуществляют полный цикл управления в дидактической единицеуроке, внеклассном мероприятии). В ходе опроса было выявлено, что более двух третей респондентов показали слабые представления об управленческих теориях и крайне недостаточные знания современных технологий управления образовательным процессом. Одна из причин сложившейся ситуации кроется в недооценке объективно существующей проблемы и ее влияния на управление качеством образования.

Результаты исследования указывают на необходимость более качественной подготовки студентов педагогических вузов к управленческой деятельности, поскольку успешность реализации их в профессии зависит не только от знаний законов и закономерностей образовательного процесса, личностных особенностей учащихся, но и полного, четкого представления о сущности, задачах, содержании, принципах, подходах, методах, механизмах, законах, закономерностях и технологиях управления педагогическими системами.

Демократизация образования, расширение прав и свобод общеобразовательной школы усиливает ответственность не только руководителей, а и всего педагогического коллектива, персонально каждого педагогического работника за результаты образовательной, воспитательной и управленческой деятельности.

Данное пособие включает учебно-методического комплекс по учебному курсу «Управление образовательными системами», в который входят:

- общие требования к организации изучения курса;
- авторская учебная программа и примерное тематическое планирование занятий очной и заочной форм обучения;
- примерные планы лекционных, семинарских и лабораторно-практических занятий;
- вопросы для самостоятельного изучения курса и задания для практической и творческой работы студентов;
- примерные темы контрольных, курсовых и квалификационных работ, рефератов;
- общие требования к формированию предусмотренных учебным курсом социально-профессиональных компетенций;
- терминологический аппарат и перечень вопросов для контроля и самоконтроля результатов усвоения учебной программы;
- требования к зачету (или экзамену);
- список рекомендуемой для изучения литературы;
- методические рекомендации по организации изучения данного курса.

Цель учебного курса – сформировать представления о системе управления образованием, об основных направлениях ее функционирования и развития, методах и технологиях оценки ее эффективности, современных концепциях, технологиях подходах к ее организации, эффективных и оптимальных условиях функционирования; научить студентов решать практические задачи по управлению современной образовательной системой.

Для чего студенты педагогических вузов должны владеть знаниями по управлению образовательными системами?

Во-первых, для создания благоприятных психолого-педагогических условий воспитания, обучения и развития учащихся, атмосферы сотрудничества и успеха каждого члена учебного и педагогического коллективов.

Во-вторых, для расширения возможностей формирования управленческой и профессионально-педагогической культуры, обеспечения научности управления образовательным процессом и педагогическим коллективом.

В-третьих, знание системы управления образовательным учреждением позволит эффективно управлять качеством обучения, воспитания и развития учащихся, процессом их социализации.

**Управление вообще – это деятельность, направленная на выработку решений, организацию, контроль, анализ, оценку, регулирование и прогнозирование процессов в соответствии с заданной целью.**

Общеобразовательная школа представляет собой сложную динамичную социальную систему и главный объект внутришкольного управления.

**Внутришкольное управление выступает как процесс взаимодействия участников образования (субъектов управления), организация которого опирается на знание объективных законов, закономерностей, механизмов, направленных на достижение оптимального результата в соответствии с поставленной целью.**

Традиционное представление об управлении в образовательной сфере как о процессе целенаправленного воздействия субъекта на объект. В связи с демократизацией, гуманизацией образования и активным обращением к личности учителя и ученика, такое представление претерпело кардинальные изменения, а именно: на смену философии воздействий в управлении пришла философия взаимодействия, сотрудничества, соуправления и рефлексивного управления.

Теория управления современным образованием, является одним из важных направлений управления социальными системами. Теория управления, необходимость возникновения которой возникла более ста лет назад, сформировала интегрированные знания, имплицитные модели, сочетающие в себе традиции и новации в управлении. Современная теория управления в образовательной среде значительно пополнилась в последние десятилетия за счет знания теории менеджмента. Разработки нового направления – педагогического менеджмента Ю.А. Конаржевского, Т.И. Шамоной и других требуют дальнейшего осмысления как самостоятельного направления в педагогике и управлении в образовательной среде.

Методологической основой при разработке программы учебного курса «Управление в образовательной среде» стали:

– теория систем и теории управления (В.Г. Афанасьева, М.К. Бочарова, Ю.А. Конаржевского, В.Н. Садовского, П.И. Третьякова, Т.И. Шамоной и др.);

– теория деятельности (Л.С. Выготского, А.Н. Леонтьева, С.Л. Рубинштейна, А.А. Смирнова, Б.М. Теплова и др.);

- теория педагогических систем и педагогических технологий (В.П.. Беспалько);
- концептуальная модель обучения как процесса управления (В.А. Якунина).

Суть выбранной методологии заключается в том, что, в процессе освоения выбранной профессии, профессионального совершенствования, **происходит формирование социально-профессиональной направленности, компетенций и опыта личности, развиваются профессионально важные личностные качества и свойства (система профессиональных компетентностей).**

При отборе содержания учебной программы «Управление в образовательной среде» за основу были взяты требования к уровню и качеству подготовки студентов и обязательный минимум (инвариант) интегрированных знаний, умений и навыков (компетенций), определенных Государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования, что определило **базовый уровень профессиональной обученности.** Последний был расширен и дополнен вузовским компонентом Государственного стандарта высшего профессионального образования, что определило **уровень профессиональной подготовленности студента к выполнению профессиональных (в частности: управленческих) функций.** Вузовский компонент решает задачи формирования и развития у студентов профессиональной направленности и профессионально важных качеств личности, как профессионала и как управленца.

## **1.2. Цели и задачи учебного курса «Управление образовательными системами». Обязательный минимум содержания образовательной программы**

Управление образовательными системами представлено областью научных (теоретических) и практических знаний о двух взаимодействующих процессах (образовательном и управленческом).

Сфера исследования процесса управления образованием имеет свои особенности и специфику, которые проявляются в ее межпредметном, междисциплинарном и надпредметном характере. Поэтому при отборе содержания учебного курса «Управления образовательными системами» появилась необходимость

определения области межпредметных, надпредметных и междисциплинарных знаний, умений, навыков, их интеграции и структурирования в учебных блоках и модулях, которые ориентированы на формирование компетенций и компетентностей в сфере управления образованием. Для реализации содержания учебного материала подбирались соответствующие формы и методы, дидактический материал, учебная литература, разрабатывалась система оценки качества усвоения студентами данного учебного курса и достижения его образовательных целей и задач.

### **Предмет, цели и задачи учебного курса**

На наш взгляд, наиболее полно раскрыто понятие «**управление**» П.И. Третьяковым, которое «выражает целенаправленную деятельность субъектов управления различного уровня, которая обеспечивает функционирование и развитие управляемой системы (субъекта), перевод ее на новый, качественно более высокий уровень по фактическому достижению целей с помощью необходимых оптимальных педагогических условий, способов, средств и воздействий». (*Третьяков П.И. Управление: школа-район-город /Учебное пособие для слушателей ФППК организаторов народного образования.- М.:Из-во «Прометей», МПГУ, 1991.- С.44).*

**Под управленческой деятельностью** понимается управленческий труд, затраченный на выполнение конкретных управленческих функций (педагогического анализа, целеполагания, прогнозирования, планирования, организации, контроля, регулирования и корригирования), т.е. подпроцессов, составляющих целостный процесс управления. (Бочаров М.К. Наука управления: новый подход М.,1990. – С.12-15).

Учебный курс содержит учебный материал теоретического, прикладного и практического характера (первый аспект связан с научно-педагогическими исследованиями, второй - с формированием у студентов интегративных знаний, умений, навыков и профессионально важных личностных качеств, третий – с формированием компетенций<sup>1</sup> и компетентностей<sup>2</sup> в сфере

---

<sup>1</sup> компетенция – это осведомленность, теоретическая подготовка в конкретном вопросе; квалификация – уровень сформированной способности применения компетенций на практике;

<sup>2</sup> компетентность - это познания, опыт и авторитет, способность и готовность к качественному выполнению профессиональных функций в конкретной сфере деятельности. для профессионального выполне-

управления образовательными системами). Это обусловлено необходимостью формирования у будущих педагогов-психологов интегрированных знаний, умений, навыков (квалификаций) и профессионально важных личностных качеств (ансамблей) в сфере управления образованием (компетентностей).

**Главная цель** данного учебного курса состоит в подготовке студентов к управленческой деятельности (т.е. формирование необходимых компетентностей, способностей и готовности к выполнению основных управленческих функций в сфере образования).

Реализация этой цели предполагает решение следующих **задач**:

- формирование системы интегрированных знаний умений и навыков (теоретических, прикладных и практических), т.е. компетенций, необходимых

- овладение необходимыми средствами, способами и технологиями управленческой деятельности.

В процессе изучения курса решаются задачи формирования и развития у студентов профессиональной направленности (мотивов, потребностей, ценностных ориентаций, ценностных установок, профессиональных намерений), предметно-профессиональных и социально-профессиональных компетенций и компетентностей, профессионально важных личностных качеств, необходимых управленцу. Содержание данного учебного курса представляет собой благоприятную среду для формирования и развития профессионально важных личностных качеств и свойств будущего управленца, поскольку освоение различных технологий, методов, методик управленческой деятельности способствует объективизации оценки самого себя как будущего специалиста, развитию саморефлексии личностных качеств и свойств, профессионального потенциала.

Воспитательный аспект содержания учебного курса содержит следующий минимум, необходимых личностных качеств управленца:

- нравственно-гражданское поведение, честность, самостоятельность, активность и ответственность;

- эмпатия и позитивное принятие другого человека, искренность самовыражения;

---

ния управленческих функций в сфере образования, умений применять их на практике (квалификаций);

– профессиональная этика.

Сформированные в результате усвоения данного учебного курса профессиональные компетентности в сфере управления образовательными системами становятся основой для совершенствования индивидуального **стиля учебно-познавательной, учебно-профессиональной и социально-профессиональной деятельности студента как будущего профессионала.**

В соответствии с базовым и вузовским компонентами государственного стандарта высшего профессионального образования студент (кроме знаний о человеке как развивающейся личности и индивидуальности, субъекте жизнедеятельности, знаний об образовательных системах, их становлении, развитии и управлении, механизмах, технологиях образования и развитии систем) в ходе изучения курса должен овладеть специальными **интегративными ЗНАНИЯМИ, умениями и навыками, лежащих в основе выполнения управленческих функций.**

**Знать:**

– основные принципы и подходы организации процессов образования и управления;

– законы и закономерности развития образования, модели, основные тенденции, детерминированность процесса, подходы к организации и развития образовательной и управленческой систем;

– способы выявления интересов, трудностей, проблем, причин конфликтных ситуаций, установления причинно-следственных связей;

– понятийный аппарат в сфере управления образованием;

– научно-теоретические и практические основы организации и функционирования, законов, закономерностей и механизмов управления;

– историю развития управленческой науки и теорий, современных концепций управления, подходов к организации управленческих систем;

– структуру и содержание (основные функции) управления образовательными системами;

– условия успешного функционирования и развития образовательных систем;



– основные службы управления, взаимосвязей и способов взаимодействия социальных институтов в управленческих системах;

– основные критерии и показатели оценки управленческой деятельности и условий эффективности функционирования образовательных систем;

– психологические основы управления образовательными системами;

– основные формы, методы, методики, способы, технологии и средства организации работы с педагогическим персоналом школы.

### **Уметь:**

– применять интегрированные знания в решении социально-профессиональных задач при сопровождении процесса управления образовательными системами;

– анализировать ситуацию, оценивать тенденции развития, выполнять функции управления, оценивать результаты управленческой деятельностью;

– осуществлять различные способы взаимодействия в решении проблем управления развитием детей.

### **Владеть:**

– технологиями психологического сопровождения образовательного и управленческого процессов, участия в них в качестве субъекта управления;

– способами сопровождения управленческой деятельностью и способностью выступать в качестве субъекта управления;

– способами и технологиями применения результатов рефлексии и саморефлексии в оценке самооценке профессиональных действий в вопросах сопровождения управленческого процесса и решения профессиональных задач.

В процессе изучения курса, кроме общепедагогических умений связанных с организацией процессов обучения, воспитания и развития учащихся (постановка задач, отбор содержания, выбор адекватных форм, методов и средств деятельности, технологий), выпускник должен овладеть следующими специальными интегративными **УМЕНИЯМИ и НАВЫКАМИ, овладеть основными способами применения управленческих знаний на практике** (набор компетенций и квалификаций):

– осуществлять педагогический анализ и прогнозирование, определять цели и задачи управления, планировать, организо-

вызывать исполнение, осуществлять контроль, регулирование и корректирование в общеобразовательной школе;

- разрабатывать и организовывать педагогический мониторинг, использовать различные методы диагностики, уметь обрабатывать результаты учебно-воспитательного процесса и управленческой системы;

- применять новые (инновационные) подходы, владеть современными формами, методами, методиками, развивающими психолого-педагогическими технологиями и другими средствами организации управленческой деятельности;

- отбирать адекватные психолого-педагогическим и управленческим задачам содержание, формы и средства управленческой деятельности, творчески его перерабатывать;

- анализировать профессиональную деятельность педагогического и управленческого персонала, готовить рекомендации для педагогов, учащихся и их родителей по дальнейшему совершенствованию образовательной (или управленческой) деятельности;

- анализировать и оценивать собственную профессиональную деятельность, владеть управленческой культурой, планировать самообразование и проектировать профессиональное саморазвитие;

- ориентироваться в социально-политической жизни общества, уметь связывать ценности жизни и ценностные ориентации учащихся, педагогического персонала с целями и задачами образовательной и управленческой деятельности;

- управлять образовательным процессом, принимать решения и нести за них ответственность.

В процессе усвоения данного курса продолжить формирование и развитие профессионально-важных **личностных свойств и качеств** (ансамблей):

- ансамбль эмоциональных свойств и качеств (эмпатии, эмоциональной устойчивости, способности адаптироваться в различных условиях, самостоятельность в принятии решений и действий);

- ансамбль коммуникативных свойств и качеств (коммуникативность, лидерство, этика поведения, общая и внешняя культура);

- ансамбль когнитивных свойств и качеств (знание способов и технологий управления, умения и навыки при выполнении управленческих функций, способность к накоплению и об-

новлению профессионального опыта, его творческому применению, культура мышления и речи);

– ансамбль практических и мотивационных свойств и качеств (направленность, организованность и собранность, ответственность и исполнительность, дисциплинированность, инициативность, гуманность, авторитетность и работоспособность);

– ансамбль рефлексивных качеств (способность к самооценке и саморегуляции, справедливость и честность)

Требования к результатам освоения дисциплины

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование и развитие следующих компетенций:

– ОК-4 (готов использовать основные положения и методы социальных, гуманитарных и экономических наук при решении социальных и профессиональных задач);

– ОПК – 10 (развитие способности принимать участие в междисциплинарном и межведомственном взаимодействии специалистов в решение профессиональных задач);

– ПКПП – 6 (способен эффективно взаимодействовать с педагогами образовательного учреждения и другими специалистами по вопросам развития детей в игровой и учебной деятельности).

#### Соответствие целей освоения дисциплины и формируемых компетенций

№ п/п	Компетенция (содержание и обозначение в соответствии с ФГОС ВПО)	Знания, умения, навыки (ЗУН), обеспечивающие формирование компетенции (в соответствии с ФГОС ВПО)	Конкретизированные цели освоения дисциплины (знать, уметь, владеть), обеспечивающие формирование компетенции
1	ОК-4 (готов использовать основные положения и методы социальных, гуманитарных и экономических наук при решении социальных и профессиональных задач);		Знать: основные принципы и подходы организации процессов образования и управления Уметь: применять интегрированные знания в решении социально-

		<p>Знать: основные положения и методы исследования социальных, гуманитарных и экономических наук, необходимых в решении задач сопровождения образовательного и управленческого процессов</p> <p>Уметь: применять интегрированные знания в реализации функций управления</p> <p>Владеть: методами, методиками, подходами использования интегрированных знаний, умений и навыков в решении задач образовательного и управленческого процессов</p>	<p>профессиональных задач при сопровождении процесса управления образовательными системами</p> <p>Владеть: технологиями психологического сопровождения образовательного и управленческого процессов, участия в них в качестве субъекта управления</p>
1	<p>ОПК-10 – способен принимать участие в междисциплинарном и межведомственном взаимодействии специалистов в решении профессиональных задач</p>	<p>Знать: знать основные теории, направления, законы развития современной социальной, социокультурной и образовательной среды, способы, методы, механизмы, технологии организации различных видов деятельности субъектов образования и управления, способы взаимодействия и интеграции сил при организации образовательной и управленческой деятель-</p>	<p>Знать: законы и закономерности развития образования, модели, основные тенденции, детерминированность процесса, подходы к организации и развития образовательной и управленческой систем</p> <p>Уметь: анализировать ситуацию, оценивать тенденции развития, выполнять функции управления, оценивать результаты управленческой деятельностью</p>

		ности. Уметь: применять различные способы исследования и оценки образовательного процесса, видеть и учитывать основные тенденции развития. Владеть: владеть понятийным аппаратом, способами, методами и технологиями взаимодействия в решении профессиональных задач	Владеть: способами сопровождения управленческой деятельностью и способностью выступать в качестве субъекта управления
2.	ПКПП – 6 (способен эффективно взаимодействовать с педагогами образовательного учреждения и другими специалистами по вопросам развития детей в игровой и учебной деятельности).	Знать: различные способы взаимодействия в решении проблем развития в образовательной и управленческой деятельности Уметь: применять различные способы, методики диагностики, самодиагностики интересов, способностей, трудностей, проблем развития и саморазвития, оценки и самооценки профессиональных действий личности.  Владеть: способами и технологиями организации диагностики личности, процессов развития, оценки результатов	Знать: способы выявления интересов, трудностей, проблем, причин конфликтных ситуаций, установления причинно-следственных связей. Уметь: осуществлять различные способы взаимодействия в решении проблем управления развитием детей Владеть: способами и технологиями применения результатов рефлексии и саморефлексии в оценке самооценке профессиональных действий в вопросах сопровождения управленческого процесса и решения профессиональных задач

## МАТРИЦА СООТВЕТСТВИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ МОДУЛЯМ учебной программы

Компетенции	Разделы (модули) дисциплины		
	1	2	3
ОК -4	+	+	+
ОПК-10	+	+	+
ПКПП - 6	+	+	+

В результате изучения дисциплины студент должен:

Трудоемкость дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет:

– на ДО - 2 зачетных единицы, 68 часов;

– на ОЗО – 1 зачетная единица – 36 часов:

Продолжительность изучения дисциплины 1 семестр. Итоговая форма контроля - зачет

Рабочая программа учебного курса составлена на основе применения блочно-модульного принципа. Первый модуль - теоретическая часть программы, второй модуль - практическая часть программы и третий модуль содержит различные виды самостоятельных работ студентов по изучению данного учебного курса.

Итоговой формой контроля усвоения учебного курса в соответствии с требованиями стандарта высшего профессионального образования является зачет. В целях оценки качества сформированности у студентов необходимого набора управленческих компетенций и компетентностей используется метод шкалирования, позволяющий определить уровни подготовленности студентов по учебному предмету.

### **1.3. Общие требования к уровню и качеству усвоения учебного курса, организации его изучения**

Для успешного формирования системы профессиональных компетенций и компетентностей в управленческой деятельности в соответствии с требованиями профессионально-квалификационной характеристики «педагога-психолога» студенту необходимо усвоить систему знаний о человеке как развивающейся личности и индивидуальности, субъекте учебно-познавательной и управленческой деятельности, т.е усвоить педагогические и психологические дисциплины, предусмотрен-

ные Государственным стандартом высшего профессионального образования; ориентироваться в нормативно-правовых документах, регулирующих правовые отношения в сфере образования, профессионально-трудовой деятельности, в социально-экономической и политической ситуациях; владеть современными методами, формами, методиками, психолого-педагогическими техниками и технологиями педагогического процесса.

**Качество эффективного усвоения учебного курса** оценивается с помощью следующих критериев и показателей:

– **технологических**, характеризующих операционную сторону управленческой деятельности, что позволяет выявить заданные учебным курсом профессиональные знания, умения и навыки, воспроизводящие содержательную сторону управления образовательными системами;

– **функциональных**, воспроизводящих структурно-функциональную и динамическую стороны деятельности специалиста в управлении образовательным процессом, что позволяет оценивать уровень сформированности профессиональных компетенций и компетентностей;

– **сформированных профессионально-значимых личностных качеств**, входящих в структуру профессиональных компетентностей, которые проявляются в предметно-логических действиях, ценностных ориентациях и установках, социально-психологической направленности, логике мышления, творчестве, эмпатии и других типологических особенностях личности (гуманистической сущности, культуры человеческих отношений, ответственности, осознанности, совестливости и др.).

**Качество усвоения студентами данного учебного курса** определяется по совокупности результатов: выполнения в полном объеме в соответствии с требованиями учебной программы (теоретической, практической и самостоятельной части – модуля) и оценивается по стобалльной системе в трех уровнях:

– высоком, если учащийся набирает сумму от 80 до 100 баллов;

– среднем, если учащийся набирает сумму от 60 до 79 баллов;

– низком, если учащийся набирает сумму баллов от 59 и ниже.

Если число баллов составляет сумму до 59 и ниже (низкий, критический уровень), то студент как не выполнивший требования к качественному усвоению учебной программы курса может быть допущенным к зачету (или экзамену) только после выполнения дополнительных заданий.

Основными требованиями к организации изучения учебного курса «Управление в образовательной среде» являются:

- сохранение структуры, логики построения и подачи содержания учебного материала, обеспечивающих постепенное и качественное его усвоение;

- интеграция профессиональных знаний, умений, навыков управленческой деятельности и формирование профессионально важных личностных качеств, профессиональной направленности (т.е. формирование профессиональных компетенций и компетентностей, необходимых для выполнения управленческих функций в сфере образования);

- использование уровневого, личностно-деятельностного подходов и блочно-модульного принципа структурирования содержания учебного материала.

Основными организационными формами при изучении учебного курса являются: лекции, лабораторно-практические, семинарские занятия, самостоятельные и практические работы (с первоисточниками, учебной и справочной литературой, компьютерными программами, периодическими изданиями, выполнение творческих заданий, решение практических управленческих задач и упражнений).

Самостоятельная работа представлена фронтальной, групповой, и индивидуальной формами и направлена на стимулирование когнитивно-умственной и креативно-творческой деятельности, формирование у студентов индивидуального стиля учебно-познавательной, учебно-профессиональной и социально-профессиональной деятельности, умений ориентироваться в нарастающем потоке информации. Эффективность самостоятельной работы студентов усиливается за счет предоставления возможности выбора перечня тем и практических заданий при выполнении самостоятельных (в соответствии с познавательными интересами и уровнем сложности) и творческих работ.

**Лекционные занятия** определяют область изучения учебной дисциплины, основные положения, ключевые понятия, сферы применения полученных знаний, создают возможность



для их систематизации и ориентации в выборе необходимой учебной информации и учебных материалов.

**Лабораторно-практические занятия** предусматривают различные формы и виды самостоятельной работы студентов (их отличие от других состоит лишь в том, что они носят проблемный и частично исследовательский характер). Эти занятия способствуют систематизации, углублению и закреплению программного материала, создают возможность для применения полученных теоретических и практических знаний, развитию умений, навыков, приемов и способов работы с различными методиками и технологиями управления. В процессе лабораторно-практических занятий происходит формирование и развитие стилей общения, стереотипов профессионального поведения и необходимых профессиональных компетентностей.

**Семинарские занятия** способствуют систематизации полученных знаний, развивают умения использовать понятийный аппарат, позволяют выявлять и оценивать личностную позицию и взгляды студентов по актуальным вопросам образования и управления, профессионально-педагогическую направленность.

Учебная программа курса «Управление образовательными системами» представляет собой блоки тем, объединенные в три основных модуля:

- первый модуль объединяет блоки рассматриваемых на лекционных занятиях вопросов (лекционный курс);
- второй модуль включает блоки задач и проблем, рассматриваемых на лабораторно-практических и семинарских занятиях;
- третий модуль содержит блоки тем и заданий для самостоятельной и творческой работы студентов.

Блочный-модульный принцип отбора и интегративный подход структурирования содержания учебного курса позволяют акцентировать внимание на решении ключевых целей и задач через тематику учебного курса в рамках отведенного времени на аудиторные (лекционные, семинарские и лабораторно-практические) и внеаудиторные занятия для студентов дневной и заочной форм обучения.

## **Структура и содержание учебной программы**

В первый МОДУЛЬ (теоретическая часть учебной программы) входят следующие блоки:

**Блок 1.1. Понятия «управление» , «менеджмент» и «педагогический менеджмент»**

Введение в предмет: основные цели, задачи и методы организации управления образовательными системами. Современные теории и тенденции управления.

**Блок 1.2. Государственно-общественная система управления образованием.**

**Блок 1.3. Основные функции (содержание) педагогического управления:** педанализ, целеполагание, прогнозирование, планирование (принятие управленческого решения), организация, регулирование и контроль.

**Блок 1.4. Принципы управления педагогическими системами.**

Условия успешного функционирования управленческой системы.

**Блок 1.5. Психологические основы управления**

**Блок 1.6. Службы управления.**

**Блок 1.7. Школа как педагогическая система и объект управления**

Критерии и показатели оценки управленческой деятельности и эффективности системы внутришкольного управления.

**Блок 1.8. Управленческая культура руководителя.**

**Блок 1.9. Взаимодействие социальных институтов в управлении педагогическими системами**

**Блок 1.10. Повышение квалификации и аттестация педагогических работников школы.**

Второй МОДУЛЬ (практическая часть учебной программы) включает семинарские и лабораторно-практические занятия:

**Блок 2. 1.**

Содержание управления: изучение функций управления. (Практическая работа с нормативно-правовыми документами в сфере образования).

**Блок 2.2.**

Изучение государственно-общественной системы управления образованием. (Лабораторно-практическая работа с нормативно-правовыми документами в сфере образования).

### **Блок 2.3.**

Школа как педагогическая система и объект управления.  
(Семинарское занятие)

### **Блок 2.4.**

Моделирование системы внутришкольного управления.  
(Практическая работа по разработке и защите проектов)

**Блок 2.5.** Критерии и показатели оценки управленческой деятельности (Практическая работа с различными источниками: психолого-педагогической литературой, справочной, нормативно-правовой)

**Блок 2.6.** Условия успешного функционирования управленческой системы. (Семинарское занятие)

Третий МОДУЛЬ (самостоятельные работы студентов по усвоению учебного курса) включает внеаудиторную деятельность студентов и объединяет следующие блоки:

**Блок 3.1.** Современные теории и концепции управления образованием.

Самостоятельная работа с первоисточниками, учебной, научной, справочной литературой и периодической печатью по вопросам управления образованием. Результаты работы представляются в форме автореферата

### **Блок 3.2.**

В целях формирования у студентов функций связанных с управлением образования предоставляется выбор тем и практических заданий, решение управленческих и педагогических задач, имеющих познавательный и исследовательский характер.

Предлагается следующий **перечень тем и вопросов для самостоятельной и творческой работы студентов:**

1. Описать (структуру и основное содержание) систем управления образованием (федерального, регионального, муниципального уровней и общеобразовательной школы).

2. Дать анализ и оценку внутришкольного управления конкретной общеобразовательной школы, выделить основные принципы управления, на которых она построена, разработать рекомендации по дальнейшему развитию или совершенствованию внутришкольной системы управления.

3. Описать функции внутришкольного управления и разработать циклограмму управленческой деятельности педагога-психолога по проблеме управления качеством образования.

4. Разработать программу, выделить основные критерии и показатели, подобрать методики для оценивания эффективности внутришкольного управления.

5. Разработать схему, подобрать нормативно-правовые документы и методики проведения аттестации общеобразовательной школы и педагогического персонала.

6. Составить перечень известных и апробированных в школе методик оценки эффективности образовательного процесса (на выбор: учащихся, учителей, руководителей) Провести диагностическое исследование с группой учащихся (или студентов) и представить отчет о проведенной работе.

7. Подготовить выступления по вопросам (на выбор): «Этапы развития управленческой науки», «Современные тенденции развития и технологии управления образованием», «Педагогический менеджмент», «Педагогический мониторинг в современной школе», «Управленческая культура как составляющая управленческой деятельности», «Лидерство и стили управления», «Современные направления развития управления».

Качественное выполнение каждой из предложенных работ оценивается по десятибалльной системе. Из них: **1, 2 и 6 задания являются обязательными**. Сумма максимально набранных за самостоятельные и творческие работы баллов составляет – 70 .

**Раздел 2.**  
**Тематическое планирование изучения**  
**учебного курса**  
**«Управление образовательными системами»**

**2.1. Примерное тематическое планирование изучения**  
**учебного курса для студентов дневной формы обучения**

№ п/п	Содержание учебного курса: наименование разделов и тем	Всего часов	В т.ч. лекции	В т.ч. лабораторно-практические занятия	В т.ч. самостоятельная работа
1	Введение в предмет. Понятия «управление» и «педагогический менеджмент». Современные теории управления	8	2	-	6
2	Государственно-общественная система управления образованием	6	2	2	2
3	Основные функции (содержание) педагогического управления: педагогический анализ, целеполагание, планирование, организация, регулирование и контроль	10	2	4	4
5.	Принципы управления педагогическими системами	6	2	-	4
6.	Психологические основы управления	6	2	2	2
6	Школа как педагогическая система и объект управления	6	2	2	2
7	Службы управления	4	-	-	4
8	Управленческая культура руководителя	4	2	-	2

9	Взаимодействие социальных институтов в управлении педагогическими системами	4	2	-	2
10	Повышение квалификации и аттестация работников школы	2	-	-	2
11	Условия успешного функционирования управленческой системы	10	2	4	4
12	Критерии и показатели оценки управленческой деятельности	6	2	2	2
	Форма контроля результатов усвоения учебного предмета	зачет			
	Итого:	72	20	16	36

### **Примерное тематическое планирование изучения учебного курса для студентов заочной формы обучения**

№ п/п	Содержание учебного курса: наименование разделов и тем	Всего часов	В т.ч. лекции	В т.ч. лабораторно-практические занятия	В т.ч. самостоятельная работа
1	Введение в предмет. Понятия «управление» и «педагогический менеджмент». Современные теории управления	8	1	-	7
2	Государственно-общественная система управления образованием	6	-	2	4
3	Основные функции (содержание) педагогического управления: педагогический анализ, целеполагание, планирование, организация, регулирование и контроль	10	2	4	4
5.	Принципы управления педагогическими системами	6	1	-	5

6.	Психологические основы управления	6	1	-	5
6	Школа как педагогическая система и объект управления	6	1	-	5
7	Службы управления	4	-	-	4
8	Управленческая культура руководителя	4	1	-	3
9	Взаимодействие социальных институтов в управлении педагогическими системами	4	1	-	3
10	Повышение квалификации и аттестация работников школы	2	-	-	2
11	Условия успешного функционирования управленческой системы	10	-	-	10
12	Критерии и показатели оценки управленческой деятельности	6	-	-	6
	Форма контроля результатов усвоения учебного предмета	за- чет			
	Итого:	72	8	6	58

## 2.2. Примерное планирование лекционных занятий

№ п/п	Название темы	К-во часов	План лекционных занятий
1	Введение в предмет: основные цели, задачи и методы организации процесса управления. Понятия «управление» и «педагогический менеджмент» Современные теории управления	2	1. Понятие «управление», «менеджмент», «педагогический менеджмент», их сущность, основные различия, цели и задачи 2. История возникновения и развития управления, Современные теории управления 3. Исходные понятия и основные положения теории управления. Современные теории управления

2	Содержание (основные функции) педагогического управления: педагогический анализ, целеполагание, планирование, организация, регулирование и контроль	2	Состав и содержание функций управления. Создание системы информационного обеспечения управления школой. Целеполагание, прогнозирование и планирование как функции управления школой. Внедрение комплексно-целевых программ. Организационно-исполнительская деятельность как фактор повышения качества функционирования педагогической системы 5. Регулирование и коррекция процессов управления школой. Педагогический мониторинг
3	Государственно-общественная система управления образованием	2	1.Основные принципы образовательной политики Российской Федерации 2.Государственная система образования: – образовательные программы; – типы и виды образовательных учреждений – органы управления образованием; – формы получения образования. 3. взаимодействие социальных институтов в управлении образовательными системами
4	Принципы и службы управления педагогическими системами	2	1.Общие принципы управления 2.Службы внутришкольного управления 3.Формирование относительно автономных систем управления 4. Оптимальное сочетание госэкспертизы и внутришкольного контроля как важнейшее условие демократизации управления школой
5	Школа как педагогическая система и объект научного управления	2	1.Систематизирующие факторы и функциональные компоненты педагогической системы 2.Социально-педагогические и



			временные условия функционирования педагогической системы 3. Распределение функций управления в общеобразовательном учреждении
6	Управленческая культура руководителя	2	1. Основные компоненты управленческой культуры 2. Стили управления
7	Взаимодействие социальных институтов в управлении педагогическими системами	2	1. Школа как организующий центр совместной деятельности школы. Семьи и общественности 2. Педагогический коллектив школы 3. Семья как специфическая педагогическая система. Психолого-педагогические основы установления контактов с семьей 4. Формы и методы работы учителя, классного руководителя с родителями учащихся
8	Современные тенденции развития систем управления	2	1. Необходимость перестройки системы управления общеобразовательной школы в условиях демократизации 2. Современные подходы к организации внутришкольного управления
9	Критерии и показатели оценки управленческой деятельности	2	1. движущие силы формирования и развития целостной системы управления образованием 2. Критерии и показатели оценки эффективности функционирования внутришкольной управленческой системы
10	Условия успешного функционирования управленческой системы Повышение квалификации и аттестация работников школы	2	1. Факторы и условия функционирования современной общеобразовательной школы 2. работа с педагогическими кадрами школы. Аттестация педагогического и управленческого персонала

Итого: 20 часов

### 2.3. Примерное планирование лабораторно-практических занятий

№ п/п	Темы занятий	К-во часов	Цели и задачи лабораторно-практических занятий
1	Государственно-общественная система управления образованием	2	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Определить структуру и содержание управления образованием</li> <li>2. Выделить основные принципы ее организации</li> </ol>
2	Основные функции педагогического управления	4	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Углубить представления о функциях управления в системе образования</li> <li>2. Изучить структуры планов школы и их виды.</li> <li>3. Отработать основные понятия «система управления», «функции управления», «структура управления», «содержание управления», «уровни управления», «циклограмма управления», «принципы управления»</li> <li>4. Научиться использовать понятийный аппарат, ставить цели и задачи, определять предмет, содержание и подбирать технологии педагогического анализа</li> <li>3. Научиться составлять схемы анализа урока и внеклассного мероприятия</li> </ol>
3	Психологические основы управления	2	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выделить психологические закономерности реализации управленческих функций (определить предмет, структуру, объект и субъект, специфику процесса психологии управления)</li> <li>2. Изучить основные виды структур, Функции, формы, методы психологии управления.</li> <li>3. Выявить критерии оценки эффективности управления</li> </ol>
4	Школа как педагогическая система и объект научного исследования	2	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дать характеристику школы как педагогической системы и объекта научного исследования.</li> <li>2. Определить основные критерии и показатели оценки деятельности школы</li> </ol>

	следования		3. Моделирование внутришкольной управленческой системы
5.	Условия успешного функционирования управленческой системы	4	1. Научиться разрабатывать модели управленческой системы школы 2. Изучить формы и содержание работы с педагогическим и управленческим персоналом школы 3. Научиться подбирать и использовать в работе методики диагностики для оценки достижений и выявления потенциала персонала школы
6	Критерии и показатели оценки управленческой деятельности. Аттестация педагогических работников и учебного заведения.	2	1. Определять основные компоненты и параметры системы оценивания деятельности школы 2. Научиться выделять основные параметры, критерии и показатели, использовать методики в процедуре оценивания 3. Познакомится с нормативно-правовыми и методическими материалами аттестации педагогических работников и образовательного учреждения. Изучить цели, задачи, содержание процедуры аттестации

Итого: 16 часов

Качество усвоения практических знаний оценивается по положительному результату достижения поставленных целей и задач (по пятибалльной системе за каждую). Максимальная сумма баллов – 30.

#### 2.4. Темы для самостоятельного изучения

Темы для самостоятельного изучения	Изучаемые вопросы	К-во часов	Формы самостоятельной работы	Форма отчетности
1. Основные цели, задачи и методы управления	1. «Этапы развития науки управления» 2. Цели, задачи, технологии управления	3 часа	Групповая	Автореферат
2. Понятия «управление» и «педагогиче-	1. «Современные теории и направления развития управления»	3 часа	Индивиду-	Авторефе-

ский менеджмент» Современные теории управления	2. Моделирование системы управления		альная	рат
3.Содержание (основные функции) педагогического управления: педагогический анализ, целеполагание, планирование, организация, регулирование и контроль	1.Описать структуру и основное содержание систем управления образованием (федерального, регионального, муниципального уровней и общеобразовательной школы)	2 часа	Индивидуальная	Авто-реферат
4.Принципы управления педагогическими системами	1.Описать принципы и современные подходы к организации управления 2.Подготовить сообщение на тему «Педагогический менеджмент»	3 часа	Индивидуальная	Выступление
5. Школа как педагогическая система и объект научного управления	Описать функции внутришкольного управления и разработать циклограмму управленческой деятельности педагога-психолога по проблеме управления качеством образования	4 часа	Индивидуальная	Контрольная работа
6.Службы управления	Подготовить доклады «Педагогический мониторинг в современной школе»,	5 часов	Групповая	Доклад
7.Управленческая культура руководителя	Подготовить выступление «Управленческая культура как составляющая управленческой деятельности», «Лидерство и стили управления»	4 часа	Индивидуальная	Выступления

8.Взаимодействие социальных институтов в управлении педагогическими системами	Составить перечень известных и апробированных в школе методик оценки эффективности образовательного процесса (на выбор: учащихся, учителей, руководителей) Провести диагностическое исследование с группой учащихся (или студентов) и представить по нему отчет	2 часа	Групповая	Отчет
9.Современные тенденции развития систем управления	Подготовить доклад на тему «Современные тенденции и технологии развития управления»	4 часа	Индивидуальная	Доклад
10.Условия успешного функционирования управленческой системы	Разработать программу, выделить основные критерии, показатели и индексы, методики оценивания эффективности внутришкольного управления	5 часов	Индивидуальная	Отчет
11.Критерии и показатели оценки управленческой деятельности	Дать анализ и оценку внутришкольного управления конкретной общеобразовательной школы, выделить основные принципы управления, на которых она построена	4 часа	Групповая	Отчет
12.Повышение квалификации и аттестация работников школы	Разработать схему, подобрать нормативно-правовые документы и методики проведения аттестации общеобразовательной школы и педагогического персонала	1 час	Групповая	Отчет

Итого: 40 часов

Качество выполненных самостоятельных заданий оценивается по пятибалльной системе, выполнение которых дает возможность получения дополнительных баллов (максимальное число - 25).

### **2.5. Примерные темы авторефератов**

1. История развития управления (отечественный и зарубежный опыт).
2. Современные теории и направления развития управления.
3. Содержание управления. Критерии и показатели оценки его эффективности
4. Моделирование системы управления современной общеобразовательной школой.
5. Современные методы, методики и технологии управления.

### **2.6. Примерные темы курсовых работ**

1. Психолого-педагогические условия формирования и развития педагогического коллектива.
2. Новации и инновации в образовании и в управлении образованием
3. Педагогические модели развития школы. Критерии оценки эффективности их функционирования.
4. Семья как педагогическая система. Особенности развития современной семьи и условия эффективного взаимодействия семьи, школы и общественности.
5. Современные технологии педагогического общения, их влияние на результативность образовательного процесса.
6. Лидерство и стили управления современными образовательными системами
7. Условия эффективности организации научно-методической работы в школе
8. Современные технологии конструирования педагогического и управленческого процессов.

### **2.7. Примерные темы квалификационных работ**

1. Психолого-педагогические условия формирования эффективной системы внутришкольного управления.
2. Факторы и условия повышения эффективности управления.
3. Учебно-методическая работа с педагогическим персоналом школы как основа профессионализации

4. Педагогический мониторинг, условия его развития в современном управлении.

5. Психолого-педагогическое сопровождение управленческой деятельности.

6. Теоретические основы и технологии формирования рационального стиля управления руководителя современной школы.

### **2.8. Рекомендации студентам по изучению учебного курса**

В целях эффективного усвоения содержания данного учебного курса и рационального использования учебного времени рекомендуется:

1. До начала занятий подобрать литературу и бегло с ней ознакомиться, выделив для себя вопросы, представляющие, для вас особый интерес и актуальность.

2. Во время лекционных занятий необходимо выделять главные мысли, факты, понятия, научные идеи, законы и закономерности, определять значимость полученных новых знаний. Научиться формировать у себя рациональный стиль деятельности: одновременно слушать и лаконично формулировать тезис, кратко его записывать.

3. Научиться обобщать и лаконично формулировать содержание услышанного, прочитанного, увиденного, выделять в текстах (записях) опорные фразы, ключевые понятия, важные мысли, что поможет быстро ориентироваться в учебном материале при подготовке к зачету.

4. При подготовке к лабораторно-практическим занятиям необходимо усвоить содержание лекционных занятий, изучить предложенную литературу. В соответствии с планом занятий выделить вопросы, требующие дополнительного разъяснения. Старайтесь более полно и своевременно использовать свои временные возможности и интеллектуальный потенциал в освоении учебного курса.

5. После каждого вида работы проведите анализ и оценку результатов своей деятельности и целесообразности выбранного стиля. На основе результатов рефлексии выявите условия, способствующие повышению ее результативности, наметьте пути совершенствования, корректировки своего индивидуального стиля учебно-познавательной и учебно-профессиональной деятельности.

### Раздел 3.

## Курс лекций к учебному курсу «Управление образовательными системами»

### Лекция 1.

#### Понятия «управление», «менеджмент» и «педагогический менеджмент». Современные теории управления.

Изучаемые вопросы:

1. Понятия «управление», «менеджмент», «педагогический менеджмент», их сущность и основные различия, цели и задачи.
2. История возникновения и развития управления. Современные теории управления.
3. Исходные понятия и основные положения теории управления образовательными системами.

*«И создал Бог два светила великие: светило большее, для УПРАВЛЕНИЯ днем, и светило меньшее для УПРАВЛЕНИЯ ночью... И увидел Бог, что это хорошо»*

*(Библия. Первая книга Моисеева.  
Бытие гл.1.- стих 16-18)*

В середине девяностых в школах Челябинской области было проведено массовое экспресс- исследование управленческой деятельности, которое позволило выявить: что более двух третей всего управленческого труда в школе лежит на плечах рядовых учителей. Исследование обнаружило так же, что учителя если и владеют некоторыми функциями управления и частично знают отдельные технологии управления педагогическим процессом, то теорию управления знают крайне недостаточно. Такое положение является характерным для всех школ РФ. Это актуализировало проблему подготовки к управленческой деятельности не только руководителей школ, но и учителей и вызвало необходимость введения специальных курсов, как в системе повышения квалификации, так и включения данного учебного предмета в систему подготовки специалистов в педагогических вузах. Кроме того, необходимость формирования управленческих компетен-



ций у студентов педагогических вузов должно стать неотъемлемой частью их профессионализации.

Для того, чтобы настоящим «профи» необходимо понимать сложный механизм функционирования общеобразовательной школы, знать законы и закономерности, механизмы и технологии управления образовательными системами. Поэтому будущему педагогу-психологу важно не только иметь полное и четкое представление о сущности, целях, задачах и содержании управленческого процесса, но и овладеть основными технологиями управления. Это позволит целенаправленно управлять (а не манипулировать) поведением людей, налаживать деловые отношения и сотрудничество между участниками образовательного процесса, намечать конкретные пути позитивного движения.

**Основная цель и задачи** учебного курса «Управление образовательными системами» – овладеть основополагающим представлением о процессе управления, его структуре, управленческих функциях, подходах, содержании управленческого труда, законах, моделях, стилях управления, движущих силах процесса управления. Знать специфику и особенности внутришкольной управленческой системы, основные технологии управления, уметь их использовать в практике работы.

**Понятие «управление» многогранно.** В обиходе под управлением понимается и процесс, и деятельность, и учреждение. Управление в основах менеджмента трактуется **как процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации.**

Процесс управления в толковых словарях объясняется как **направление движения (социального, экономического, политического) в соответствии с поставленными целями и задачами.** Процесс управления исследуется многими отраслями науки философией, психологией, экономикой, педагогикой, юриспруденцией, социологией и другими. Как самостоятельная научная область знаний управление оформилась не так давно и считается относительно молодой отраслью.

**Управлением образованием** – это вид социального управления, поддерживающего целенаправленность и организованность учебно-воспитательных и инновационных процессов в системе образования. Подчиняясь общим законам управления, управление образования имеет свою специфику, обусловленную

способами постановки и достижения социально значимых целей в конкретных условиях организованного учебного процесса.

В.А. Сластенин дает следующее определение управления: **«Под управлением вообще понимается деятельность, направленная на выработку решений, организацию, контроль, регулирование объекта управления в соответствии с данной целью, анализ и подведение итогов на основе достоверной организации»** (Сластенин В.А. и др. педагогика: учебное пособие для студентов высших педагогических учебных заведений М.:Издательский центр «Академия», 2002. -С. 482). Хотя это определение не совсем полно отражает это сложное явление, поскольку отдельные объекты управления являются одновременно объектами и субъектами управленческого процесса. Объектами управления является производство, экономика, политика, человеческие ресурсы, образовательный процесс и т.д. Субъектами управления образованием в системе образования выступают: Минобразование РФ, областные, районные (городские) органы управления образованием, образовательные учреждения, администрация образовательных учреждений, педагоги, учащиеся и т.д.

Система образования является одной из разновидностей социальных систем. Общеобразовательная школа представляет собой сложную динамическую **социальную систему**, поэтому, говоря о внутришкольном управлении надо иметь в виду взаимодействие различных подсистем (классно-урочной, воспитательной, профориентационной, мониторинговой и др.).

**Внутришкольное управление представляет собой целенаправленное сознательное взаимодействие участников целостного педагогического процесса на основе познания его объективных закономерностей, направленное на достижение оптимального результата.**

Взаимодействие участников целостного педагогического процесса складывается как **цепь последовательных взаимосвязанных функций: педагогического анализа, целеполагания, планирования, организации, контроля, регулирования и корригирования.**

Менеджмент является английским словом и в переводе означает управление. Однако это не совсем одно и то же.

Менеджмент – это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы других людей, а управление

– это функция деятельности по руководству людьми в самых разнообразных условиях.

Менеджмент выступает как система взаимодействия субъектов управления, обеспечивающих функционирование организации (системы) с оптимальными экономическими результатами.

Менеджмент – это область человеческого знания помогающая осуществлять эту функцию. Это определенная категория людей, социальный слой, выполняющий данную работу (обезличенное управление).

Теория менеджмента привлекает, прежде всего, личностной направленностью, когда деятельность менеджера (управляющего) строится на основе подлинного уважения, доверия к своим сотрудникам, создания для них ситуации успеха. Недостатком этого процесса является отсутствие у менеджера социальной ответственности за последствия результата менеджмента. Поэтому осмысление идей менеджмента и их перенос в сферу школоведческих проблем, разработка самостоятельного направления - педагогического менеджмента требует дальнейшего исследования и совершенствования управленческой системы.

2. Впервые об управлении образовательными системами в рамках педагогики стало упоминаться во второй половине 19 века под названием школоведение. В начале 20 века вопросы внутренней организации образовательных учреждений, их взаимодействия с государственными и общественными организациями стали рассматриваться с позиции теории административного управления. Первый прорыв управленческой мысли исторически связан с тейлоризмом, он основывался на том, что управлять можно «научно». Это было и озарением и иллюзией, потому что состояло в перенесении инженерных наук в управление («потогонная система Тейлора»). Затем ограниченность этого была вскоре была осознана и француз А. Файоль (американцы его называют отцом менеджмента) в 1916 году впервые сформулировал основные положения (принципы администрирования) теории управления, которая доминировала до 30-х годов, а с середины 50-70 –х в странах Западной Европы и США возникли новые подходы к построению эффективного руководства социальными системами. По своему значению их связывают с зарождением школы человеческих отношений с использованием достижений социологии и психологии (наук о человеческом поведении) в управлении. Новому рывку в управленческой деятельности способствовало развитие современных количествен-

ных методов обоснования решений. «Количественная школа» стимулировала привлечение положений теории систем, **кибернетики** (областей наук синтезирующих, интегрирующих сложные явления) что способствовало преодолению в управленческой науке конфликта между «рационализмом» и «романтизмом». Дальнейшее совершенствование управления (80-е годы) связывается с открытием «организационной культуры» и совершенствованием управленческих инструментов (применение компьютерной техники, АСУ и др. новшеств). В девяностых годах усиливается внимание не только к организационной культуре, но и к различным формам демократического управления. Участи рядовых работников и общественности в управлении. Усиливается международный характер управления.

Таким образом, сложившиеся к 2000 году теории управления можно разделить на три группы:

- рационалистические (основные условия четкая регламентация, жесткий контроль исполнения, стимулирование продуктивной работы);

- поведенческие теории (учет индивидуальных мотивов участников совместной деятельности, межличностных и групповых интересов, формирование благоприятных человеческих отношений);

- системные теории (преодолеть ограниченность двух первых и охватить всю совокупность проблем на различных уровнях).

Нынешняя система управления претерпевает дальнейшие радикальные преобразования вместе со всем обществом. Их необходимость вызвана тем, что административно-командная система, идеология, лежащая в основе ее пришли в очевидное противоречие с требованиями развития производительных сил и обеспечения прав человека. Сегодня американскими учеными К. Клок, Дж. Голдсмитом научно доказывается, что иерархическая, бюрократическая и автократичная управленческая система является тормозом дальнейшего общественного развития, обосновывается конец менеджмента и предлагается новая теория управления, связанная с развитием самоуправления.

Поиски рациональных форм управления велись и в нашей стране. Так тейлоризм был осужден и упразднен в пользу линейно-функциональной системы А. Файоля, но вскоре была установлена жестко контролируемая централизованная иерархическая система, основанная на универсализме, стандартах, подчинении политике.

Школоведение в России сначала развивалось как децентрализованное, активизировалось ученическое самоуправление, но с середины 20-х внутреннее управление школой стало жестко регламентироваться, а в начале 30-х Наркомпрос и вовсе превратил внутришкольное управление в исполнение партийных директив. На протяжении 50 лет преобладала иерархическая структура, теоретической основой которой были принципы административного управления. И только Законом РФ «Об образовании» (1992 г.) были разграничены полномочия по управлению, создана соответствующая правовая основа.

Проблема управления образовательными системами в последнее время стала формироваться как самостоятельная научная дисциплина. Сегодня в педагогической науке и практике все более усиливается стремление осмыслить целостный педагогический процесс с позиции науки управления, придать ему строгий, научно обоснованный характер.

Теория управления школой существенно была пополнена за счет исследований отечественных ученых В.Г. Афанасьева, Ю.К. Бабанского, В.П. Беспалько, М.К. Бочарова, (по теории систем и теории управления), А.А. Бодалева, В.В. Давыдова, (по психологии управления), Ю.А. Конаржевского, Т.И. Шамоной, П.И. Третькова, А.И. Китова, Е.С. Кузьмина, Н.В. Кузьминой, В.Д. Шадрикова, В.А. Якунина (по разработкам моделей систем управления) и многих других.

1. Анализ проблемы управления в образовании показывает, что в настоящий период еще не сложилась общая теория управления образованием и ее составной частью – школьным образованием.

Что представляет собой теория управления? Почему она столь необходима? Кому она адресована? Как наиболее объективно ее можно реализовать на практике? В этом предстоит разобраться (изучить теорию и существующий опыт) каждому студенту, который стремится стать настоящим управленцем.

Школа как часть более широких образовательных систем (муниципальной, региональной, федеральной) и субъект гражданского права испытывает на себе множество управляющих влияний как с внешних (со стороны органов управления образованием, государственного и местного самоуправления), так и с внутренней сторон (субъектов образовательного процесса).

Объективная необходимость и внутреннего и внешнего управления школой обуславливает вопрос о необходимости

нахождения и поддержания их оптимального соотношения в общем потоке управления образовательным учреждением.

Приобретение юридической и экономической самостоятельности (в соответствии с современным законодательством) расширило права образовательного учреждения в пользу внутришкольного управления и усилило ее ответственность за результаты.

Анализ состояния управления школами в системе образования показывает объективно существующие противоречия, которые являются источником развития всей системы, в том числе и управленческой. Основное противоречие связано с детерминированностью социально-экономическими условиями развития, потребностями и требованиями общества, государства и личности к образованию. Необходимость перестройки внутришкольной управленческой системы связана еще и с тенденцией дальнейшей децентрализации и демократизации управления.

Аксиоматика и логика науки об управлении в педагогических системах разного уровня составляет исходные понятия и принципы педагогической теории управления школьным образованием.

Рассмотрим основные положения теории управления, предложенной П.И. Третьяковым.

**Положение 1.** Понятие «управление» является исходным основанием педагогической теории управления, а так же науки о процессах управления в педагогических системах.

Управление – это целенаправленная деятельность субъектов управления различного уровня, обеспечивающая оптимальное функционирование и развитие управляемой системы (субъекта), перевод ее на новый, качественно более высокий уровень по фактическому достижению цели с помощью необходимых оптимальных педагогических условий, способов, средств и воздействий.

**Положение 2.** Процесс управления педагогическими системами логически вытекает из этого понятия и выражает динамику осуществления управления, превращаясь в действия и операции, которые изменяются и развиваются. Он состоит из четырех подпроцессов: прогнозирования, планирования, принятия решений, контроля и регулирования. Отсюда следует, что управленческая деятельность – это труд, затрачиваемый на выполнение функций прогнозирования, планирования, принятия решений, контроля и регулирования. Предполагается разделе-

ние целостного процесса управления на подпроцессы, последние – на функции, функции – на стадии и операции. Операции определяют дифференциацию управленческого труда и распределение управленческих полномочий. Все это приводит к созданию целой структуры управления. Процесс управления включает сменяющие друг друга этапы: педагогический анализ, целеполагание, прогнозирование, планирование (принятие решений), организация исполнения, контроль и оценка, регулирование и коррекция. Среди выделенных функций управления системообразующим фактором является цель.

**Положение 3. Объект и субъект управления.**

Объектами управления являются педагогические системы и подсистемы. Субъект управления отличается от объекта тем, что имеет свойства и способы для осознанного определения целей. Моделирования и конструирования условий, способов и средств для достижения целей.

Управление субъектами (людьми) осуществляется в интересах человека, этого требуют принципы демократизации и гуманизации управления.

**Положение 4.** Проектирование структур управления (управляющих и управляемых) в целостных педагогических системах должно исходить из следующих основных положений:

а) цели первичны, структуры вторичны, они должны быть направлены на создание благоприятных условий для достижения целей;

б) необходимо учитывать развитие процесса управления и управленческих технологий;

в) структура (звенья, уровни) педагогических систем определяется распределением прав и полномочий в соответствии с нормативно-правовой основой;

г) непрерывность управления предполагает четкое определение прав и полномочий, сферу ответственности для каждого субъекта управления и обязательное их исполнение;

д) перестройку системы управления необходимо осуществлять в направлении структурно-функциональных изменений;

е) в составе системы управления должен быть орган с правом общественно-государственной экспертизы. Это положение будет обеспечивать усиление государственно-общественного управления;

ж) для повышения эффективности управления подсистем необходимо постоянно осуществлять функциональное регулирование функций, развивать саморегулирование;

з) в целях формирования и развития управленческого мышления, педагогической экспертизы и творчества необходимо делегирование полномочий для принятия управленческих решений. Выбора способов, средств воздействия при условии соблюдения принципов педагогической теории управления.

**Положение 5.** Информация и связь. Информационное обеспечение является необходимым, должно быть достоверным, объективным и своевременным. Оно является одним из условий эффективного управления.

**Положение 6.** Система принципов управления. Сущность управления достаточно полно отражают следующие основные принципы: объективность, конкретность, оптимальность, эффективность, стимулирование, сочетание государственного и общественного контроля, гуманизации, демократизации, научности, и системности. Выделенные принципы можно применять в качестве критериев при оценке качества управления.

Таким образом, мы рассмотрели одну из концепций управления образовательной системы школы, логически связанные с ней основные понятия.

## **Лекция 2.**

### **Государственно-общественная система управления образованием**

Изучаемые вопросы:

1. Основные принципы образовательной политики Российской Федерации.

2. Государственная система образования:

а) образовательные программы;

б) типы и виды образовательных учреждений;

в) органы управления образованием;

г) формы получения образования.

3. Взаимодействие социальных институтов в управлении образовательными системами

Система образования формируется государством, оно определяет структуру и уровни образования, принципы функционирования направления (перспективы) развития. Ведущую роль в организации системы образования играют принципы государ-



ственной политики. Именно они регламентируют ее деятельность, функционирование учреждений образования, органов управления образованием, создают нормативно-правовую основу, регулиующую отношения ее с государством, государственными институтами, отношения между субъектами образования.

Принципы государственной политики в сфере образования определяет Закон РФ «Об образовании». В соответствии с ним государственная политика руководствуется принципами, утверждающими, что система образования должна:

1. Носить гуманистический характер с приоритетом общечеловеческих ценностей, жизни и здоровья человека, свободного развития личности, воспитания гражданственности, трудолюбия, уважения к правам и свободам человека, любви к окружающей природе, Родине, семье.

2. Поддерживать единое культурное и образовательное пространство, не только обучать, но и защищать и развивать учащихся и национальные, культурные традиции.

3. Создавать условия для общедоступности образования, приспособления системы образования к уровням и особенностям развития и подготовки обучающихся (воспитанников).

4. Иметь светский (не религиозный) характер и в государственных, и муниципальных учреждениях образования (исключая негосударственные ОУ)

5. Поддерживать свободу и плюрализм в образовании, внимательно относиться к различным мнениям и подходам (за исключением партийной деятельности)

6. Носить демократический, государственно-общественный характер управления образованием и допускать автономность (самостоятельность) образовательных учреждений.

Система образования формировалась постепенно. Сначала в Древней Руси были школы при монастырях и храмах. В них преподавалось то, что знали учителя. Никакой системы контроля за качеством образования не существовало. С укреплением государственной власти стала осуществляться попытка взять существующие школы под свой контроль. Для этого создавались специальные органы управления (общегосударственные и местные). Таким образом, система управления образованием стала включать в себя два вида учреждений: образовательные и органы управления. В таком виде система образования в России существовала вплоть до введения в действие Закона РФ «Об образовании» 1992г.

С принятием этого закона значительную роль стали выполнять государственные образовательные стандарты, которые определяют современное содержание образовательных программ и регламентируют деятельность образовательных учреждений.

Современная система образования представляет собой совокупность взаимодействующих:

- государственных образовательных стандартов, образовательных программ;
- сети образовательных учреждений;
- органов управления образованием.

**Образовательные планы и программы** определяют содержание образования на каждом конкретном уровне образования для каждого типа и вида образовательных учреждений.

Образовательная программа состоит из двух частей. Первая часть формируется на основе федерального компонента ГСО (70-75 %) – это так называемый обязательный для всех минимум содержания образования. Вторая часть создается на основе национально-регионального компонента ГСО и является обязательным только для граждан конкретного региона.

Все образовательные программы подразделяются на общеобразовательные и профессиональные. Первые направлены на формирование общей культуры человека, его адаптацию к жизни в обществе и создание основы для осознанного выбора и освоения профессиональных программ.

- К общеобразовательным относятся следующие программы:
- дошкольного образования;
  - начального общего образования;
  - основного общего образования;
  - среднего (полного) общего и дополнительного образования.

Профессиональные программы предназначены для подготовки специалистов соответствующих квалификаций путем последовательного повышения профессионального уровня. К ним относятся:

- программы начального профессионального образования;
- среднего профобразования;
- высшего профобразования и дополнительного профессионального образования;
- послевузовского профобразования.

Для этих программ так же определен обязательный минимум содержания образования.

**Образовательные учреждения.** Обязательными задачами образовательных учреждений являются обучение, воспитание и развитие учащихся. К образовательным учреждениям можно относить только те, которые решают эти две задачи одновременно, и их образовательные процессы складывается из реализации одной, или нескольких образовательных программ.

По своим организационно-правовым формам образовательные учреждения могут быть государственными, муниципальными и негосударственными.

К образовательным учреждениям относятся:

- дошкольные;
- общеобразовательные (начального, основного и среднего полного общего образования) школы;
- профессиональные (начального, среднего, высшего и послевузовского профессионального образования);
- дополнительного образования (детей и взрослых);
- специальные (коррекционные) для обучающихся с отклонениями в развитии;
- учреждения для детей сирот и оставшихся без попечения родителей;
- другие учреждения, осуществляющие образовательный процесс.

Внутри своего типа образовательные учреждения могут подразделяться на виды.

**Органы управления образованием.** Система управления образованием построена подобно всей системе хозяйственного управления страны и является ее частью. Она включает в себя органы управления трех уровней:

- федеральный (Министерство образования и науки РФ);
- региональный (министерства, департаменты, управления);
- муниципальный (управления, отделы управления).

**К ведению первого** уровня относятся полномочия:

- формирования федеральной политики образования,
- разработка и реализация образовательных программ и программ развития;
- установление федеральных стандартов образования;
- утверждение типовых положений об образовательных учреждениях; - установление перечня профессий и специальностей, по которым ведется профессиональная подготовка;
- установление порядка лицензирования, аттестации и аккредитации учреждений образования.

**К ведению второго** уровня относится:

- формирование нормативно-правовой базы образования на уровне региона;
- разработка и реализация региональных программ развития образования;
- установление национально-регионального компонента стандарта образования;
- определение особенностей и порядка реорганизации, ликвидации и финансирования образовательных учреждений;
- формирование региональных бюджетов, установление местных налогов на образование.

**Формы получения образования.** Формы освоения образовательных программ гражданином РФ в соответствии с существующим законодательством могут быть различными:

- в форме очной, очно-заочной (вечерней) и заочной;
- в форме семейного образования, самообразования и экстерната.

3. Общеобразовательная школа всегда была и остается центром совместной деятельности школы, семьи и общественности. Поэтому одним из важных направлений деятельности ее является объединение усилий школы, семьи и общественности по достижению поставленных целей и задач. В этой деятельности есть своя специфика обусловленная рядом факторов:

- знанием объективных закономерностей педагогического процесса;
- четким представлением социальных функций современной школы;
- пониманием особенностей и тенденций развития современной семьи;
- практической подготовленностью учителя к работе с родителями и общественностью по воспитанию подрастающего поколения.

Школа является важнейшим социальным институтом прямо и непосредственно осуществляющим воспитание детей и педагогическое управление семейным воспитанием. Единство воспитательной деятельности школы, семьи и общественности, отвечающей современным требованиям, предъявляемым к образовательному учреждению – научная обоснованность, творческий поиск, ответственность и заинтересованность в результатах семейного воспитания, целенаправленность и системность формирования педагогической культуры родителей.

Система работы руководства школы, классного руководителя, педагогов и психологов с семьей складывается годами путем отбора самых эффективных и рациональных форм и методов, среди которых:

- целенаправленность и системность работы с семьей и общественностью;
- совершенствование профессионализма и повышение педагогической культуры педагогов через систему повышения квалификации и самообразование;
- выработка единых требований в данной деятельности;
- формирование действенной общественно-родительской организации (попечительского совета).

Таким образом, мы рассмотрели структуру, принципы, основной состав участников государственно- общественной системы управления.

### **Лекция 3.**

#### **Содержание (основные функции) педагогического управления: педанализ, целеполагание, планирование, организация, регулирование и контроль**

Изучаемые вопросы:

1. Состав и содержание функций управления.
2. Создание системы информационного обеспечения управления школой.
3. Целеполагание, прогнозирование и планирование как функции управления школой. Внедрение комплексно-целевых программ.
4. Организационно-исполнительская деятельность как фактор повышения качества функционирования педагогической системы.
5. Оптимальное сочетание общественной экспертизы и внутришкольного контроля – важнейшее условие демократизации управления. Регулирование и коррекция процессов управления школой. Педагогический мониторинг.

*Нильса Бора как-то спросили, неужели он верит что, что подкова, которую он прибил к стене, приносит счастье.*

*– Ну, конечно же, нет!.. Но она приносит счастье вне зависимости от того, верю я или не верю.*

*(Из мифологии консультантов по управлению)*

1. Процесс управления в обыденной жизни называют функционированием органов и работников образования (персонала). В соответствии с Уставом школы управление учебным заведением осуществляют директор и его заместители, наделенные функциональными обязанностями. Например, директор: несет ответственность перед государством и обществом за жизнь и здоровье детей, планирует, организует учебно-воспитательный процесс, контролирует результаты, отвечает за эффективность работы учебного заведения, представляет интересы учреждения в государственных и общественных органах, подбирает заместителей, осуществляет расстановку и обеспеченность кадрами, рациональное использование финансовых средств, оборудования и т.д. Основную роль здесь играет содержание самого процесса образования (в этом сущность и специфика педагогического управления) в соответствии с целями, принципами, методами, спецификой и уровнем деятельности образовательного учреждения.

Итак, функция управления - это вид деятельности направленной на достижение поставленной цели. Носителем функции может быть каждый субъект управления.

В теории управления выделяются следующие основные функции: анализ, целеполагание, планирование, организация, контроль и регулирование.

2. Функция педагогического анализа в ее современном понимании разработана и введена Ю.А. Конаржевским. Педанализ в структуре управленческого цикла занимает особое место, с него начинается и заканчивается любой управленческий цикл. Эффективность управления во многом зависит от владения методикой педагогического анализа (культурой педанализа). Существуют различные классификации видов педанализа. В зависимости от объекта, который анализируется выделено три вида:

- параметрический или оперативный (ежедневная информация о ходе и результатах образовательного процесса;
- тематический (изучает устойчивые повторяющиеся зависимости, тенденции в педагогическом процессе;
- итоговый анализ (выявление значительных переменных процессов)

Эффективное управление школой начинается с формирования системы информационного обеспечения (создание самой модели распределение функций, формирование банка информации).

Педанализ направлен на изучение фактического состояния школы и окружающей среды, оценку результатов педагогического процесса и выработку регулирующих механизмов. Выделяется четыре основных этапа процедуры анализа: сбор информации, структурно-функциональное описание, выявление причинно-следственных связей, установление факта достижения цели.

Основные объекты педанализа: урок, учебно-воспитательное мероприятие, материальная обеспеченность, уровень воспитанности, качество знаний учащихся и т.д.

Организацию сбора, обработки, структурирования и хранения информации в образовательном учреждении принято называть **педагогическим мониторингом**.

а. Постановка целей называется целеполаганием, планирование в теории менеджмента называют принятием решения. Ключевым элементом планирования является цель. Цель – это осознанный желаемый результат. Выбор цели является исходной позицией и первым этапом управления.

Необходимо различать понятия «цель» и «задача». Задачи конкретизируют цель. В научной литературе по масштабу, значению и времени достижения цели и задачи разделяют на: стратегические, тактические и оперативные.

Планирование – это деятельность по оптимальному выбору идеальных и реальных дел и способов их достижения. Планирование должно отвечать ряду требований:

- единство целевой установки и условий реализации;
- долгосрочного и краткосрочного планирования;
- сочетание государственных и общественных начал при разработке прогнозов и планов;
- обеспечение комплексного характера, стабильности и гибкости планирования. Системный подход к планированию должен обеспечивать сочетание прогнозирования с текущим планированием и согласованность всех планов. Существуют следующие виды планов: перспективные, текущие (календарно-тематические, на четверть, на месяц), индивидуальные и комплексно-целевые. Комплексно-целевая программа составляется на реализацию «кричащих» проблем, требующих немедленного решения. Ее ядром является генеральная цель, которая декомпозируется в структуре управления на подцели и задачи (дерево целей). КЦП оформляется в виде таблицы или в графической форме и доводится до исполнителей.

2. Для реализации планов (принятых решений) необходим этап создания организационных отношений, обеспечивающих взаимодействие ее компонентов и движение – это этап организации. Организационные отношения – это связи между людьми, устанавливаемые при распределении полномочий и функций совместной деятельности, они существуют объективно и отражают процессы разделения и кооперации труда.

Методы и способы, средства воздействия в организационной структуре учитывают специфику объекта и субъекта управления, они могут быть прямыми и опосредованными, коллективными и индивидуальными, моральными, материальными и дисциплинарными. Среди форм организации в практике организации наиболее распространены: функциональная структуризация, в основе которой лежит принцип профессиональной специализации, она основана на вертикальных связях; матричная (программно-целевые группы, в которых сотрудники обладают разными функциональными знаниями), она основана на горизонтальных связях.

Организационные формы управленческой деятельности в школе: совет школы, педагогический совет, совещание при директоре и его заместителях, оперативные совещания, методические семинары, заседания комиссий и родительских комитетов, клубов и др.

Основными путями повышения эффективности организационной деятельности являются:

1. Реализация личностно-ориентированного подхода.
2. Научно-практическое обоснование распределения функциональных обязанностей и ответственности между уровнями управления.
3. Формирование относительно автономных самоуправляемых систем на всех иерархических уровнях как один из факторов оптимизации управления.
4. Процесс управления требует надежной обратной связи между управляющей и управляемой системами. Именно контроль в различных его формах и методах обеспечивает ее. Он является источником информации для объективной оценки функционирования школы. Наиболее эффективным является контроль, в котором сочетаются административный и общественный виды с самоанализом, самоконтролем и самооценкой каждого участника педагогического и управленческого процес-



сов. Функция контроля одна из самых сложных, ее трудоемкость связана с разработкой системы оценки, отсутствием четко разработанных критериев и показателей, особенно воспитательного компонента.

Классификация видов, форм и методов внутришкольного контроля является дискуссионной. Однако в педагогической практике широко распространена классификация Т.И. Шамовой, в которой определены два вида контроля: тематический и фронтальный, которые включают персональный, классно-обобщающий, предметно-обобщающий, тематически-обобщающий, комплексно-обобщающий.

Контроль тесно связан с другими функциями управления. В осуществлении контроля важен профессионализм и компетентность руководителей.

Основные требования, предъявляемые к контролю: систематичность, объективность, действенность.

Функция контроля тесно связана с регулированием. Регулирование необходимо для устранения возникающих противоречий между организацией и дезорганизацией. Выбор форм и методов внутришкольного управления определяется его целями, задачами, особенностями объекта и субъекта контроля, наличием времени.

Эффективность всей управленческой системы зависит от качества исполнения функций, которые, в свою очередь, зависят от четкости и целесообразности распределения прав (серы компетентности), обязанностей и сферы ответственности всех субъектов управления.

#### **Лекция 4.**

### **Принципы и службы управления педагогическими системами.**

Вопросы для изучения:

1. Общие принципы управления образовательными системами.
2. Службы внутришкольного управления.
3. Формирование относительно автономных систем управления.
4. Оптимальное сочетание госэкспертизы и внутришкольного контроля как важнейшее условие демократизации управления школой.

*В Россию впервые привезли слона, животное ранее невиданное и ... заперли его в царских конюшнях. Дворянские ребяташки припали к щелям стен чтобы разглядеть диковинку. Самый бойкий, увидев хвост, авторитетно заявил: «Он похож на веревку!» «Нет, он похож на бревно» - сказал другой, увидев в щель ногу. «Вот уж враки! - засмеялся третий, увидев в щель хобот, - он похож на змею». Долго спорили мальчишки, кто из них был прав.*

*(Из мифологии управленцев)*

Применительно к управленческому процессу это означает, чтобы управлять объективно, надо уметь объективно оценивать и применять объективно существующие законы управления. Принципы управления выступают конкретным выражением законов и закономерностей управления. Из закономерностей вытекают принципы управления, т.е. основные положения, которые ориентируют руководителей в практической работе. Принцип – это ведущая идея, которая лежит в основе организации деятельности. К числу основных закономерностей внутришкольного управления специалисты относят:

– зависимость эффективности функционирования образовательной (учебно-воспитательной) системы от уровня организации структурно-функциональных связей между объектами и субъектом управления;

– обусловленность содержания и методов управления учебно-воспитательной работой содержанием и методами организации педагогического процесса и др.

Ю.А. Конаржевский в числе ведущих называет следующие закономерности: аналитичность, целесообразность, гуманистичность, демократичность управления и готовность руководителей к различным видам управленческой деятельности (Конаржевский Ю.А. Внутришкольный менеджмент.- М.1993. С.42-45).

Итак, организация любой деятельности, в том числе и управленческая, основывается на соблюдении ряда принципов, которыми руководствуются управленцы при выполнении управленческих функций.

В теории имеется попытка выделить совокупность принципов, регулирующих протекание отдельных управленческих функций, т.е. рассматривать принципы, имеющие отношение ко

всем функциям управленческого процесса. В одной из лекций мы рассматривали принципы государственной политики в образовании, в данном случае мы рассмотрим основополагающие принципы внутришкольного управления.

В теории и практике внутришкольного управления к основным принципам относят: демократизацию, гуманизацию, системность и целостность, рациональное сочетание централизации и децентрализации, единство единоначалия и коллегиальности, объективность и полноту информации в управлении педагогическими системами. Рассмотрим их характеристики.

**Демократизация и гуманизация управления** предполагает развитие самостоятельности и инициативы руководителей, учителей, учащихся и родителей. Это возможно при открытости обсуждения принятия управленческого решения. Выборность руководителя, конкурсный отбор кадров, гласность, доступность информации является проявлением демократических начал. Утверждение гуманистических ценностей делает приоритетными ценности самой личности, богатство ее духовного мира. Необходимо осуществить переход от технократической парадигмы (основная конструкция) образования на гуманистическую направленность, что в управлении означает не только воздействие, но и сотрудничество, соуправление и самоуправление. Утверждение субъект-субъектных отношений, переход от монолога к диалогу является конкретным проявлением гуманизации образовательного и управленческого процессов. Гуманизация в управлении – это обращенность к личности, уважение ее достоинств и выражение доверия.

**Системность и целостность управления** является реальной предпосылкой для повышения его эффективности. Понимание управления как системы, взаимосвязи между всеми ее структурными компонентами позволяет рационально перестраивать происходящие процессы приспособиваясь к изменениям внутренней и внешней среды для достижения своих целей.

Системность и целостность в управлении школой предполагает взаимодействие и взаимосвязь управленческих функций в деятельности руководителя и педагогического коллектива. Реализация этого принципа исключает односторонность в управлении, предлагая дифференциацию и интеграцию функций управления. Данный принцип подчеркивает, что управленческая деятельность последовательна, логична, взаимовыгодна и все ее функции одинаково важны.

**Рациональное сочетание централизации и децентрализации** во внутришкольном управлении обеспечивает деятельность руководителей, административных и общественных органов в интересах всего коллектива, создает условия для обсуждения принятия решений на профессиональном уровне, позволяет исключать дублирование и повышает координацию действий всех структурных компонентов.

**Единство единоначалия и коллегиальности** направлено на преодоления субъективности и авторитаризма в управлении целостным образовательным процессом. Опора на опыт, сопоставление разных точек зрения позволяют принимать объективное решение. Вместе с тем коллегиальность не исключает персональной ответственности каждого за порученное дело.

Единоначалие обеспечивает дисциплину, четкое разграничение и исполнение полномочий участников процессов. Это не означает авторитарность, поскольку оно основывается на глубоком знании педагогики, психологии личности, социальных технологиях, учете индивидуальных особенностей учителей, учащихся и их родителей. Этот принцип находит реализацию в деятельности различного рода комиссий, советов, конференций, работающих на общественных началах. Здесь идет поиск эффективных путей решения проблем. Государственно-общественный характер управления создает реальные возможности в центре и на местах утверждать принцип единства единоначалия и коллегиальности.

**Объективность и полнота информации в управлении образовательными системами** противопоставлены неконкретности, поверхностному отбору и оценке информации. В педагогической науке информацию рассматривают как средство коммуникации между педагогами и учащимися, как совокупность сведений о состоянии системы и окружающей среды (Ю.А. Конаржевский, Л.И. Новикова). В управлении избыток и недостаток информации одинаково затрудняют процесс принятия решений и оперативное выполнение регулирования. Для управленца важно знать методы ее сбора, обработки, хранения и использования. Мониторинг – это система сбора, обработки и хранения информации. Методами сбора информации являются (наблюдение, анкетирование, тестирование, работа с инструктивными и методическими материалами, анализ условий и уровней образования)

С внедрением технических средств и компьютеризации процесс обработки информации значительно облегчен, снижены сроки ее обработки.

В управлении образовательными системами важна не любая информация, а, прежде всего, управленческая. Ее отличают следующие признаки:

- по времени (оперативная или ежедневная, ежемесячная, и т.д.);
- по функциям (аналитическая, оценочная, конструктивная, организационная);
- по источникам поступления (внутришкольная, ведомственная, вневедомственная);
- по целевому назначению (директивная, ознакомительная, рекомендательная и т.д.).

Формирование информационных банков данных, технологий оперативного использования информации повышает научную организацию управленческого труда.

2. Процесс управления выступает одновременно как циклический и непрерывный, что создается одновременным и последовательным выполнением управленческих функций и завершением многих циклов управления. Все они также начинаются с постановки цели и задач, завершаются их решением и достижением заданного результата (цель – действие – результат – новая цель). Субъекты управления изменяют состояние управляемого процесса в соответствии с поставленными целями и задачами. Основные задачи управления:

- определить место каждого участника (субъекта управления), его функции, права, обязанности и ответственность;
- создать благоприятные условия для наилучшего выполнения поставленных задач.

В функционировании образовательного учреждения взаимодействуют два процесса (две подсистемы): учебно-воспитательный и управленческий. Управляющий орган (например, ректорат) определяет и делегирует отдельные функции через органы управления второго уровня (деканат и факультет) к управляемым субъектам третьего уровня (студенту и преподавателю). При этом по намеченной траектории поддерживается режим функционирования, несмотря на различные внешние и внутренние возмущения.

Рассмотрим распределение управленческого труда на выполнении одной из важных функций внутришкольного кон-

троля, которая выступает как подсистема управления и лежит в основе осмысленного и обоснованного принятия управленческого решения. Эта функция осуществляется субъектами самого образовательного учреждения. Различают: административный контроль, взаимоконтроль, коллективный контроль учителей и самоконтроль. Необходимо, используя все виды контроля, получить информацию о деятельности субъектов и объектов управления во всех аспектах работы (анализа, целеполагания, прогнозирования, планирования, контроля и регулирования), о формах, средствах, методах, технологиях, оценить их целесообразность и эффективность. Результаты внутришкольного контроля рассматриваются на заседаниях педагогического совета, методических объединений, кафедр, творческих групп, учкомов, родительских комитетов. Эти субъекты в структуре управления принято называть службами управления. Службам управления школы делегируются определенные полномочия, сферы, компетенции и ответственность, функции управления.

К службам внутришкольного управления относятся: медицинская, методическая, социально-педагогическая, психолого-педагогическая, профориентационная и другие.

### 3. Формирование относительно автономных систем управления.

Оптимизация управления школой есть не что иное, как переход на управление через построение автономных подсистем и предельной конкретизации управленческой деятельности на всех уровнях.

К таким организационным подсистемам можно отнести: подсистему управления качеством преподавания; подсистему управления качеством знаний, умений и навыков учащихся; подсистему управления внеклассной и внеурочной работой; подсистему управления методической и исследовательской работой; подсистему управления воспитательной работой; подсистему управления трудовой подготовкой и профориентационной работой; подсистему управления работой с родителями учащихся; подсистема обеспечения жизнедеятельности школы и др.

Под каждую из формируемых подсистем разрабатываются программы на основе всех видов деятельности, связанных с ее осуществлением, за реализацией которой закрепляются конкретные исполнители.

Интенсификация и оптимизация функций организации управления содержит в себе огромный резерв повышения эффективности процесса управления школой.

4. Оптимальное сочетание госэкспертизы и внутришкольного контроля как важнейшее условие демократизации управления школой.

Демократизация школьной жизни, расширение прав школы, учителей, учащихся и их родителей, повышение их ответственности за конечные результаты образования является актуальной проблемой для педагогической практики и науки.

Оценка деятельности школы, формирование внутришкольного контроля требуют разработки определенных параметров, оценочных критериев и показателей.

В условиях повышения самостоятельности школы внутришкольный контроль занимает особое место. Он должен быть системным, объективным и постоянным. Школа на своем уровне выполняет функцию самоконтроля за обеспечением государственного базисного уровня ЗУНов, национально-регионального и школьного (платного – вариативная часть учебного плана) компонентов стандарта образования. Для проверки обеспечения качества необходима государственно-общественная экспертиза (инспектирование).

Оптимальное сочетание того и другого вида контроля в различных формах является исходной позицией для проведения анализа деятельности общеобразовательной школы. Поскольку школа становится субъектом самоуправления, то необходимо оценивать и саму систему внутришкольного управления. Цель такой проверки выявление качества педагогической и управленческой деятельности, организационных условий, психологического климата в коллективе, а так же роли, которую выполняет школа в социуме.

На основании обобщенных данных контроля и экспертизы определяется уровень работы школы (высокий, средний, низкий, или соответствует или не соответствует). Государственно-общественная экспертиза с целью аттестации и аккредитации учебного заведения в соответствии с законом «Об образовании» проводится один раз в 5 лет. Результаты оценки деятельности школы оформляются в виде протокола, или справки.

Как перспективную задачу исследования на современном этапе следует считать – создание единой системы оценивания на всех уровнях: муниципальном,

региональном и федеральном. Для этого необходима разработка сквозных параметров и показателей с тем, чтобы можно было ориентировать весь контроль и анализ на выявление тенденций развития образования

## **Лекция 5.** **Школа как педагогическая система и объект научного управления**

Вопросы для изучения:

1. Систематизирующие факторы, структурные и функциональные компоненты педагогической системы.
2. Социально-педагогические и временные условия функционирования педагогической системы
3. Распределение функций управления в общеобразовательном учреждении.

*Государственная должность... состоящая во всевозможном попечении о воспитании мальчиков и девочек.. – эта должность гораздо значительнее самых высоких должностей в государстве.*

*(Платон)*

Педагогическая система школы является целостной, самостоятельной, открытой, саморазвивающейся и управляемой. Она состоит из двух подсистем: управляющей и управляемой, которые включают целый ряд компонентов. Управление школьной системой с одной стороны сохраняет ее целостность, с другой стороны – позволяет изменять, влиять на функционирование отдельных ее компонентов, направляя деятельность педагогической системы на достижение целей, детерминированных потребностями личности и общества и временем, за которое они должны быть достигнутыми (9-11 лет).

Цели определяют содержание педагогической системы и соответствующие ему средства (формы, методы и технологии) реализации.

Функционирование педагогической системы возможно при соответствующих социально-педагогических условиях. Как и любая система, педагогическая так же характеризуется уровнями развития и уровнями достигнутых результатов.

Отражая диалектическую природу развития, школа как педагогическая система, представлена совокупностью системати-



зирующих факторов, условий функционирования, структурными и функциональными компонентами. Систематизирующими факторами являются цели и результаты; условиями- социально-педагогические и временные; структурными компонентами – управляющая (педколлектив) и управляемая (ученический коллектив) системы; содержание, средства, формы, методы и технологии деятельности; функциональными компонентами – педагогический анализ, целеполагание, планирование, организация, контроль, регулирование и корригирование.

Рассмотрение школы как педагогической системы и объекта научного управления означает, что управленческая деятельность в равной степени направлена на выработку целей, на достижение результата и на создание благоприятных условий функционирования. Такое управление позволяет сохранять целесообразность педагогической системы и продуктивно влиять на обновление составляющих ее компонентов.

Важнейшим систематизирующим фактором педагогической системы, исходным началом ее функционирования является единая цель (для учащихся, учителей и родителей), объединяющая их деятельность, направленную на гармоничное развитие сущностных сил личности ребенка, на его самоопределение и создание условий для саморазвития. Цель школы – сформировать основы базовой культуры, включающей интеллектуальную, нравственную, эстетическую, трудовую, экологическую, правовую, социальную культуру личности. Общая цель декомпозируется в подцелях и частных целях (задачах) по отдельным направлениям учебно-воспитательного процесса, образуя «дерево целей».

Одним из признаков эффективного управления является умение (субъекта любого уровня управления) намечать частные цели на каждом значительном временном этапе, конкретизируя при этом генеральную цель.

Другим важным систематизирующим фактором являются результаты, которые определяются совокупностью наиболее устойчивых и реальных критериев, обеспечивающих определение уровней обученности, воспитанности и развития, как отдельных учащихся, так и ученических коллективов. Наличие обоснованных критериев позволяет соотнести принятую цель деятельности с ее фактическим состоянием, определить пути коррекции деятельности учителей, отдельных звеньев школы,

участвующих в педагогическом процессе на разных временных этапах.

Структурные компоненты педагогической системы выступают в качестве объектов управления. Одним из основных структурных компонентов педагогической системы является деятельность педагогического коллектива и его руководителей, т.е. управляющей системы. Структура управляющей системы большинства школ представлена тремя или четырьмя уровнями:

**первый уровень** – директор, назначаемый вышестоящим органом управления образованием. Он руководит советом школы, педсоветом, ученическим комитетом, общественными объединениями. Этот уровень определяет стратегию и тактику развития школы;

**второй уровень** – заместители директора, психолог, социальный педагог, помощник по административно-хозяйственной части, руководители общественных объединений, участвующих в управлении школой;

**третий уровень** – учителя, воспитатели, классные руководители. Выполняющие управленческие функции по отношению к учащимся и их родителям. Детским объединениям, кружкам и т.д.;

**четвертый уровень** – учащиеся, органы классного и общешкольного самоуправления.

Из приведенной иерархической схемы взаимодействия видно, что каждый нижестоящий уровень (субъект) управления является одновременно и объектом управления, по отношению к вышестоящему.

Вторым основным структурным компонентом управленческой системы является ученический коллектив, в котором выделяется два уровня управления: по вертикали (общешкольный и классные коллективы) и по горизонтали (ученические общественные организации, кружки, творческие и спортивные объединения и т.д.) в которых участвуют школьники.

Третьим основным структурным компонентом является содержание педагогического процесса, которое определяется стоящими перед школой целями и задачами. Взаимодействие педагогического и ученического коллективов в отношении изменения содержания образования (гимназия, лицей, школа с углубленным изучением предметов) регулируется государственными образовательными стандартами и уставом образовательного учреждения. Принципы образования и управления образовани-

ем определяют формы, методы и средства реализации содержания, отношения между педагогами и учащимися.

Структурные компоненты не существуют сами по себе они вплетены в деятельность субъектов и объектов управления. Образуют функциональные компоненты педагогической системы. В основе функциональных компонентов лежат устойчивые базовые связи, возникающие в процессе деятельности педагога. Функциональными компонентами являются: педагогический анализ, целеполагание, планирование, организация, контроль и регулирование, отражающие движение педагогического процесса.

2. Под социально-педагогическими условиями функционирования педагогической системы понимаются устойчивые обстоятельства, определяющие ее состояние и развитие.

В управлении выделяется две основных группы условий: общие и специфические. К общим относятся (социальные, экономические, культурные, национальные, географические и др.). К специфическим – особенности социально-демографического состава учащихся, местонахождение школы (городская, сельская), материальные возможности школы, оборудование учебно-воспитательного процесса, морально-психологический климат в коллективах, уровень педагогической культуры родителей и др.

Временная характеристика педагогической системы складывается из трех взаимосвязанных периодов, обусловленных возрастными особенностями детей, выделением трех ступеней общеобразовательной школы: начальное общее (I-III, IV классы); основное общее (IV,V- IX классы); среднее полное общее образование (X-XI классы). Каждая ступень имеет свои специфические задачи, но подчиняется общей генеральной цели. В каждой ступени фиксируются качественные и количественные изменения личности школьника. Переход от одной ступени к другой является значительным скачком в индивидуально-личностном развитии.

Системообразующими факторами являются социально-педагогические и временные условия, они определяют особенности взаимодействия структурных и функциональных компонентов.

Таким образом, выделение систематизирующих факторов, социально-педагогических условий, структурных и функциональных компонентов подчеркивает сложную внутреннюю организацию педагогического процесса, в котором факторы, усло-

вия, компоненты должны быть в постоянном поле зрения руководителя.

### 3. Распределение управленческих функций

#### **Деятельность директора школы и его заместителей.**

Закон РФ «Об образовании» ясно и четко определяет полномочия директора школы. Он несет ответственность перед государством и обществом за организацию и качество учебно-воспитательной работы с учащимися, укрепление их здоровья и физическое развитие, повышение квалификации педагогического персонала, связь школы с семьей и общественностью, финансово-хозяйственную деятельность, т.е. по всем ее направлениям, к важнейшим из которых относятся:

- организация деятельности администрации и всего коллектива школы;
- контроль за их деятельностью и качеством педагогического процесса;
- решение всех кадровых вопросов, определение учебной нагрузки для учителей;
- организация работы с родителями;
- разработка и реализация планов и программ развития образовательного учреждения.

Оценка деятельности руководителя определяется:

- по результатам работы школы;
- по личному вкладу директора школы в организацию учебно-воспитательной работы;
- по стилю его работы, специальной подготовке, организаторскому таланту, личностным качествам.

Директору школы помогают заместители. Число их может быть различным и зависит от типа школы и количества учащихся. Для эффективной работы школы необходимо как минимум три заместителя: по учебно-воспитательной, воспитательной и научно-методической работе. В их функции входит работа по организации и контролю деятельности школьного коллектива по направлениям.

**Предметные методические объединения.** Основными задачами их деятельности являются:

- обсуждение методик и педагогических технологий преподавания;
- совершенствование профессионального мастерства;
- профессиональная помощь молодым учителям;

- обобщение и внедрение передового педагогического опыта, новых педагогических технологий обучения;
- выработка единой позиции по предмету, формирование педагогической и аналитической культуры.

Наиболее оптимальный состав 3-5 преподавателей.

Новыми структурными органами управления образовательных учреждений являются попечительский совет школы, совет школы, научно-методический совет школы.

Определение структуры управления и составляющих ее компонентов зависит от выбранной модели развития школы, ее типа и вида.

## **Лекция 6.**

### **Управленческая культура руководителя школы**

Изучаемые вопросы:

1. Основные компоненты управленческой культуры
2. Стили управления

*«Обдумай стезю для ноги твоей и все пути да будут тверды...»*

*(Ветхий завет, Книга притч  
Соломоновых, гл.4)*

1. Прежде всего, необходимо разобраться, что следует понимать под культурой. В толковых словарях под культурой в толковых понимается: либо «совокупность производственных, общественных и духовных достижений людей» (например, культура древних греков), либо «высокий уровень достижения чего-нибудь, высокое развитие, умение (например, культура речи). Эти объяснения показывают, что носителями культуры могут являться как общности людей, так и отдельные личности. В любом случае культуру можно рассматривать как показатель деятельности и уровня ее развития. Только в первом случае акцент делается на результат (совокупность достижений), а во втором – на процесс (высокое развитие, умение). Исходя из изложенного, можно дать следующее рабочее определение понятия «управленческая культура руководителя» - как социально и обусловленной деятельности и уровня развития личности в определенной сфере профессиональной деятельности.

Директор школы как руководитель самореализуется не только как управленец, но и как педагог и как личность, поэтому

и оценка его управленческой деятельности по всем трем составляющим.

Человек как личность представляет собой единую целостность различных составляющих культуры:

- познавательная культура;
- нравственная культура;
- трудовая культура;
- коммуникативная культура;
- эстетическая культура;
- физическая культура;
- правовая культура;
- профессионально-технологическая культура,
- инновационная культура.

В настоящее время в педагогике широкое распространение получила модель личности, разработанная академиком В.С. Ледневым, она представляет совокупность характеристик структуры личности, сформированной на основе известных работ А.Г. Ковалева, К.К. Платонова, М.С. Кагана и других (Леднев В.С. Содержание образования: сущность, структура, перспективы. М., Высш. Шк., 1991.- 224 с.). Эта модель содержит три группы компонентов:

- социально-профессиональный опыт личности;
- функциональные механизмы психики (восприятие, речь, память и др.);
- типологические свойства личности (характер, темперамент, задатки, способности и т.д.);

*В структуре педагогических способностей выделяют следующие компоненты: гностический, конструктивный, организаторский и коммуникативный. Первый представляет собой систему знаний и умений (общекультурных и профессиональных), составляющих основу профессиональной деятельности. Второй компонент включает способности, которые обеспечивают реализацию поставленных целей и задач. Третий компонент включает способности организации и самоорганизации. Четвертый компонент обеспечивает эффективность общения и воздействия и взаимодействия в управленческом процессе.*

Традиционное представление о профессионально-педагогической культуре связано с выделением этических норм, правил педагогической деятельности, педагогической техники и педагогического мастерства. Основными компонентами педагогической культуры являются:

- профессиональные знания и умения;
- личностные качества педагога и руководителя;
- опыт творческой и управленческой деятельности. При этом выделяется три уровня педагогической культуры: репродуктивный, профессионально-адаптивный и профессионально-творческий.

Управленческая культура в сфере образования выступает как часть профессионально–педагогической культуры. Управленческая культура руководителя школы представляет собой меру и способ творческой самореализации личности руководителя школы в разнообразных видах управленческой деятельности. **Основными компонентами управленческой культуры** являются: аксиологический, технологический и личностно-творческий.

**Аксиологический** компонент содержит совокупность управленческо-педагогических ценностей, имеющих значение и смысл в практическом руководстве современной школой. Например, это усвоение руководителем новых теорий и концепций управления и их творческое применение на практике.

**Технологический** компонент содержит способы, приемы и технологии управления. Уровень управленческой культуры зависит от степени овладения приемами и способами, технологиями решения актуальных проблем и задач как управленческой, так и управляемой систем.

**Личностно-творческий** компонент содержит способности руководителя к творчеству в освоении и применении новых технологий управления.

### 3. Стили управления.

Как известно, управление начинается с цели и заканчивается фактом ее достижения с помощью необходимых и достаточных способов, средств и воздействий или технологий. Труд управленца любого ранга относится к деятельности, которой могут заниматься люди «абсолютного типа пригодности».

Многие исследователи, изучающие проблему лидерства отмечают, что уже у дошкольников выявляются вожаки групп, инициаторы, которым присущи активность, опытность, высокий уровень развития. Кроме этого в детских коллективах выделяются «активисты», «исполнители», «бунтари», «затравленные» и т.д. Лидером называют человека, за которым другие члены коллектива признают право брать на себя более ответственные решения, затрагивающие интересы всех. Лидер – это наиболее референтное лицо, хотя и может не быть «социометрической

звездой». Существует три основных подхода в понимании происхождения лидерства.

Согласно «теории черт» лидером может быть человек, обладающий определенным набором личностных качеств. Однако задача составления их перечня оказалась трудноразрешимой.

Ситуационная теория определяет лидерство как продукт ситуации: человек, став лидером в одном случае, приобретает авторитет, который начинает на него работать вследствие воздействия стереотипов. Поэтому он может рассматриваться группой как лидер вообще. Отдельным людям, используя этот стереотип, свойственно искать посты.

Синтетическая теория рассматривает лидерство как процесс организации межличностных отношений в группе, а лидера как субъекта управления этим процессом, т.е. феномен лидерства рассматривается в контексте совместной групповой деятельности.

При рассмотрении проблемы лидерства необходимо различать содержание понятий «лидер» и «руководитель». Наиболее полно этот вопрос освещен в работах Б.Д. Парыгина, который выделяет следующие основные отличия:

- лидер призван осуществлять регуляцию межличностных отношений, в то время как руководитель действует официально;
- лидерство возникает стихийно, руководитель же назначается или избирается;
- выдвижение лидера в основном зависит от настроения группы, в то время как руководство – явление более стабильное;
- руководство подчиненными в отличие от лидера обладает более определенной системой санкций, которых в руках лидера нет;
- сфера действий лидера в основном малая группа людей, поле деятельности руководителя шире, поскольку он представляет трудовой коллектив в более широкой социальной системе.

С проблемой лидерства и руководства связаны различные стили управления. Стиль и поведение руководителя в конкретной ситуации зависят от объективных и субъективных условий, от своеобразия жизненного и профессионального опыта, от личностных и профессиональных качеств. Выбор методов, средств, способов, технологий управления обуславливают стили педагогического управления, основные из которых:

- **автократический** (самовластный стиль руководства), когда осуществляется единоличное управление, не допускаются другие мнения, осуществляется жесткий контроль за исполнением;



– **авторитарный** (властный стиль руководства), другие мнения выслушиваются, но решение принимается единолично; Этот стиль характеризуется деловыми, краткими распоряжениями, запретами без снисхождений, часто сопровождаемые угрозами, четкой речью и неприветливым тоном. Похвала и порицание работников крайне субъективны, эмоции подчиненных и коллег в расчет не принимаются. Дела в коллективе планируются заранее во всем их объеме, определяются лишь непосредственные цели для каждого работника. Голос руководителя является решающим, а его позиция находится вне группы;

– **демократический** стиль (диалог «на равных») предусматривает инструкции в форме предложений, не сухую речь, а товарищеский тон, похвалу и порицание – с учетом мнений коллектива. Мероприятия планируются не заранее, а в коллективе, распоряжения и запреты проводятся на основе дискуссий. За реализацию принятых предложений ответственны все. Позиция руководителя внутри группы;

– **попустительский или либеральный** (конформный стиль) когда руководитель практически отстраняется от управления, либо идет на поводу других; Этот стиль характеризуется стандартно формализованным тоном, отсутствием похвалы и порицаний, а также сотрудничества как такового. Дела в коллективе идут сами собой, лидер указаний не дает. Работа распределяется самими работниками или неформальным лидером. Позиция руководителя – в стороне от группы.

– **непоследовательный** (алогичный) управление зависит от внешних обстоятельств, эмоционального состояния руководителя.

Кроме названных стилей руководства и лидерства различаются и другие. Например, в работах Л.И. Уманского названы такие типы лидеров, как: лидер-организатор, лидер-инициатор, лидер-эрудит, лидер-генератор, лидер-умелец, лидер эмоционального притяжения.

На практике «чистых» стилей управления практически не встречается. Например, при исследовании роли руководителя в обеспечении социально-психологического климата и дисциплинированности в коллективе были выявлены различные управленческие стратегии, обусловленные индивидуально-психологическими особенностями и должностными позициями руководителей. Так стратегия управления. Отражающая стремление решать вопросы укрепления дисциплины и создания нормального климата через жесткий контроль и материальное

поощрение, оказалась связана с такими чертами личности руководителя, как неуверенность, склонность к опасениям.

Поэтому существуют рекомендации подбирать на должность руководителя человека обладающего совокупностью необходимых профессиональных компетентностей (познание, авторитетность и опыт), личностных качеств и свойств, профессиональной направленностью (мотивами, интересами, ценностными установками и т.д.).

Компетентность – это уровень готовности к выполнению профессиональных функций. Среди основных компетенций:

- социально-правовая и коммуникативная (профессиональные ЗУНы, владение приемами профессионального общения и поведения, взаимодействия с общественными институтами и людьми);

- специальная (подготовленность и самостоятельность владения профессиональными видами деятельности, умение решать типовые задачи и адекватно оценивать результаты труда);

- персональная (способность к постоянному профессиональному росту, повышению квалификации);

- экстремальная (способность действовать в усложнившихся условиях, при авариях, нарушениях технологических процессов и т.д.);

- педагогическая (педагогически значимые качества: логическое мышление и творческий потенциал; эмпатия: сопереживание и действенная эмпатия; волевой самоконтроль: настойчивость и самообладание; профессионально-значимые психологические свойства: тип мышления и нервной системы; типологические особенности: интроверсия, амбоверсия, экстраверсия и невротизация; профессионально нежелательные качества: ригидность, социальная фрустрированность и авторитарность);

- аутокомпетентность (адекватное представление о своих социально-профессиональных характеристиках и владение технологиями преодоления профессиональных деструкций).

Таким образом, мы получили представление об основных структурных компонентах управленческой культуры руководителя и их содержании. Эти познания могут послужить научному подходу к оценке деятельности руководителя школы и могут стать основой для разработки критериев и показателей оценивания управленца.

## Лекция 7.

### Взаимодействие социальных институтов в управлении педагогическими системами

Изучаемые вопросы:

1. Школа как организующий цент совместной деятельности школы, семьи и общественности
2. Педагогический коллектив школы
3. Семья как специфическая педагогическая система. Особенности развития современной семьи. Психолого-педагогические основы установления контактов с семьей.
4. Формы и методы работы учителя с семьей, классного руководителя с родителями учащихся.

*«Должен быть коллектив воспитателей, и там, где воспитатели не соединены в коллектив и коллектив не имеет единого плана работы, единого тона, единого точного подхода к ребенку, там не может быть никакого воспитательного процесса».*

*(Макаренко А.С.:  
Соч. в 7 томах, М., 1958.- т.5.- С.179)*

1. Школа является одним социальных институтов государства, которая выполняет социальные функции. Важнейшее направление ее деятельности – взаимодействие с другими социальными институтами. Главная задача – объединение усилий школы, семьи и общественности для выполнения задач обучения, воспитания и развития учащихся. Школа выступает в роли организующего центра.

Для осуществления этой деятельности необходимо учитывать четыре фактора:

- знание закономерностей педагогического процесса;
- иметь представления о социальных функциях школы;
- знать особенности и тенденции развития современной семьи;
- подготовленность педагогов к работе с родителями и общественностью.

С учетом этих факторов осуществляется воспитание детей и педагогическое управление семейным воспитанием.

Школа, как образовательное учреждение берет на себя большую часть воспитательной работы, что не освобождает семью от этих функций, а доказывает необходимость согласования действий школы, семьи и общественности.

Школа осуществляет педагогическое просвещение родителей, контролирует и направляет семейное воспитание, организует и направляет деятельность общественных и внешкольных организаций, координирует их действия.

Система работы школы с семьей складывается годами путем отбора содержания, методов и форм работы, которая должна отвечать следующим требованиям:

- целенаправленность деятельности всего педагогического коллектива;
- повышение профессиональной компетентности и педагогической культуры в работе с родителями и общественностью;
- выработка единых требований педколлектива к работе с родителями учителей и классных руководителей;
- формирование действенных общественных родительских организаций.

2. Интеграция воспитательных усилий, учителей, учащихся и родителей важнейшая проблема педагогики. Ею занимались К.Д.Ушинский, Л.Н. Толстой, Н.И. Пирогов, Н.К. Крупская, С.Т. Шацкий, А.С. Макаренко, В.А. Сухомлинский и др.)

Педагогический коллектив является частью общественного коллектива. В который включаются ученический и родительский коллективы. Их объединяют единые цели и задачи, и в то же время каждый из них имеет свои специфические особенности.

Особенностями педагогического коллектива являются: профессионализм, педагогическая культура, коллективная и индивидуальная ответственность, организованность, направленность на сотрудничество, самоуправляемость.

Учительский коллектив в силу своего огромного интеллектуального и воспитательного потенциала выступает субъектом воспитания не только по отношению к коллективу учащихся, но и к самим себе.

Педагогизация окружающей воспитательной среды происходит через формирование педагогической культуры родителей и общества в целом.

К специфической особенности педколлективов школ можно отнести феминизацию их, что не может не влиять на отношения внутри их. Дать ответ на актуальный вопрос о соотношения

мужчин и женщин в педколлективах в целях его гармонизации достаточно сложно, но этот недостаток можно компенсировать за счет привлечения к работе с детьми родителей – отцов.

**В организационном строение педколлектива** различают две структуры устойчивых взаимосвязей: формальная и неформальная.

Первая обусловлена официальным разделением труда и профессиональных функций, вторая – неформальная предполагает еще и профессиональное объединение.

На формирование и развитие организационной структуры педколлектива влияют характер профессионально-педагогических задач, социально-демографические и индивидуально-психологические особенности, потребности и интересы ее членов.

**Социально-психологический климат в педколлективах.**

Социально-психологический климат представляет собой систему эмоционально-психологических состояний коллектива, отражающих характер взаимоотношений между его членами в процессе совместной деятельности и общения.

Содержательная характеристика его связана с отношениями между людьми, их настроением, самочувствием, удовлетворенностью в процессе общения. Благополучный в этом отношении коллектив отличается благоприятной морально-психологической атмосферой, дружелюбием, чувством долга и ответственности, взаимной требовательностью и защищенностью его членов.

Основные функции коллектива:

- консолидирующая (сплочение и объединение усилий);
- стимулирующая (повышение эмоционального потенциала),
- стабилизирующая (формирование устойчивости отношений);
- регулирующая (формирующая нормы и этику взаимоотношений).

Каждый член коллектива испытывает потребность в самореализации и общественном признании его труда.

Механизм влияния коллектива на личность состоит в подражании (мотивированном или интуитивном) другим людям, основанном на симпатии и общности интересов. Это усиливает взаимопонимание.

Личность тоже влияет на состояние коллектива: ответственные, дисциплинированные тактичные – позитивное, бестактные, эгоистичные, – отрицательно, непоследовательные – негативно.

Неоднородность коллектива иногда приводит к возникновению конфликтов, которые препятствуют формированию благоприятного психологического климата. По своей природе это чаще межличностные конфликты. Различают три основных группы:

- профессиональные (реакция на препятствия и трудности достижения поставленной цели, чаще всего у молодых педагогов);
- ожиданий (когда поведение не соответствует нормам взаимоотношений, бестактность с учениками, нарушение норм профессиональной этики, невыполнение требований коллектива);
- личностной несовместимости (зависит от особенностей характера и темперамента, завышенная самооценка, эмоциональная неустойчивость, чрезмерная обидчивость и др.).

Руководитель не должен избегать конфликтов, он должен выяснять причину и управлять ими, принимать оптимальные решения по его устранению, если его не удастся устранить, то разрабатываются стратегия и тактика его решения.

Методы воздействия коллектива на личность и наоборот: убеждение, внушение, личный пример, административные.

4. Семья как специфическая педагогическая система. Особенности развития современной семьи. Психолого-педагогические основы установления контактов с семьей.

Семья как ячейка общества, рассматривается как часть целого организма, как социальный воспитательный коллектив. Все изменения, происходящие в социально-экономической среде сказываются на устойчивости института семьи, хотя утверждение новых отношений и морали происходит более – менее длинными темпами, чем в экономике, политике, производственной сфере. Поскольку здесь работают еще и другие факторы: биологические. Психологические, демографические.

Развитие института семьи связано с утратой одних, возникновением других функций, с изменением масштабов и характера социальной деятельности ее членов.

Сегодня семья выполняет общественно значимые функции по отношению к обществу и к человеку. Основные из них:

- а) по отношению к обществу:
  - воспроизводство населения;

- воспитательная функция;
  - производственно-хозяйственная;
- б) по отношению к человеку:

- супружеская;
- родительская;
- организация быта.

Особенности развития современной семьи заключаются в:

- специфике уклада городской и сельской семьи (социальный контроль за детьми);
- образованности (чем выше образование родителей, тем более успешно учатся их дети);
- материальном достатке (что определяет различие в семейном воспитании, 25-50 % расходов приходится на детей, идет расслоение общества);
- идет разукрупнение семьи (без бабушек и дедушек);
- уменьшается численность семьи (сокращение рождаемости);
- увеличивается число разводов (до 90% на первом году жизни);
- увеличивается число однодетных и бездетных семей.

Психолого-педагогические основы установления контактов с семьей.

Существуют правила взаимодействия:

1. Укрепление и повышение авторитета родителей.
2. Доверие к воспитательным возможностям родителей.

Повышение их педагогической культуры и активности в воспитании.

3. Педагогический такт, недопустимость вмешательства в жизнь семьи.

4. Жизнеутверждающий мажорный настрой в решении проблем воспитания. Опора на положительные качества на сильные стороны семейного воспитания.

Одной из форм работы с родителями – посещение семьи учащихся.

У 90% учащихся по статистике родители работают, поэтому необходимо готовиться к посещению семьи:

- выбрать удобное время для родителей;
- только по приглашению;
- опора на положительное в своих питомцах.

Установлено, что контакт с семьей хорошо налаживается при проведении пропаганды семейного воспитания, родительского всеобуча, педагогический поручений родителям.

5. При работе с родителями используются коллективные и индивидуальные формы работы.

К коллективным относятся:

- педагогический лекторий (систематические основы теории воспитания по актуальным проблемам),
- педагогический всеобуч (формирование отношения к школе, педагогическому просвещению в 1-2 классах),
- Университет педагогических знаний (лекторий объединяют с педагогическим всеобучем, включают более сложные формы работы, лекции, семинарские занятия),
- день открытых дверей, или родительский день в школе (концерт, выставки, встреча в классах, спортивные соревнования, просмотр фильмов для родителей),
- классные родительские собрания (тематические, по актуальным проблемам),
- педагогические консультации (ответы на вопросы родителей, конкретные рекомендации).

## **Лекция 8.**

### **Современные тенденции развития систем управления**

Вопросы для изучения:

1. Необходимость перестройки системы управления общеобразовательной школой в условиях демократизации.

2. Современные подходы к организации внутришкольного управления.

1. Анализ управленческой системы современных школ показывает несоответствие форм, методов и в целом культуры управления в школе, выявляет ряд противоречий, что говорит о необходимости ее дальнейшей перестройки и совершенствования. Однако всякое новое зарождающееся явление требует учета опыта и истории развития.

В России и за рубежом существует два типа исторически сложившихся систем управления: централизованная и децентрализованная. Обе имеют достоинства и недостатки.

Централизованные системы позволяют создавать образовательные стандарты, придают целенаправленное единство и преемственность. В тоже время централизация порождает бю-



рокраatism и авторитаризм управления, излишнего однообразия, недооцениваются местные условия и инициатива школ.

Децентрализованная система управления обеспечивает значительную автономность, многообразие, затрудняет создание образовательных стандартов, обуславливает неравенство в финансировании.

Современная система управления претерпевает радикальные преобразования вместе с обществом. Необходимость вызвана тем, что административно-командная система, идеология, лежащая в ее основе, пришли в очевидное противоречие с требованиями развития производительных сил и обеспечения прав человека.

Что можно достичь и к чему стремиться в последующие годы? Основная задача сводится к созданию условий, которые требуются для формирования новой системы управления, школьной автономии, условий профессионального саморазвития. Эту точку зрения разделяют отечественные и зарубежные специалисты.

Прежде всего, с точки зрения политики образования для оптимального функционирования системы образования необходимо пересмотреть материальные, институционные и кадровые вопросы. Необходимо, чтобы сами школы с учетом региональных условий повышали уровень образования учеников в соответствии с требованиями общества. Необходимо такой уровень развития управления школой, в котором с позиции демократизации четко определены полномочия, способы и средства воздействия и взаимодействия на основе равноправного сотрудничества. Но пока механизмы управления школами и внутришкольное управление в целом функционируют по-старому.

Что касается профессиональных условий, под которыми следует понимать наличие в образовательном процессе реальных целей, оптимальных способов, средств и воздействий (принципов, форм, методов, приемов), вариативных учебных планов и программ, пособий, учебников и пр., то мы должны исходить из того, что современная система образования пока не готова к введению полной автономии (низкая результативность образования, профессиональная некомпетентность и др.).

Одним из элементов совершенствования педагогического управления является осуществление функционального регулирования на всех уровнях (распределение сфер деятельности,

прав, полномочий). У нас функциональное регулирование пока еще не развито, отсутствуют технологии и опыт.

Другим элементом совершенствования управления является повышение заинтересованности субъектов управления, создание режима наилучшего благоприятствования.

Важным условием повышения эффективности управления школой является создание межведомственных советов, деятельность которого связана с формированием социального заказа и осуществлением периодических «экспертных замеров» подготовленности учащихся, состояния их здоровья и психофизического развития.

В социальном плане перестройка управления школой связана с организацией жизни школьного коллектива, контролем за результатами педагогического процесса, за эффективностью использования выделяемых материальных и финансовых ресурсов; с повышением личной и коллективной ответственности за качество результатов образования.

Принципиальные требования перестройки управления образованием:

- последовательное осуществление демократизации всей жизни школы, преодоление бюрократизма и формализма;
- научный характер управления, сочетание гибкости и динамичности управленческих уровней и звеньев;
- оптимальное сочетание централизма и децентрализма с учетом местных особенностей и инициативы;
- развитие государственных и общественных начал, формирование на этой основе организационных структур управления и самоуправления и др.

2. Процессом управления считают функционирование органов и работников управления. В разных школах этот процесс протекает по-разному. Основную роль в этом играют содержание (которое называют сущностью управления), его целями, принципами, методами, функциями, спецификой отрасли, уровнем управления в отрасли. В зависимости от целей, содержания, принципов организации, способов и средств управления формируется стиль управления и разные подходы к управлению (типы).

Существуют три типа управления, каждому из которых соответствует три принципиально разных инструментов управления.

**Первый** – это иерархия организации, где основное воздействие на человека «сверху» (с помощью основных функций

мотивации, планирования, организации и контроля деятельности, а также распределения материальных благ).

**Второй** – внутренняя культура деятельности, т.е. вырабатываемые и признаваемые обществом, организацией ценности, социальных норм, установок, особенностей поведения, которые заставляют человека вести себя так, а не иначе.

**Третий** – это рынок, равноправные отношения по «горизонтали», основанные на купле-продаже продукции и услуг, на отношениях к собственности, на равновесии продавца и покупателя.

В реальных социально-экономических системах все три компонента сосуществуют, и облик их определяется по тому, которому из них принадлежит приоритет.

Общей тенденцией в управленческом стиле преобладает демократизация. Она проявляется в стремлении к неформальным, демократичным, гибким способам и методам управления, в значительной мере основанном на сотрудничестве руководителя и подчиненного.

Различные управленческие школы полагают, что в современных условиях руководитель должен меньше использовать систему власти в виде «вертикали» иерархической пирамиды и больше – потенциал и ресурсы развития «горизонтальной» организационной структуры.

В процессе демократизации управления происходит делегирование части полномочий руководителя подчиненному. Делегирование полномочий является важной проблемой децентрализации и оптимального их перераспределения по «вертикали» и «горизонтали».

Существует два режима функционирования образовательного учреждения: режим поддержания и режим развития. Основными условиями, способствующими переходу из одного режима в другой являются:

- наличие концепции и программы развития школы;
- проведение в школе инновационной экспериментальной и опытной работы;
- наличие сплоченного по общности интересов коллектива педагогов;
- организация системы самоуправления;
- система эффективной научно-методической деятельности;
- наличие достаточной материально-технической и финансовой для формирования оптимальной среды;

– набор альтернативных образовательных услуг в соответствии с потребностями участников педагогического процесса.

Помимо общих условий необходимы особые управленческие действия руководителя по переходу школы в режим развития: изучение образовательных потребностей учащихся и их родителей, возможностей педколлектива, определение зоны ближайшего развития каждого участника педагогического процесса, определение на перспективу типа (вида) школы, выбор приоритетных направлений и создание условий развития.

Один из главных законов управления – иерархия. Этот способ организации является рациональным средством внесения стабильности, регламентированности в управлении учреждением. Структурная перестройка хозяйственно-управленческой деятельности в связи с переходом на рыночные отношения в отдельных отраслях становится основным инструментом управления. Рынок определяет сущность хозяйственного уклада нового общества и его внешнюю среду. Теперь уже товарно-денежные отношения приобретают всеобщий характер, но общество должно ограничивать этот процесс в некоторых, прежде всего в духовных сферах: образовании, науке, культуре, здравоохранении. Иерархия не отомрет и не разрушится (это было бы бедствием), она отойдет на второй план в некоторые сектора экономики, требующие большего контроля, а главное, переместится ниже – на уровень конкретных организаций, где ее полезная роль сохранится еще долго.

Сами организации будут адаптироваться к новой внешней и внутренней среде, в их недрах бюрократические, механистические структуры и системы управления будут все более сменяться органическими. Гибкими, децентрализованными структурами и системами. Параллельно должен произойти колоссальный культурный «сдвиг» в нашем экономическом, управленческом мышлении, в психологии управления. В общем и целом мы должны перейти от идеологизации управления (рыночные отношения тоже идеология) к здравому смыслу, от наукообразия абстрактных схем и начетничества назиданий к знаниям, дающим практический результат в деле, улучшении поведения людей и функционирования организаций. Размягчение, атрофия культуры «как управленческого инструмента», невнимание к ней, это в современных условиях путь к краху. Без этого «организационного цемента», способного выдержать более высокие

нагрузки и напряжения, нового здания (в том числе и гражданского общества) не построишь.

## **Лекция 9.**

### **Критерии и показатели оценки управленческой деятельности**

Вопросы для изучения:

1. Движущие силы формирования и развития целостной системы управления образованием
2. Критерии и показатели оценки эффективности функционирования внутришкольной управленческой системы (ВУС)

Объективное стремление развивать систему образования в соответствии с изменяющимися условиями жизни, гибкая и эффективная реализация потребностей общества и личности приводят к необходимости перестройки и постоянного совершенствования управления системой образования. Эффективное управление – это важное условие развития современной системы образования.

Что является движущими силами формирования и развития целостной системы управления, каковы же основные пути ее интенсификации и оптимизации?

В педагогической науке и практике ведутся постоянные исследования проблемы управления образованием. Школа, являясь сложной многоуровневой и относительно автономной системой, в процессе своего функционирования претерпевает воздействия множества внешних и внутренних факторов, что диктует необходимость корректировки и взаимоувязки ее деятельности с функционированием других социальных сфер деятельности социума. Существует несколько моделей управления, одной из которых является управление по иерархическому (уровневому) принципу.

Целью работы по рационализации управленческой деятельности является повышение эффективности административно-управленческих процессов на основе развития самоуправления и более широкого привлечения к диагностике и оценке деятельности образовательной системы общественной экспертизы на всех уровнях управленческой системы.

Разграничение сфер деятельности каждой из управленческих подсистем (школы, муниципального и регионального органа управления) по содержанию и сущности не исключает, а предполагает взаимодействие между ними. Конечный результат зависит от качества функционирования всех подсистем.

Совершенствование управленческой системы связана с решением проблем ведомственной разобщенности, искоренением командно-административных методов управления, реализацией принципов демократизации, гуманизации, оптимального сочетания централизации и децентрализации, единоначалия и коллегиальности.

Расширение управленческих полномочий и самостоятельности образовательного учреждения (финансовой, хозяйственной, инновационной деятельности), создание гибкой структуры управления являются важными предпосылками для развития системы управления образованием.

Внутришкольное управление представляет собой особый тип профессиональной деятельности, который необходимо формировать с учетом кооперации управленцев с другими сферами социально-педагогической деятельности. Интеграция и кооперация управленческих функций (педагогических, методических, социальных) является важнейшим условием и движущей силой развития системы образования. Поэтому подготовка и переподготовка педагогических кадров к управленческой деятельности с учетом современных условий развития образования приобретают сегодня особое значение.

Другой движущей силой формирования и развития целостной системы управления образовательной школой является разрешение противоречий, выявленных в системе и зависящих от степени ее целостности. Разрешаются противоречия на любом иерархическом уровне через управленческую деятельность, в которой особенно важен процесс структурирования управленческих функций, установления между ними как внутренних, так и внешних связей.

Для сегодняшнего управления школой в определенной степени характерным является противоречие между тем, что субъект управления в состоянии теоретически осмыслить требования к интенсификации своей управленческой деятельности и тем, что в большинстве ситуаций он не знает, как этого добиться на практике. Одной из причин является отсутствие аналитической культуры, установления причинно-следственных связей

(причинами отклонений от заданного целями результата могут стать причины: необоснованно составленные планы и ошибки в них, слабость прогнозов, отсутствие нужной и своевременной информации, ошибки принятия решения, плохое исполнение, недостатки в контроле и оценке результатов).

Вопросы развития целостной системы управления общеобразовательной школы в условиях демократизации и гуманизации не могут быть решены изолированно, они неразрывно связаны с перестройкой всех звеньев системы управления, повышением управленческой и правовой культуры субъектов управления.

1. Для оценки эффективности функционирования управленческой системы школы (ее структуры, содержания, результатов) необходимо учитывать совокупность качественных и количественных характеристик, их изменения за определенный период в двух взаимосвязанных подсистемах (управленческой и управляемой).

Для процесса управления школой характерным являются противоречия между статикой и динамикой, чтобы обеспечить функционирование школы в режиме поддержания необходимо сохранять (по основным направлениям ее деятельности) относительную стабильность, не дать возможность внутренним и внешним дезорганизующим воздействиям изменять систему так, чтобы она утратила свои основные системные признаки. Но в тоже время перевод системы в новое состояние требует изменения, дальнейшего развития их в сторону совершенствования.

«Процессы управления школой, – пишет Ю.А. Конаржевский, – характеризуются противоречием между экстенсивным способом управления. Являющимся серьезным источником диспропорций в учебно-воспитательном процессе и в его результатах, и требованием интенсификации процесса управления, как основного пути его совершенствования» (Конаржевский Ю.А. Проблемы внутришкольного управления Челябинск, 1989,- С.109).

Организационная структура (управляемой и управляющей) подсистем должны обеспечивать оптимальность внутреннего и внешнего строения управления в системе организации деятельности школы. Такая структура содержит число, виды, назначение органов управления, число ступеней и направления подчиненности в управленческой системе. Она является основой для распределения сфер деятельности (задач) управления. Распре-

деление сфер деятельности дополняется распределением функций, ориентированных на рабочие места.

В функциональном плане точно определяется содержание и объем должностных функций. Это отражается в документах школы (уставе, приказах), имеющих правовое действие. В целях повышения эффективности управленческой деятельности, совершенствования отношений между субъектами управления разрабатываются правила распределения трудовых функций участников педагогического и управленческого процессов, разработка должностных инструкций.

Основным содержанием диагностики и оценки управленческой деятельности является изучение и оценка управленческих умений руководителей школы.

Содержание основной деятельности по управлению школой (по Третьякову П.И.) включает управленческую деятельность в осуществлении следующих функций руководителей школы:

- информационно-аналитическая;
- мотивационно-целевая;
- плано-прогностическая;
- организационно-исполнительская;
- контрольно-справочная;
- регулятивно-коррекционная (оперативно-функциональное регулирование).

Основная задача оценивания заключается в определении:

- качества педагогической и управленческой деятельности школы (выявлении достоверной и объективной информации о состоянии управленческого и педагогического процессов и их результатов, установлении функционального взаимодействия и выявления причинно-следственных связей между субъектами и объектами управления);

- социально-психологического климата;

- организационных условий и роли школы в социуме.

Анализ управленческой деятельности позволяет целенаправленно регулировать работу школы и тем самым влиять на конечные результаты ее деятельности.

Управленческая деятельность руководителей школы выступает как главный объект государственно-общественной экспертизы.



Виды экспертизы: тематическая и фронтальная. Формы экспертизы: комплексно-обобщающая, тематическо-обобщающая.

Методы экспертизы:

а) сбор информации о субъекте управления (беседа, наблюдение, изучение школьной документации, графиков, таблиц, диаграмм и т.д.), хронометрирование, анкетирование, проведение диагностических срезовых работ;

б) педагогический анализ информации – выявление факторов и условий, положительно влияющих на разные процессы, факторов и условий, оказывающих отрицательное влияние, самоанализ деятельности руководителей школ.

Метод системного анализа предусматривает исследование объекта «Внутришкольное управление» в трех аспектах:

– структурном (исследование управленческой деятельности директора, заместителей и других субъектов управления, которым делегированы управленческие функции, во взаимосвязи и взаимодействии друг с другом с целью выявления главных систематизирующих связей и интегративных качеств;

– функциональном – установление степени взаимодействия в выполнении функций управления школой;

– генетическом, установление связей между прошлым, настоящим и будущим состоянием процесса управления школой.

Разрабатывается программа экспертизы внутришкольного управления. Процесс экспертизы осуществляется в нескольких этапах (подготовительном, диагностическом, аналитическом и заключительном).

Тщательно изучаются наиболее важные этапы управленческой деятельности и умения руководителей школы по следующим основным критериям:

– информационное обеспечение внутришкольного управления (установить: уровень целостности системы, наличия блоков информации, их взаимосвязь, соответствие содержания информации функциональным обязанностям, соответствие педагогического мониторинга целям управления, требованиям, предъявляемым к информации- полнота. Объективность, своевременность, гласность);

– педагогический анализ (умение определять цели анализа, выделять объекты, проводить анализ фактов, явлений школьной жизни с позиций системного подхода);

– организаторской деятельности руководителя школы (умение распределять управленческий труд между субъектами управления, создавать циклограмму управления, организовывать коллектив на разработку и выполнение управленческих решений, оказывать влияние на развитие демократических процессов и самоуправления);

– внутришкольный контроль: умение создать целостную систему внутришкольного контроля и самоконтроля, определять цели, задачи, вид, формы и методы контроля, ответственных за его осуществление;

– регулирование (умение поддерживать всю систему школы, в том числе учебно-воспитательного процесса на оптимальном качественном уровне).

Обобщенные данные анализа позволяют оценивать три уровня работы школы:

– высокий (школа на самоуправлении, развито сотрудничество учителей, учащихся и родителей, педколлектив выступает как коллектив единомышленников, каждый из которых несет ответственность за решение поставленных задач, школа имеет хорошие конечные результаты по уровню воспитания и обучения учащихся, все учебные кабинеты и мастерские функционально-пригодные);

– средний (школа работает с элементами самоуправления, деятельность руководителей поддерживается учителями, учащимися и родителями, коллектив добивается взаимодействия между учительским и ученическим коллективами, имеют место нерешенные проблемы и вопросы, но коллектив прилагает усилия для их решения);

– низкий (школа, где преобладает авторитарный стиль управления, слабо выражен процесс демократизации, широкая гласность не стала нормой деятельности, педколлектив разобщен, взаимодействие учителей, учащихся и родителей слабое, школа имеет недостаточные условия для успешного решения задач учебно-воспитательного процесса и находится на контроле у вышестоящего органа управления образованием).

Число показателей по каждому блоку, направлениям и видам управленческой деятельности может быть расширено. Результаты оценивания управленческой деятельности представляются в виде справки, или акта проверки

Экспертиза внутришкольного управления обеспечивает системное видение объекта управления, позволяет сделать глубо-

кий анализ деятельности и способствует оказанию действенной помощи руководителям школы.

Во всех случаях в основе их должно лежать соблюдение следующих требований:

- четкая характеристика цели изучения и его содержания- раскрытие сущности практических результатов, факторов и условий обеспечивающих успех или затруднения в управлении;
- характеристика условий и оценка их оптимальности;
- аргументированная оценка результата управления.

## **Лекция 10.**

### **Повышение квалификации и аттестация работников школы**

Изучаемые вопросы:

1. Формы развития профессионально-педагогической культуры педагогических работников (педагогическое самообразование, школа передового педагогического опыта, проблемные семинары и практикумы, методобъединения и методические советы)
2. Аттестация педагогических работников.

*Учитель перестает быть учителем,  
когда перестает учиться.*

1. Учитель перестает быть учителем, когда он перестает учиться. Профессиональная подготовка учителя не заканчивается в стенах педагогического вуза, она продолжается в течение всей профессиональной деятельности. Непрерывность профессионального образования учителя является необходимой предпосылкой развития его творческих способностей, интегративным элементом его жизнедеятельности и условием постоянного развития его профессионализма. Этот процесс становится интенсивным, если субъект профессионализации (учитель) занимает активную позицию, осмысливает практический индивидуальный опыт и соединяет его с социально-профессиональным.

В соответствии с законодательством один раз в пять лет учитель обязан проходить специальное обучение в системе повышения квалификации и переподготовки работников образования. В течение пятилетнего периода совершенствование

профмастерства проходит через другие формы повышения профессионально-педагогической культуры: педагогическое самообразование, школа передового педагогического опыта, проблемные семинары и практикумы, методобъединения и методические советы. Рассмотрим каждую из них.

Методическая работа в школе является одним из факторов повышения педагогического мастерства. Методическая деятельность в школе решает задачи совершенствования научно-методической подготовки учителей. С учетом дифференцированного и индивидуального подходов изучаются потребности и интересы педагогов по совершенствованию данной работы, отношения к своему профессиональному росту. Важным вопросом является выявление обобщение и сохранение (распространение) передового педагогического опыта. Все это является объектом управления и руководства, функционально закрепленного за заместителем директора школы по учебно-воспитательной работе. Управление методической работой школы проходит эффективно, если ее задачи, содержание и организационные основы хорошо известны не только директору, завучу, руководителю методобъединения, но и учителям.

В общем виде задачи методической работы в школе можно сформулировать следующим образом:

- формирование инновационной направленности в деятельности педагогического коллектива;
- повышение уровня теоретической (предметной) и психолого-педагогической подготовки учителей;
- организация работы по изучению новых подходов и новых технологий обучения;
- изучение новых нормативно-правовых документов;
- оказание научно-методической помощи учителям (имеющим затруднения) на диагностической, индивидуализированной и дифференцированной основе;
- оказание консультации учителям в организации педагогического самообразования;
- повышение общего уровня профессионально-педагогической культуры.

Формы организации методической работы в школе зависят от многих факторов, среди которых:

- государственная политика в сфере образования, нормативно-правовая основа;

- уровень педагогической культуры учителей, методическая грамотность;
- месторасположение школы, ее тип (вид);
- наличие внутришкольного педагогического опыта, активность учителей, профессионализм руководителей;
- морально-психологический климат в школе, материально-техническое положение.

К числу наиболее распространенных форм организации методической работы с учителями являются предметные ШМО, в составе которых 3-5 учителей одного предмета. Работа ШМО проводится по плану, содержание работы разнообразно (от методической деятельности до контроля за качеством образования по предмету). Одной из эффективных форм работы ШМО является проведение единого методического дня или предметной недели (открытые уроки, внеклассные мероприятия, контрольные срезы, заседания круглого стола, пресс-конференции, методические выставки, отчеты по итогам работы, творческие отчеты учителей и др.).

В больших школах по инициативе учителей создаются методические советы, в которые входят опытные учителя, руководители ШМО, которые осуществляют координационную деятельность, разрабатывают программу, стратегию и тактику совершенствования педагогической квалификации учителей.

Проблемные семинары и практикумы ориентированы на обеспечение единства теоретической и практической подготовки. В их задачу входит стимулирование самообразовательной работы учителей, введение в инновационную деятельность, формирование объективной оценки и самооценки педагогического мастерства.

Школа передового педагогического опыта является эффективной формой коллективного наставничества. Традиция наставничества в российских школах имеет древнюю историю, но в рамках передового опыта оно приобретает целенаправленный и планомерный характер. Основное направление деятельности ведет опытный учитель высокой квалификации (учитель-исследователь) имеющий хорошие результаты и авторитет, обобщенный передовой педагогический опыт. Школа передового опыта создается на добровольных началах, в ее структуре могут развиваться как отдельные направления: школа молодого учителя и деятельность проблемных (инновационных) групп.

Одной из коллективных форм методической деятельности является работа педколлектива по избранной научно-методической проблеме. Коллективная исследовательская деятельность имеет перспективный и текущий планы работы, каждый этап заканчивается отчетом о результатах в форме научно-практической конференции, педагогических чтений, общешкольного семинара, педагогического или методического советов, творческих отчетов.

Особой формой методической работы является самообразование учителя, поскольку эффективность, какие бы другие формы не избирались, зависит от самостоятельной работы учителя над собой. Самообразование базируется на высоком уровне реализации самосознания учителя, потребности в самосовершенствовании и творческой самореализации. Самообразование сугубо индивидуально, но возможна и необходима его корректировка со стороны опытного коллеги или авторитетного руководителя.

Самообразование охватывает широкий круг вопросов, однако его направленность должна совпадать с изучением тех проблем и предметов, которые актуальны для данной школы и для самого педагога. В числе проблем могут быть: проблемы педагогического общения, индивидуализации, дифференциации, освоение новых технологий обучения, блок проблем, связано с формированием мировоззрения учащихся, их духовной культуры, гражданского воспитания и др. Эффективность самообразования зависит от умения учителя самоорганизовать свою волю и время на эту деятельность.

2. Аттестация педагогических работников в российских школах введена с 1972 года. За это время документы по аттестации неоднократно обновлялись, дополнялись с учетом изменений, происходящих в системе образования.

Действующее в настоящее время «Положение об аттестации педагогических и руководящих работников государственных, муниципальных образовательных учреждений» утверждено приказом Министерства образования РФ от 26 июня 2000 г. № 1908.

Основной целью аттестации является стимулирование деятельности педагогических работников по повышению квалификации. Профессионализма, развитию творческой инициативы, социальной защиты. Основным средством выступает дифференциация оплаты труда. В основу аттестации положены принципы

добровольности, открытости, коллегиальности, обеспечивающие справедливую и объективную оценку труда.

Принципы реализуются в деятельности аттестационных комиссий. Их три вида (главная – областная, муниципальная – городская, районная и образовательного учреждения), они создаются приказами органа управления образованием. Каждая рассматривает круг вопросов своей компетенции. Основное решение – присвоение квалификационной категории (высшая, первая и вторая).

Оценка работы учителя и руководителя оценивается по двум комплексным показателям: обобщение итогов деятельности и экспертная оценка практической деятельности. Первый показатель оценивается по творческому отчету, второй по результатам диагностики и экспертизы. Механизмы обобщения, диагностики и экспертизы уточняются и корректируются аттестационными комиссиями. В соответствии с ФЗ «Об образовании» аттестация проводится один раз в пять лет, но иногда может осуществляться по инициативе администрации школы для определения соответствия учителя (руководителя) занимаемой должности. Итог аттестации педагогов и руководителей являются важной основой для определения стратегии и тактики научно-методической работы в школе.

## Раздел 4.

### Контроль и самоконтроль за качеством усвоения учебного курса

#### 4.1. Примерные вопросы контроля и самоконтроля усвоения содержания курса

1. Дать обоснование школы как педагогической системы и объекта научного управления.
  2. Назвать основные критерии и показатели оценки управленческой деятельности в общеобразовательной школе.
  3. Раскрыть сущность и перечислить основные принципы управления школой.
  4. Дать краткое описание государственно-общественной системы управления образованием.
  5. Дать определения и краткую характеристику функций управления школой.
  6. Описать способы и формы взаимодействия социальных институтов в управлении образовательными системами.
  7. Дать определение управленческой культуры и перечислить составляющие профессионально-педагогической культуры.
  8. В чем сходство и различие понятий «педагогическая система», «педагогическая концепция», «модель педагогической системы».
  9. Объяснить понятия: «лицензирование», «аттестация», «аккредитация» в образовании.
  10. В чем сходство и различие понятий «парадигма образования», «доктрина образования», «концепция образования».
- Дополнительные баллы можно получить за правильные ответы на контрольные вопросы максимальное число баллов – 20 (за каждый вопрос по 2 балла).

**Студенты, набравшие от 80 – до 100 баллов имеют возможность получить зачет автоматом.**

#### Список вопросов для самоконтроля и подготовки к курсовому зачету

1. Основные цели, задачи, объекты и субъекты управления системой образования.
2. Дать характеристику понятий «управление», «педагогический менеджмент», «управление педагогическими системами» определить у них сходство и отличительные особенности.



3. Дать характеристику основных функций, составить циклограмму управления общеобразовательной школой.

4. Назвать принципы управления общеобразовательной школой и дать их краткую характеристику.

5. Рассказать об основных тенденциях развития системы управления современными образовательными системами.

6. Назвать и охарактеризовать условия успешного функционирования управленческой системы школы.

7. Описать содержательно-процессуальную модель аттестации общеобразовательной школы.

8. Назвать и раскрыть содержание общественных органов управления в современной школе.

9. Дать характеристику основных компонентов школы как системы и объекта научного управления.

10. Перечислить составляющие профессионально-педагогической культуры и дать краткую характеристику основных компонентов управленческой культуры руководителя школы.

11. Каковы основные обязанности руководителей школы? В каких нормативно-правовых документах определены обязанности руководителей школы?

12. Дать понятие педагогического мониторинга, определить роль и значение педагогического анализа в управлении школой, объекты педагогического анализа?

13. Каково основное содержание организаторской деятельности руководителей школы?

14. Дать характеристику деятельности педагогического совета и общественных организаций в структуре управления школой.

15. Как осуществляются контроль и регулирование во внутришкольном управлении, их связь с другими функциями?

16. Назвать методы и технологии внутри школьного управления.

17. Перечислить аргументы почему школа должна стать организующим центром совместной деятельности школы, семьи, общественности?

18. В чем проявляется специфика современной семьи как воспитательного коллектива и педагогической системы?

19. Назвать особенности и организационное строение педагогического коллектива, определить условия эффективного управления им.

20. Назвать основные функции семьи по отношению к обществу и к конкретному человеку.

21. Дать характеристику основных форм работы с семьей.

12. Перечислить основные направления деятельности школы и дать характеристику основных критериев и показателей ее оценки.

23. Назвать цели и задачи, описать процедуру аттестации педагогических работников.

24. Дать характеристику и описать условия лицензирования, аттестации и государственной аккредитации общеобразовательной школы.

#### **4.2. Требования к зачету (экзамену).**

Зачет проводится по окончании изучения курса с целью осуществления контроля уровней усвоения студентами его содержания

Зачет проводится по билетам, которые содержат два вопроса (первый предполагает знание теоретического, второй – практического материала)

При выставлении зачета учитываются следующие критерии:

– знание теоретического и практического материала, возможностей и условий его применения в профессиональной деятельности;

– владение практическими умениями и навыками, предусмотренными данным курсом;

– активность работы студента (посещение занятий, положительные оценки по контрольным вопросам, практическим заданиям, реферату), выполнение самостоятельных и творческих работ);

4. Студенты, проявившие высокую активность, творчество во время учебных, лабораторно-практических занятий и имеющие хорошие оценки за самостоятельные, контрольные работы, реферат, получают зачет автоматически.

#### **ТРЕБОВАНИЯ К ОТВЕТАМ СТУДЕНТОВ НА ЗАЧЕТЕ:**

– полнота и определенность;

– логичность и последовательность;

– доказательность и обоснованность;

– лаконичность и стилистическая грамотность.

## КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ УСТНОГО ОТВЕТА

### **На первом репродуктивном (знаниевом) уровне:**

- глубина знания материала;
- научность и четкость изложения;
- умение выделять главное;
- отношение к материалу;
- понимание значимости материала для профессиональной деятельности.

### **На втором функционально-технологическом уровне:**

- прочность;
- осознанность;
- обобщенность и структурированность;
- системность;
- умение применять на практике.

### **На третьем творческом уровне профессионализации:**

- умение анализировать, ставить задачи, отбирать адекватное содержание, формы, методы, методики, технологии, средства управления образовательными системами, творчески их перерабатывать;
- умение увидеть решение проблем управления различного содержания и уровня;
- умение моделировать и управлять образовательными процессами

Оценка качества подготовленности студентов по данному учебному курсу может проводиться по специально разработанным тестам (формирующих и диагностирующих) с использованием компьютерной диагностики.

### **4.3. Методические рекомендации студентам по изучению учебной дисциплины.**

В целях эффективного усвоения содержания данного учебного курса и рационального использования учебного времени рекомендуется:

1. До начала занятий подобрать рекомендованную настоящим учебно-методическим комплексом литературу и бегло с ней ознакомиться, выделив для себя вопросы, представляющие, для вас особый интерес и актуальность.

2. Во время лекционных занятий необходимо научиться выделять главные мысли, факты, понятия, научные идеи, законы и закономерности, определять значимость полученных но-

вых знаний. Научиться слушать и одновременно лаконично формулировать тезис, кратко его записывать.

3. Научиться обобщать и лаконично формулировать содержание услышанного, прочитанного, увиденного, выделять в текстах (записях) опорные фразы, ключевые понятия, важные мысли, что поможет быстро ориентироваться в учебном материале при подготовке к зачету.

4. При подготовке к лабораторно-практическим занятиям необходимо усвоить содержание лекционных занятий, изучить предложенную литературу. В соответствии с планом занятий выделить вопросы, требующие дополнительного разъяснения. Старайтесь более полно и своевременно использовать свои временные возможности и интеллектуальный потенциал в освоении учебного курса.

5. После каждого вида самостоятельной работы проведите анализ и оценку результатов собственной деятельности, целесообразности выбранного стиля деятельности. На основе результатов рефлексии попробуйте усовершенствовать индивидуальный учебно-познавательный процесс, что будет способствовать повышению результативности учебной деятельности.

#### **4.4. Рекомендации для самопроверки сформированности и развития профессиональных компетенций**

### **МОНИТОРИНГ СОЦИАЛЬНО- ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ЛИЧНОСТИ КАК СОСТАВЛЯЮЩАЯ ЧАСТЬ КОМПЕТЕЦИЙ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ И САМОЦПРАВЛЕНИЯ**

**(САМОСТОЯТЕЛЬНОЕ измерение сформированности компетенций и уровней их развития)**

Одной из главных задач профессионального образования является социально-профессиональное развитие обучаемого. Ее решение зависит от сформированности у студента потребности в самосовершенствовании и саморазвитии. Самоизменение и саморефлексия является одним из условий продуктивности профессионализации его личности.

(Взаимосвязь и взаимообусловленность личностного и профессионального развития показаны в исследованиях Л.М. Митиной: «...в основе и того и другого лежит принцип саморазвития, детерминирующий способность личности превращать соб-

ственную жизнедеятельность в предмет практического преобразования, приводящий к высшей форме жизнедеятельности личности - творческой самореализации « (См.: Митина Л.М. Указ.соч. С. 28—38.).

На разных стадиях профессионализации личности профессиональное развитие детерминировано различными противоречиями и движущими силами.

На стадии профессионального образования движущей силой профессионального развития является одно из основных противоречий между требованиями этого вида образования и уровнем личностного и профессионального развития обучаемого. Разрешение этого противоречия приводит к повышению мотивации учения, активизации развития познавательных и профессиональных способностей, совершенствованию учебно-профессиональной и социально-профессиональной компетентностей. На третьем курсе обучения учебно-познавательная деятельность студента трансформируется в учебно-профессиональную, т.е. переходит на новый качественный уровень. В этот период активизируются процессы формирования профессионально-важных качеств, начинает формироваться стиль социально-профессиональной деятельности, самоактуализируется процесс профессионализации личности.

Ф. Э. Зеер утверждает, что противоречия между Я-профессиональным и Я-потенциальным разрешаются путем самоактуализации личности, обуславливающей ее переход на креативный уровень выполнения деятельности, что выражается в проявлении акмеологического стиля в профессии и профессиональном сообществе. Это позволяет нам еще на стадии профессиональной подготовки оценивать уровни подготовленности обучаемого к выполнению социально-профессиональных функций. При этом система оценки учебных достижений и уровней развития обучаемых на стадии профессионального образования выступают как стимул профессионального и личностного развития.

В качестве основных критериев мониторинга профессионального развития может служить четырехкомпонентная профессионально обусловленная структура личности:

- а. Уровни развития профессиональной направленности;
- б. Уровни развития профессиональных компетентностей;
- с. Уровни развития профессионально важных качеств личности;

d. Уровень развития профессионально-важных свойств личности.

В процессе изучения данного курса рекомендуется проведение самооценки студентами своего социально-профессионального потенциала и подготовка рекомендаций для самосовершенствования (формирование аутокомпетентности) процесса профессионализации. Результаты самомониторинга студентов могут быть использованы при корректировке содержания профессионально-образовательных программ, подборе инновационных технологий обучения, стимулировании личностного и профессионального развития обучающихся.

#### **4.5. Терминологический минимум**

Управление, управление образованием, система, система управления образованием, менеджмент, педагогический менеджмент, маркетинг, структура управления, содержание управления, функции управления, принципы управления, стиль управления, лидер формальный и неформальный, педагогическая культура, управленческая культура, педагогический мониторинг, целеполагание, дерево целей, педагогический анализ, экспертиза, оценка, педагогическая диагностика, прогнозирование, моделирование образовательной системы, педагогическая концепция, доктрина образования, парадигма образования, планирование, принятие управленческого решения, организация исполнения, регулирование, контроль и корригирование в управлении, службы управления, управленческий труд, аттестация педагогических работников, лицензирование, аттестация и аккредитация образовательных учреждений, Базисный учебный план, стандарт образования и его компоненты, профессиональная компетенция и профессиональная компетентность.

## 4.6. Список рекомендуемой литературы

### 1. Нормативно-правовые акты

1. Конституция Российской Федерации, принята народным голосованием 12 декабря 1993 года. М.: Юридическая литература, 1993. – 62 с.
2. Об основах государственной службы Российской Федерации: Федеральный закон от 31 июня 1995 года, № 119 – ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. 1995, № 31.- Ст. 3301.
3. О реформе местного самоуправления в РФ: Указ Президента РФ от 26 октября 1993 г. - № 1760 (в ред. От 22 декабря 1993 г.) // Собрание актов Президента и Правительства РФ 1993. - № 44. – Ст. 4188.
4. Закон РФ «Об образовании» (с изменениями на 16.11.97) Официальные документы в образовании.- 2000,- № 14.- С. 2-59 , ФЗ «Об образовании» 2014

### 2. Монографии, брошюры, статьи, выступления.

1. Анисимов, О.С., Деркач, А.А. Основы общей и управленческой акмеологии.- М.; Новгород, 1995.- 272 с.
2. Афанасьев, В.Г. Системность и общество, м., 1980
3. Баскаков, А.М. Формирование культуры управленческого общения у руководителей и учителей общеобразовательных школ: теория и практика, Дис. ... д-ра пед. наук. – Челябинск, 1999, -363 с.
4. Бочаров, М.К. Наука управления: новые подходы. - М., 1990.- С.12-33
5. Васильев, Ю.М. Педагогическое управление в школе: методология, теория, практика.- М., 1990
6. Виханский, О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. Учебник. М.: Гардарики, 1996. - 460 с.
8. Внутришкольное управление: вопросы теории и практики / Под ред. Т.И. Шамовой.- М., 1991
9. Вудкок, М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер.- М.,1991.- 320 с.
10. Гильбух, Ю.З. Психодиагностическая функция учителя: пути реализации // Вопросы психологии. – 1989- № 3.- С. 80-88
11. Глуханюк, Н.С., Зеер Э.Ф. Методика аттестации обучающегося персонала.- Екатеринбург, 1994.- 50 с.
12. Глухов, В.В. Менеджмент Учебник.- Сп.б.: Спец. лит.,2000.- с. 489
- Грехнев В.С. Культура педагогического общения: Кн. Для учителя.- М.: Просвещение, 1990. – 142 с.
13. Деркач, А.А. Акмеология: личностное и профессиональное развитие человека, методолого-прикладные основы акмеологического исследования.- М.:РАГС, 2000.- 200 с.

14. Долгова, В.И. Акмеология управления.- Челябинск, ЧГПУ, 1999, 400 с.
15. Долгова, В.И., Пожарский, С.Д. Акмеология: хрестоматия, Челябинск, 2001.- 120 с.
16. Зеер, Э.Ф., Глуханюк, Н.С. Аттестация руководителей: теория и практика.- Екатеринбург, 1994.- 50 с.
17. Казанцев, А.К., Подлесных, В.И., Серова, Л.С. Практический менеджмент: в хозяйственных ситуациях, задачах, тестах. Учебное пособие. ИНФРА. –М.,1998.
18. Калбери, К. Бизнес-анализ с помощью Excel: Пер.с англ.: Уч.пос. Киев:Диалектика, 1997.- с. 260
19. Емельянов, Ю. Н. Теория формирования и практика совершенствования коммуникативной компетентности: Автореф. Дис. ... д-ра пед. наук. – Л.: Изд.-во Ленингр. гос. ун-та, 1991. – 38 с.
20. Зигерд, В., Ванг, Л. Руководить без конфликтов.- М., 1990.- 335 с.
21. Исаев, И.Ф. Школа как педагогическая система: основы управления.- Белгород, 1997
22. Карнеги, Д. и др. Ваше преуспевание в ваших руках / Д. Карнеги, Л. Дж. Питер, С.Н. Паркинсон, А. Блох.- М., 1993.- 447 с.
23. Китов, А.И. Опыт построения психологической теории управления //Псих. журнал, 1981. - Т.2.- № 4.- С.21-32
24. Клок, К., Голдсмит, Дж. Конец менеджмента.- СПб.: Питер, 2004.- 368 с.
25. Конаржевский, Ю.А. Проблемы внутришкольного управления. - Челябинск, 1989
26. Конаржевский, Ю.А. Внутришкольный менеджмент.- М., 1993
27. Лещинский, В.И, Кульневич, С.В. Учимся управлять собой и детьми: Пед. практикум.- М., Просвещение, ВЛАДОС, 1995.- 240с.
28. Максимов, В.Н. Организация учебно-воспитательного процесса как управляемой системы: Конспект лекций.- СПб.: ВИПК ПТО, 1991.- 62 с.
29. Марков, М. Теория социального управления. М., 1978.- 240 с.
30. Маркова, А.К. Психологические критерии и ступени профессионализма учителя // Педагогика.- 1995.- № 6.- С. 55-63
31. Менеджмент организации / Учебное пособие под ред. Ф. М. Русинова. - М.: ИНФРА – М, 1997
32. Митина, Л.М., Кузьменкова, О.В. Психологические особенности внутриличностных противоречий учителя // Вопросы психологии.- 1998.- № 3.- С.3-16
33. Митянин, С.П. Диагностика профессиональной компетенции руководителя: Автореф. дис.... Канд. Психол. Наук.- Л., 1982.- 19 с.



34. Мордовин, С.К. Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 16.- М.: «ИНФРА – М», 1999. – 360 с.
35. Нетрадиционные способы оценки качества знаний школьников : Психолого-педагогический аспект: Сб. науч. тр. под ред. Е.Д. Божович.- М., 1995.- 96 с.
36. Обозов, Н.Н. Психология взрослого человека. СПб, 1993.- 61 с.
37. Осгуд , Д. Начни сначала: практическое руководство по менеджменту личности- СПб., 1992.- 128 с.
38. Основы менеджмента М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури Перевод с англ. /Под общей редакцией Л.И.Евенко. – Москва: «Дело», 1992.- 704 с.
39. Педагогика: педагогические теории, системы, технологии: Учеб. для студ. высш. и сред. пед. учеб. заведений / С.А. Смирнов, И.Б. Котова, Е.Н. Шиянов и др. под ред. С.А. Смирнова. – 4-е изд., испр. – М.: Издат. центр «Академия», 2000.- 512 с.
40. Петровский, В.А. Личность, деятельность, коллектив.- М.: Политиздат, 1982.- 255 с.
41. Питерс, Т., Уотерман, Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний) М.: Прогресс, 1986
42. Пискунова, А.И. Педагогическое образование: цели, задачи, содержание // Педагогика, 1995.- № 4.- С.59-63
43. Портнов, М.Л. Азбука школьного управления.- М.. 1994
44. Регуш ,Л.А. Психология прогнозирования: способность, ее развитие и диагностика.- Киев, 1997.- 134 с.
45. Румянцева, З.П. и др. Общее управление организацией: принципы и процессы: 17 – модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации».- Модуль 3. – М.: «ИНФРА - М», 1999. – 336 с.
46. Секун, В.И. Роль руководителя в обеспечении нормального социально-психологического климата и дисциплинированности в коллективе // Псих. журнал, 1987.- Т.8.- № 6.- С. 110-118
47. Сериков, В.В. Образование и личность. Теория и практика проектирования образовательных систем.- М.: ИК «ЛОГОС», 1999.- 272 с.
48. Сластенин, В.А. и др. Педагогика: Учеб. Пособие для студентов высш. Пед. учеб. Заведений.- М.: Издат. центр «Академия», 2002. – 576 с.
49. Социально-психологические методы практической работы в коллективе: диагностика и воздействие / Отв. ред. А.Л. Журавлев, В.А. Хащенко.- М., 1990.- 205 с.
50. Столяренко, Л.Д. Психология управления: Учебное пособие.- Изд.3-е.- Ростов н/Д: Феникс, 2006.- 512 с. (Высшее образование)

51. Третьяков, П.И. Практика управления современной школой.- М.: Издательство МГПУ, 1995. – 204 с.
52. Уланов, В.В. Логика организации школы: Библ. Журнала «Директор школы».- Вып. 4.- М., 1998
53. Управление: школа, район, город. Учебное пособие для слушателей ФППК организаторов народного образования. – М.: Изд.-во «Прометей», МГПУ, 1991.- 143 с.
54. Управление организацией Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. М.: ИНФРА - М., 1998.
55. Управление организацией Учебник /Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Соломатина. - М.: ИНФРА, 1998.- 247 с.
56. Щебетенко, А.и. тесты для делового человека и для всех.- Пермь, 1995.- 197 с.
57. Шамова, Т.И. , Давыденко Т. М., Шибанова Г.Н. Управление образовательными системами– М.: Изд. центр «Академия», 2002.- 320 с.
58. Шамова, Т.И., Перминова Л.М. Использование компьютера в управлении школой. – М., 1989
59. Шамова, Т.И., Третьяков П.И., Капустин, Н.П. Управление образовательными системами. М., 2001
60. Шостром ,Э. Анти-Карнеги, или Человек – манипулятор.- Минск, 1992.- 128 с.
61. Якунин, В.А. Обучение как процесс управления: психологические аспекты.- Л.: ЛГУ, 1988.- 159 с.

## Заключение

Для успешного усвоения учебного курса необходимо соблюдение четырех основных организационно-педагогических и методических условий.

### *Условие первое.*

Подготовить информационно-методическое и дидактическое обеспечение учебного процесса, подобрать научную, справочную, учебную и методическую литературу, подготовить рекомендательный список с аннотацией для студентов.

Определить объем и содержание занятий, дидактически переработать и структурировать подобранный материал, подобрать активные и интерактивные формы и методы работы, подготовить дидактический и раздаточный материал.

### *Условие второе.*

Использовать воспитательные средства учебного курса для формирования профессионально значимых качеств личности студента, будущего специалиста и выработки индивидуальных стилей учебно-познавательной деятельности, стереотипов профессионального поведения и профессиональной культуры.

### *Условие третье.*

Формировать позитивное отношение к учебному курсу, избранной профессии и будущей профессиональной деятельности.

Усиление практической и прикладной направленности, перманентный переход от знаниевой парадигмы образования к компетентностной, что будет способствовать осознанному формированию профессиональных компетенций (квалификаций), включающих социально-профессиональную направленность, совокупность профессионально значимых личностных качеств и свойств будущего специалиста.

### *Условие четвертое.*

Управление образовательным процессом студентов при изучении данного курса.

Основная задача управления образовательным процессом студентов состоит в координации их деятельности в процессе изучения курса. Степень совпадения образовательных и воспитательных целей студентов и преподавателя усиливает мотивацию их учебно-познавательной деятельности.

Переход к обобщенным (интегрированным) предметным знаниям и умениям, выработка жизненных и профессионально-важных навыков в содержании учебного курса, применение активных форм контроля (в том числе тестовых и автоматизированных) за усвоением студентами учебного материала способствуют значительному повышению качества усвоения студентами данного учебного курса.

*Учебное издание*

***Галина Михайловна Клочева,***  
к.п.н., доцент ЧГПУ, член - корреспондент Академии гуманитарных наук (Санкт-Петербург)

Управление  
образовательными системами

Учебно-методическое пособие  
для студентов педагогических вузов

Издательство «Цицеро»  
454080, г. Челябинск, Свердловский пр., 60.

Подписано в печать 05.05.2014. Формат 60x90/16  
Усл. п. л. 7,0. Тираж 50 экз.  
Бумага офсетная Заказ №542  
Отпечатано в типографии ФГБОУ ВПО ЧГПУ  
454080, г. Челябинск, пр. Ленина, 69