

В. С. З а й ц е в

Управление образовательными системами

Краткий курс лекций для студентов заочной формы обучения

Челябинск 2019

УДК 373.1.02
ББК 74.202.45я73
З-17

- З-17 Зайцев, В.С. Управление образовательными системами. Краткий курс лекций для студентов заочной формы обучения: учебное пособие. – Челябинск: Издательство ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2019. – 90 с.

ISBN 978-5-93162-193-7

В учебном пособии «Управления образовательными системами» представлено как феномен в исследовательском поле, выявлены проблемные зоны в управлении образовательными системами и факторы, влияющие на результативность данного процесса, что позволяет понять неоднозначность проблем управления в сфере образования.

Пособие предназначено специалистам органов управления образованием, студентам, магистрантам и аспирантам, а также преподавателям педагогических вузов, руководителям и сотрудникам инновационных образовательных учреждений, работникам институтов повышения квалификации.

Рецензенты:

Н.В. Уварина, доктор педагогических наук, профессор ЮУрГГПУ

С.Г. Литке, Член-корреспондент Международной академии психологических наук, действительный член Российской профессиональной психотерапевтической лиги, кандидат психологических наук, доцент

УДК 373.1.02
ББК 74.202.45я73

© Зайцев В.С., 2019

ISBN 978-5-93162-193-7

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
Лекция 1. Общие основы управления образованием.....	6
Лекция 2. Управление и педагогический менеджмент.....	13
Лекция 3. Система образования в Российской Федерации.....	19
Лекция 4. Управление системой образования в Российской Федерации, методы и формы управления педагогическими системами.....	24
Лекция 5. Система управления профессиональными учебными заведениями.....	31
Лекция 6. Сущность и особенности инновационного управления образовательными системами.....	39
Лекция 7. Управленческая культура руководителя.....	57
Лекция 8. Мониторинг как аспект управленческой деятельности.....	65
Заключение.....	72
Литература и Интернет-ресурсы.....	73
Словарь базовых понятий по дисциплине «Управление образовательными системами».....	75

ВВЕДЕНИЕ



Образовательные системы – это социальные институты, чья цель – образование человека. К образовательным системам относятся начальная и средняя школа, профессиональные училища, техникумы, высшая профессиональная школа, различные системы повышения квалификации и переподготовки кадров. Образовательные системы, как и любые системы вообще, имеют свою структуру, состоят из определенных элементов, которые взаимосвязаны между собой. Взаимодействие различных элементов образовательной системы или ее подсистем направлено на достижение общей цели, общего положительного результата. Эта цель – обучение, воспитание и развитие личности.

Одной из важнейших для обеспечения эффективности работы школы является деятельность по управлению образовательными системами, в которые она включена. Ее жизнедеятельность в значительной степени обусловлена воздействиями, идущими из окружения социума.

От руководителя современной образовательной организации во многом зависит не только четкое и слаженное функционирование ее звеньев внутри, но и то, как будет осуществляться ее взаимодействие с образовательными системами, частью которых она является.

Формирование у будущих педагогов представления о важности управленческого труда, о его влиянии на жизнедеятельность школы как части всей образовательной системы, о целостной работе руководителя, обуславливает актуальность курса «Управление образовательными системами».

Известно, что образование представляет собой социальный институт, в наибольшей степени определяющий пути развития общества. Будучи связанным с другими социальными институтами и подверженным влиянию со стороны базисных социальных структур и надстройки, он в значительной степени отражает все их социально-политические и экономические противоречия, несмотря на свою относительную автономность. Кроме того, образование, в силу специфических особенностей своего становления и функционирования, оказывается достаточно инертным в условиях реформирования, что приводит к определенным, порой негативным социальным последствиям. Доказательством этого могут служить результаты школьных реформ

в России, предпринимаемых на разных этапах развития системы школьного образования. Причины неудач реформаторов кроются в недостаточном прогнозировании результатов, в игнорировании системного характера института образования, его связей с другими социальными институтами, в недостаточном учете специфики образования как процесса.

В последние годы появились работы, посвященные анализу функционирования и структурных особенностей отдельных видов образования, исследования, посвященные различным сторонам жизнедеятельности субъектов образования, проектированию модели специалиста, проблемам эффективности управления образованием и обучением. Как свидетельствуют результаты многочисленных исследований, в процессе развития система образования регулярно приходит в противоречие с потребностями развития науки и производства. Переход к новым технологиям, к новым средствам коммуникации, системам управления людьми требует коренных преобразований и в подходах к обучению новым знаниям.

Целью данного пособия является формирование у студентов понятия о сущности управления образовательными системами и педагогического менеджмента, их структурных компонентов; рассмотрение внутренних и внешних связей школы, общества и государства, а также формирование представления о целостной системе деятельности руководителя образовательного учреждения, его личностных качествах, управленческой культуре.

Настоящее учебное пособие отражает основные вопросы управления образовательными системами, связанные с внешним взаимодействием школы как социального института, а также формирование у будущих педагогов профессионального обучения знаний и умения для работы в образовательном пространстве.

ЛЕКЦИЯ 1. ОБЩИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЕМ



Цель лекции: изучить основные понятия и принципы теории управления; понять назначение, функции управления образовательными системами; осмыслить разные точки зрения на сущность управления.

План лекции:

1. Основные понятия и принципы общей теории управления.
2. Управление педагогическими системами как разновидность социального управления.

Базовые понятия: управление, менеджмент, школы менеджмента, принципы управления, разновидности менеджмента, педагогический менеджмент, менеджер образования, специфика педагогического менеджмента.

1. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И ПРИНЦИПЫ ОБЩЕЙ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ

Управление образованием – вид социального управления, поддерживает целенаправленность и организованность учебно-воспитательных, инновационных и обеспечивающих их процессов в системе образования.

Управление – это воздействие на ту или иную систему с целью упорядочения, сохранения, совершенствования и развития заданной системы. Как известно, развитие на рубеже XIX—XX вв. науки и техники способствовало развитию теории научного менеджмента (Ф. Тейлор, Г. Форд, Г. Эмерсон, А. Файоль, Э. Мэйо). Управление понималось как предвидение, изучение будущего; организация предприятия; распоряжения для персонала предприятия; согласование действий и усилий; контроль (Анри Файоль).

Педагогический менеджмент появился в 60-х гг. 19 века в связи со сменой образовательной парадигмы, содержания образования, технологий обучения и воспитания, информационной революцией; в современном мире с внедрением рыночных отношений в систему образования.

Педагогический менеджмент – это комплекс принципов, методов, организационных форм и технологических приемов управления педагогическими системами; научно-организованное и иерархизированное управление (управление деятельностью педагогического коллектива, учащихся).

Специфика педагогического менеджмента заключена в особенностях предмета (деятельность людей), продукта (информация), орудия (слово)

и результатов труда менеджера образования (уровень обученности, воспитанности и развития).

Концептуально изменилось понимание процесса управления с контроля на целенаправленное и планомерное взаимодействие управляющей и управляемой подсистем по достижению запланированного результата.

Термин «менеджер» (manager) идентичен словам «управленец», «руководитель». Первоначально под словом «management» понималось «искусство объезжать лошадей» (XVIII-XIX вв., Англия).

В настоящее время большинство ученых придерживаются точки зрения, что **менеджмент** представляет собой **теорию и практику управления в социальных организациях.**

Существуют общепризнанные школы менеджмента – американская, японская, французская. Конечно, неэффективно идти путем простого копирования чужого опыта, но знать, что ценного из этого опыта можно взять для себя, необходимо.

Например, наиболее привлекательными представляются:

- в американском менеджменте – инициативность, высокий профессионализм, решительность, организованность и деловитость;
- в японском – неподдельная забота о каждом работнике, сплоченность, настойчивость, желание достичь совершенства, внутренней гармонии, социально безопасного характера производства;
- во французском – гуманность организационной культуры, достаточно высокая культура взаимосвязи; поиск, распознавание элементов национальной истории, культуры, традиций для формирования современной системы управления.

При наличии особенностей национальной специфики школы менеджмента объединяет общий подход, а именно:

- формирование условий для раскрытия личностного потенциала;
- выявление интересов человека, его потребностей и ожиданий;
- создание соответствующих условий, чтобы у человека была возможность благодаря старательному труду удовлетворить свои потребности;
- стремление к неформальным, демократичным, гибким способам и методам управления.

Специфика педагогического менеджмента заключена в особенностях предмета, продукта, орудия и результатов труда менеджера образования.

Предметом труда менеджера образовательного процесса является деятельность людей, которыми он руководит.

Продуктом труда – информация об учебно-воспитательном процессе.

Орудием труда – слово, речь.

Результатом труда менеджера образовательного процесса является уровень обученности, воспитанности и развития объекта менеджмента – учащихся.

Менеджмент не дает унифицированных рецептов, он учит тому, как, зная приемы, способы и пути разрешения тех или других управленческих задач, добиваться успеха.

2. УПРАВЛЕНИЕ ПЕДАГОГИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ КАК РАЗНОВИДНОСТЬ СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Управление системой образования осуществляется на основе следующих принципов:

1. **Принцип законности.** Законность есть состояние упорядоченности общественных отношений, основанное на законе. Принцип законности означает, что управление образованием должно осуществляться на основе строгого и неуклонного соблюдения действующего законодательства. Отступать от закона не позволено ни органам государственной власти, ни должностным лицам, ни образовательным учреждениям, ни гражданам.

2. **Принцип демократии** в управлении образованием подразумевает учет мнений и интересов всех заинтересованных сторон. Демократические основы управления подразумевают, что цель управления – в первую очередь благо общества, а не самого государства и его чиновников. Поэтому принятие управленческих решений, связанных с реформированием системы образования, должно осуществляться с опорой на изучение общественного мнения по данному вопросу. Так как источником всей государственной власти является народ, именно воля народа, а не чиновников, должна определять основные направления развития системы образования.

3. **Информационная открытость** системы образования обеспечивается широким информированием общества о деятельности образовательных учреждений и управленческих структур, об особенностях образовательной политики и ее реализации. Такое информирование осуществляется в первую очередь с помощью средств массовой информации, а также через специальные сайты в сети Интернет.

Информационная открытость и учет общественного мнения определяют широкое общественное обсуждение всех законопроектов в сфере образования, использование при принятии решений поступающих предложений, учет критики.

4. Образование должно осуществляться на основе **принципа автономии** образовательных организаций. Имеет особенное значение в системе высшего образования. Под автономией образовательного учреждения понимается его самостоятельность в подборе и расстановке кадров, осуществлении учебной, научной, финансово-хозяйственной и иной деятельности в соответствии с законодательством и уставом учебного заведения.

Традиционная система принципов, отражающая организационно-производственную сторону управления в образовании, была существенно дополнена при внедрении идей педагогического менеджмента в практику образовательных учреждений.

С позиций педагогического менеджмента, Ю.А. Конаржевским выделены следующие управленческие принципы:

- принцип уважения и доверия к человеку;
- принцип целостного взгляда человека;
- принцип сотрудничества;
- принцип социальной справедливости;
- принцип индивидуального подхода в управлении;
- принцип обогащения работы педагога;
- принцип личного стимулирования;
- принцип консенсуса;
- принцип коллективного принятия решения;
- принцип целевой гармонизации;
- принцип горизонтальных связей;
- принцип автономизации управления;
- принцип постоянного обновления.

Остановимся несколько более подробно на каждом из названных выше принципе.

1. **Принцип уважения и доверия к человеку** выступает как основополагающий принцип управленца и педагогического коллектива, отраженный в убеждениях каждого педагога, мотивирующих его поведение, и насквозь пронизывающий жизнедеятельность педагогического коллектива и всей школы.

Требования этого принципа:

- уважайте личное достоинство человека, признавайте за человеком соответствующие права и возможности;
- уважайте человека в себе и уважайте человека в других; берегите человека в себе потому, что в других также присутствует человек;
- предоставляйте личности когда это возможно, свободу выбора;
- доверяйте человеку; его потенциальные возможности неисчерпаемы;
- создавайте атмосферу доверия на основе взаимоуважения;
- уважайте человека, но проявляйте к нему достаточно высокую требовательность;
- создавайте обстановку, в которой человек может проявить себя, раскрыть свои возможности;
- максимально развивайте инициативу, творческие способности, умение найти себя в коллективе;
- поощряйте достижения и личный вклад каждого в дела образовательного учреждения;
- гарантируйте каждому педагогу и ребенку личную защищенность в коллективе.

2. Принцип целостного взгляда человека – вторая очень важная позиция в системе ценностей образовательного учреждения, когда управленец рассматривает каждого члена педагогического коллектива не просто как работника, осуществляющего профессиональную деятельность, а как личность со всеми ее потребностями, мотивами, целями, переживаниями, которые он испытывает в процессе педагогической деятельности. Одновременно с этим, каждый педагог рассматривает ребенка не просто как воспитанника, а как личность во всем многоцветии ее качеств и проявлений. Из этого принципа также вытекает целый ряд конкретных требований:

- стройте свои отношения с педагогом не как должностное лицо с подчиненным, а как человек с человеком;
- не ограничивайте отношения с педагогами только должностными обязанностями, вникайте в их жизнь, духовный мир и стремления, иначе каждый педагог неизбежно будет чувствовать отчужденность;
- помните, что жизнь педагога и ребенка не ограничивается только часами, проведенными в образовательном учреждении, – она гораздо шире и богаче;

- общаясь с педагогом, никогда не забывайте, что его работа составляет большую часть его жизни, – сделайте все возможное, чтобы часы, дни, годы, проведенные на работе были для педагога светлыми и радостными;

- управленец должен быть причастен к образу жизни членов педагогического коллектива, он должен понимать, в чем состоят общие их потребности;

- встречайтесь с педагогами не только в формально-официальной обстановке, но и в такой, где можно просто пообщаться, «поговорить по душам».

3. Принцип сотрудничества предусматривает перевод управления с монологической на диалогическую основу, переход от коммуникации к общению, от субъектно-объектных к субъектно-субъектным отношениям. Вытекающие из него требования:

- считайтесь с человеком как с активным фактором, а не с пассивным элементом педагогической системы;

- знайте и учитывайте личные качества педагогов и на основе этого формируйте оптимальные социально-педагогические связи между ними, создавая рабочую высокопродуктивную атмосферу в образовательном учреждении;

- цените в педагоге гуманное отношение к детям, компетентность, инициативу, ответственность. Всегда помните, что вам требуется не подчиненный, а сотрудник, человек дела;

- создавайте атмосферу не только возложения на педагога ответственности, но и осознания им роли и необходимости участия в процессе управления образовательным учреждением;

- бережно относитесь к проявлению любой педагогической целесообразной инициативы со стороны своих заместителей и требуйте от них того же и по отношению к педагогам;

- основными паролями совместной деятельности руководителя и педагогического коллектива должны быть: человечность, сознательная дисциплина, инициатива, педагогически целесообразная работа. Инициатива вначале, работа потом, человечность и сознательная дисциплина – всегда;

- сначала – пристальное внимание, анализ, диагноз, потом – принятие решения – вот основа сотрудничества.

Суть административной работы заключается в создании атмосферы дружного коллективного сотрудничества, при сочетании всеми признан-

ного делового и морального авторитета администрации с проявлением самой широкой инициативы сотрудников учреждения.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ:

1. Как понималось управление до и после 80-х гг. прошлого века?
2. Что понимают под управлением в условиях рыночной экономики?
3. Каково значение понятий «управление» и «менеджмент»?
4. Какие существуют национальные школы менеджмента?
5. Перечислите основные принципы менеджмента.
6. Является ли современный учитель менеджером?
7. В чём специфика педагогического менеджмента?
8. Что является общим и частным предметом педагогического менеджмента?

ЛЕКЦИЯ 2.

УПРАВЛЕНИЕ И ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ



Цели лекции: раскрыть основное содержание и соотношение ряда терминов в теории управления образовательными системами, вошедшие в отечественную науку и практику; раскрыть основные этапы эволюции управленческой мысли в отечественной и зарубежной науке.

План:

1. Сущность теории управления образованием
2. Педагогический менеджмент как феномен управления в образовании

Базовые понятия: менеджмент; управление; педагогический менеджмент; образовательный менеджмент; управление образовательной организацией; управление образовательным процессом.

1. СУЩНОСТЬ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЕМ

Теория управления образованием – относительно новая научная дисциплина, направленная на повышение эффективности управленческой деятельности в сфере образования. Отправной точкой ее развития принято считать работу профессора Чикагского университета Ф. Боббитта «Некоторые общие принципы менеджмента, примененные к городским школьным системам», опубликованную в 1913 году. Значительный вклад в разработку проблемы применения классических теорий менеджмента в управление образовательными организациями за рубежом внесли Т. Буш, Дж. Купман, М. Джонсон, П. Силвер, Дж. Дин и Р. Блетчфорд, Н. Адамс и др.

Долгое время теория управления образованием в России развивалась в рамках «школоведения», которое часто ограничивалось обобщением опыта лучших руководителей школ и подготовкой на этой основе практических рекомендаций по организации школьного дела. В 1990-е годы появились работы, в которых авторы стали применять к управлению школой теории современного менеджмента, рассматривать школу как социальную систему.

Среди исследований данного периода можно отметить работы М.И. Кондакова, Е.С. Березняка, Ю.В. Васильева, Ю.А. Конаржевского, Т.И. Шамовой, П.И. Третьякова, М.М. Поташника. Сегодня теория управления образованием в России – это интенсивно развивающаяся область научного знания. Внедрению современных концепций менеджмента

в практику управления образовательными организациями посвящены работы В.А. Ясвина, К.М. Ушакова, М.Л. Аграновича, Е.М. Храповицкой, В.Н. Введенского и др.

Главное требование к языку науки – это ясность, не зависящая от личного опыта разных исследователей. Наука добивается ясности путем использования терминологии. Термин должен иметь научную дефиницию, которая предполагает закрепление за ним конкретного значения.

Современная педагогическая наука и практика придает понятию «управление» научно обоснованный характер.

Понятие «управление» происходит от древнеанглийского «manage», которое произошло от латинского слова «манус», что означает «рука». С понятием «управление» в педагогическом менеджменте применяется слово «руководство». В современной науке и практике эти понятия выступают как идентичные, взаимозаменяемые.

Под управлением понимаются деятельность, направленная на выработку решений, организацию, контроль, регулирование объекта управления в соответствии с заданной целью, анализ и подведение итогов на основе достоверной информации; функция организованных систем различной природы, обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализации их программы и целей.

Объектами управления могут быть биологические, технические, социальные системы. Одной из разновидностей социальных систем является **система образования**, функционирующая в масштабе страны, края, области, города или района.

Основная цель управления – эффективное и планомерное использование сил, средств, времени, людских ресурсов для достижения оптимального результата, а также совершенствование процесса принятия решений теми, кого они непосредственно затрагивают.

Сущность управления образованием заключается в поддержании целенаправленности и организованности учебно-воспитательных процессов в системе образования.

Подчиняясь общим закономерностям социального управления, управление образованием имеет специфические особенности, заключающиеся в способах постановки и достижения социально значимых целей в конкретных условиях.

Управление внутри образовательного заведения представляет собой целенаправленное, сознательное взаимодействие участников педагогического процесса как изучения объективных закономерностей этого процесса для достижения оптимального результата.

Его объектом являются учебно-воспитательные процессы и обеспечивающие их программно-методические, кадровые, материально-технические, нормативно-правовые, социальные условия.

Субъектами управления системой образования в данном случае выступают Министерство образования Российской Федерации, управления образования края, области или города, а также районные отделы образования. Общеобразовательная школа как сложная динамическая социальная система выступает объектом внутришкольного управления.

Внутришкольное управление представляет собой целенаправленное, сознательное взаимодействие участников целостного педагогического процесса на основе познания его объективных закономерностей с целью достижения оптимального результата.

Одна из отличительных особенностей современной системы образования – переход от государственного к государственно-общественному управлению образованием. Основная идея государственно-общественного управления образованием состоит в том, чтобы объединить усилия государства и общества в решении проблем образования, предоставить учителям, учащимся, родителям больше прав и свобод в выборе содержания, форм и методов организации учебного процесса, в выборе различных типов образовательных учреждений. Ориентация внутришкольного управления предполагает прежде всего развитие самостоятельности и инициативы руководителей, учителей, учащихся и родителей.

2. ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

КАК ФЕНОМЕН УПРАВЛЕНИЯ В ОБРАЗОВАНИИ

Современное представление об управлении в образовании связано с понятием «педагогический менеджмент». Следует отметить, что понятие «управление» более объемно чем термин «менеджмент». Менеджмент возник в сфере бизнеса. Сегодня на Западе широко распространено мнение о том, что он представляет собой не только управление фирмой, корпорацией и т.д. Многие его постулаты и теоретические позиции могут

использоваться в управленческой деятельности в любой сфере, в том числе и в образовании.

Как показывает практика, необходимость в социальном управлении возникает каждый раз, когда люди, обладающие разнообразными познаниями и умениями, объединяются, чтобы совместно что-то сделать. Именно благодаря управлению их совместная деятельность становится целенаправленной и организованной.

В широком смысле **менеджмент – это социальное управление организацией**. Во многих контекстах понятия «социальное управление» и «менеджмент» практически совпадают.

Основой рассмотрения эволюции менеджмента принята временная шкала, т.е. хронологический подход. Рассматривая развитие теории и практики управления, Кабушкин Н.И. [8] выделяет несколько исторических периодов:

I период – древний период;

II период – индустриальный период (1776-1890 гг.);

III период – период систематизации (1856-1960 гг.).

IV период – период информационного бума (с 1960 г. по настоящее время).

Менеджмент – это управление, базирующееся на человеко-центристском подходе, предполагающем не прямолинейное воздействие, а создание условий для комфортного сотрудничества руководителя и подчиненного в эффективном достижении целей совместной деятельности.

Управленец-менеджер в своей деятельности опирается на уважение к людям и уважение людей к нему, строит свои отношения с подчиненными на основе доверия и, сам ориентируясь на успех, создает условия для его достижения всеми членами организации.

В современной научной литературе менеджмент рассматривается как:

- процесс постановки и достижения целей посредством мобилизации труда людей, их интеллекта, мотивов поведения, а также финансовых и технических ресурсов;

- управление бизнесом с помощью эффективной организации работы членов предприятия;

- специальный вид управленческой деятельности, ориентированной на человека;

- умение руководителя добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения подчиненных;
- функция, вид деятельности по руководству людьми в самых разных организациях;
- область знания, помогающая эффективно осуществлять управленческие функции.

Таким образом, в науке менеджмент рассматривается и в значении «вид деятельности», и в значении «область знания».

Наиболее полное определение менеджмента, которое может быть использовано в некоммерческой сфере (например, в образовании), дал известный американский теоретик менеджмента П. Друкер. Он считал, что современный менеджмент – это специфический вид управленческой деятельности, ориентированной на человека, имеющий целью сделать людей способными к совместному действию, придать их усилиям эффективность и сгладить присущие им слабости, ибо человеческая способность вносить вклад в общество столь же зависит от эффективности управления предприятием, как и от собственных усилий и отдачи людей. Исходя из этого, П. Друкер определяет и задачи менеджмента:

- сплачивать людей вокруг общих целей предприятия, чтобы создать коллектив;
- развивать в каждом сотруднике предприятия его потребности и по возможности их удовлетворять;
- ни на минуту не останавливать развитие людей;
- выстраивать производственную деятельность на основе коммуникации между работниками и на их индивидуальной ответственности, поскольку навыки и профессиональная подготовка людей, работающих на предприятии, различны, и сотрудники выполняют разнообразные виды работ;
- разрабатывать комплексные способы и средства оценки эффективности функционирования предприятия.

В мировой практике менеджмент выступает как наука, искусство и деятельность по мобилизации интеллектуальных, материальных и финансовых ресурсов в целях эффективного и действенного функционирования организации. В нем соединяются как бы два направления: коммерческо-экономическое, или организационно-техническое, и психолого-педагогическое, связанное с управлением людьми, организацией коллектива для достижения конечной цели.

За рубежом менеджмент в образовании, или школьный менеджмент, определяется как «сосредоточение на процессе принятия наиболее важных решений в школе». Основная идея школьного менеджмента, например, в США, связана с децентрализацией управления в системе образования. При этом школьный учитель должен быть наделен правами участвовать в разработке и принятии наиболее важных для своей школы решений.

В нашей стране руководитель (начальник цеха, директор завода, главный врач больницы, директор школы, заведующий детским садом и т.д.) до сих пор назначался на должность, исходя из его профессиональной готовности к выполнению функций инженера, врача, учителя, воспитателя и т.д. В результате он становился организатором деятельности производственных единиц (цехов, заводов, отделов, больниц, школ, детских садов и т.п.), руководителем производственной деятельности. Менеджер же является организатором людей. Кроме профессиональной он должен иметь специальную подготовку в области искусства управления людьми.

Внедрение педагогического менеджмента в практику деятельности современного образовательного учреждения вызвано необходимостью осуществления адекватного управления в условиях реформирующегося российского образования, когда образовательные учреждения уходят от единообразия, предоставляют населению вариативные образовательные услуги, развиваются на основе демократизации, участвуют в инновационных процессах. Но такое изменение объекта управления – школы, дошкольного образовательного учреждения и т.д. – требует изменения и субъекта управления.

Педагогический менеджмент в работах современных авторов рассматривается как комплекс принципов, методов, организационных форм и технологических приемов управления образовательными системами, направленный на повышение эффективности этих систем.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ:

1. Что изучает наука управления школой? Что является ее общим предметом?
2. Дайте определение понятиям «управление школой», «педагогический менеджмент».
3. Раскройте понятия «менеджмент», «педагогический менеджмент», «менеджер образования».

ЛЕКЦИЯ 3.

СИСТЕМА ОБРАЗОВАНИЯ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



Цели лекции: знание принципов государственной политики в области образования; изучить закономерности системы образования в РФ и органы управления образованием; систематизировать знания об образовательных учреждениях, их типов и организационной структуре.

План:

1. Понятие образовательной системы, ее свойства
2. Образовательные учреждения, их типы и организационная структура

Базовые понятия: органы управления образованием, образовательные учреждения, типы, организационная структура

1. ПОНЯТИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СИСТЕМЫ, ЕЕ СВОЙСТВА

В научной литературе содержится множество формулировок понятия «система». При этом выделяется два основных подхода к ее формированию: 1) указание ее целостности в качестве существенного признака всякой системы; 2) понимание системы как множества элементов вместе с отношениями между ними.

Под системой понимается «целестребленная целостность взаимосвязанных элементов, имеющая новые интегративные свойства, отсутствующие у каждого из них, связанная с внешней средой».

В специальной литературе (В.Г. Афанасьев, П.К. Анохин, Н.В. Кузьмина, Ю.А. Конаржевский, В.А. Якунин и др.) отмечается, что любая система имеет: цель, задачи, функции, признаки, структуру, атрибуты, отношения или взаимодействия, наличие двух или более типов связи (прямой и обратной), уровни иерархии.

Среди многих видов социальных систем выделяют педагогические системы. По своим характеристикам педагогические системы имеют реальный (по происхождению), социальный (по субстанциональному признаку), сложный (по уровню сложности), открытый (по характеру взаимодействия с внешней средой), динамический (по признаку изменчивости), вероятностный (по способу детерминации), целестребленный (по наличию целей), самоуправляемый (по признаку управляемости) характер. При условии целестребленности и динамичности они еще обладают раз-

визуальными свойствами, что проявляется в их постоянной изменчивости. Педагогические системы являются открытыми, т.к. между ними и окружающей действительностью происходят информационные процессы. Разные авторы дают следующие формулировки понятия «система»:

1) множество взаимосвязанных компонентов, составляющих определенное целое в своем строении и функционировании (С.И. Архангельский)

2) определенная общность элементов, функционирующих по внутренне присущим ей целям (Ю.К. Бабанский)

3) выделенное на основе определенных признаков упорядоченное множество взаимосвязанных элементов, объединенных общей целью функционирования и единством управления и выступающих во взаимодействии со средой как целостное единство (Т.А. Ильина). В качестве педагогической системы рассматривается и учебный процесс, и средства, методы, организационные формы обучения;

4) любой процесс, проходящий в определенных условиях, в совокупности с этими условиями (В.П. Беспалько). Системы, в которых протекают педагогические процессы, определяются как педагогические системы, обладающие определенными элементами или объектами и их взаимосвязями или структурами и функциями. В качестве системы может выступить вуз, техникум и т.д., в составе которых подразделяются административная, хозяйственная и др. подсистемы. Но ведущим элементом в них является педагогическая подсистема, она же одновременно и система. Педагогическая система, как и любая другая система, имеет свою структуру (дидактическая задача, технология обучения, общественно-государственный заказ, субъекты образовательного процесса). Также под педагогической системой понимается определенная совокупность взаимосвязанных средств, методов, процессов, необходимых для создания организованного целенаправленного и преднамеренного педагогического влияния на формирование личности с заданными качествами.

Педагогическая система есть «социально обусловленная целостность взаимодействующих на основе сотрудничества между собой, окружающей средой и ее духовными и материальными ценностями участников педагогического процесса, направленная на формирование и развитие личности». Это «относительно устойчивая совокупность элементов, организационное соединение людей, сфер их действия, порядка выполнения функций, пространственно-временных связей, отношений, способов взаимодействия

и структуры деятельности в интересах достижения определенных воспитательно-образовательных целей и результатов, решения запланированных культурно-развивающих задач воспитания и обучения человека».

В рамках системного подхода (С.И. Архангельский, В.П. Беспалько, В.И. Зверева, Ю.А. Конаржевский, П.И. Третьяков, Т.К. Чекмарева, Т.И. Шамова, С.В. Яблонский и др.) образовательное учреждение рассматривается как сложная социально-педагогическая система, т.е. как совокупность взаимосвязанных между собой элементов. В ней можно выделить большое разнообразие образовательных систем. Так, целостный педагогический (образовательный) процесс представляет собой систему. Процесс обучения, являясь подсистемой целостного образовательного процесса, также рассматривается как образовательная система. Учебное занятие – подсистема процесса обучения и, в свою очередь, представляет собой сложную образовательную систему.

Каждая отдельно взятая педагогическая система (в частности, ВУЗ как образовательная система) является сложной потому, что сама в своем составе имеет подсистемы в виде групп, классов и т.п., но и сама эта система входит в качестве подсистемы в систему образования.

Функционирование, развитие и саморазвитие образовательного процесса как педагогической системы – главное условие его существования. Развитие и саморазвитие – это, в основном, реальное средство функционирования, то есть в широком понимании – следствие целенаправленной деятельности. Например, развитие любого человека есть следствие его деятельности и общения. Всякая образовательная система создается с целью обеспечения развития роста качественного изменения учащихся, в первую очередь, на основе их взаимодействий с преподавателем, друг с другом, с учебником, с ЭВМ и так далее.

Известно, что элементы всякой педагогической системы могут быть системами низших порядков. Для образовательного процесса как системы характерно наличие отношений между его объектами и между их свойствами.

Структура, или организация, системы – важнейшее условие ее существования и столь же необходимый признак. К образовательному процессу как педагогической системе это положение относится самым непосредственным образом, так как бессмысленно вообще говорить о ее наличии без взаимодействия реальных людей, в реальных условиях среднего учебного заведения, учебных занятий и тому подобных.

Образовательный процесс как система имеет конкретные цели, функции и свойства, которые отличаются от целей, функций и свойств составляющих его объектов, отношений и атрибутов. Объекты всякой системы – это просто ее части, компоненты, а атрибуты – это свойства объектов системы. Отношения – это то, с помощью чего система объединяется в одно целое, в нашем случае – это взаимодействие субъектов образовательного процесса в целом.

Наличие двух и более типов связи – также важнейший признак, характеристика, условие существования образовательного процесса как деятельной системы.

Целостность – это важнейшее условие существования образовательного процесса как педагогической системы, главное его свойство и главный признак. Нарушение целостности приводит к распаду вообще деятельностной системы как таковой. Свойство целостности обуславливает взаимосвязь, взаимовлияние, взаиморазвитие всех компонентов и системообразующих факторов педагогической системы в целом.

Таким образом, образовательный процесс, как деятельная система находится постоянно в непрерывном развитии, обладая колоссальной способностью к совершенствованию при условии четкой, научной организации управления им и наоборот, – проявляет склонность к деградации при отсутствии или плохой организации управления этим процессом. Никакого человека в принципе ничему научить нельзя, если он того сам не захочет. Управлять познавательным и самообразовательным процессом – это значит, в первую очередь, направлять, помогать, поправлять на основе четкого планирования организации и контроля процесса в целом.

2. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ УЧРЕЖДЕНИЯ, ИХ ТИПЫ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

Уровни общего образования: дошкольное образование; начальное общее образование; основное общее образование; среднее общее образование.

Уровни профессионального образования: среднее профессиональное образование; высшее образование – бакалавриат; высшее образование – специалитет, магистратура; высшее образование – подготовка кадров высшей квалификации. Дополнительное образование – дополнительное образование детей и взрослых и дополнительное профессиональное образование.

Типы образовательных организаций – дошкольная образовательная организация; общеобразовательная организация образовательная организация; профессиональная образовательная организация; образовательная организация высшего образования.

Типы образовательных организаций, реализующих дополнительные образовательные программы: организация дополнительного образования; организация дополнительного профессионального образования; образовательные организации высшего образования.

Типы образовательных учреждений – среднее специальное, профессиональное образование (академический лицей – трехлетнее среднее специальное учебное заведение с углубленным, дифференцированным и профессионально-ориентированным обучением учащихся; профессиональный колледж – трехлетнее среднее профессиональное учебное заведение по получению

одной или нескольких специальностей по выбранным профессиям); высшее образование (бакалавриат – базовое высшее образование с фундаментальными знаниями по одному из направлений высшего образования со сроком обучения не менее четырех лет; магистратура – высшее образование по конкретной специальности с продолжительностью обучения не менее двух лет на базе бакалавриата), послевузовское образование (аспирантура, адъюнктура, докторантура), повышение квалификации и переподготовка кадров, внешкольное образование (образовательные учреждения культурно-эстетического, научного, технического, спортивного и других направлений – дворцы, дома, клубы и центры детского, юношеского творчества, детско-юношеские спортивные школы, школы искусств, музыкальные школы, студии, библиотеки, оздоровительные и другие учреждения).

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ:

1. Перечислите основные принципы государственной политики в области образования.
2. Какова система образования в РФ
3. Назовите виды образования
4. Дайте краткую характеристику типов и видов современных образовательных учреждений.

ЛЕКЦИЯ 4. УПРАВЛЕНИЕ СИСТЕМОЙ ОБРАЗОВАНИЯ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ, МЕТОДЫ И ФОРМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ



Цель лекции: осмыслить сущность управления образованием; рассмотреть специфические характеристики управления системой образования в РФ; изучить основные принципы, методы, формы и функции управления педагогическими системами;

План:

1. Государственно-общественное управление образованием
2. Методы, формы и функции управления педагогическими системами.

Базовые понятия: управление, менеджмент, педагогический менеджмент, менеджер образования, принципы управления, методы управления, формы управления.

1. ГОСУДАРСТВЕННО-ОБЩЕСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЕМ

Управлением называется деятельность по выработке решений, организации, контролю и регулированию объекта управления в соответствии с заданной целью.

Государственное регулирование деятельности государственных и негосударственных образовательных учреждений осуществляется в соответствии с Законом «Об образовании».

Субъектами управления системой образования выступают Министерство образования и науки, краевые, областные, городские управления образованием и районные отделы образования.

Управление образованием – это сложная территориальная организационно-структурная система; совокупность циклически повторяющихся процессов выработки и осуществления решений в области образования.

Одна из отличительных особенностей развития современной системы образования – переход от государственного управления образованием к государственно-общественному, основная идея которого состоит в том, чтобы объединить усилия государства и общества в решении проблем образования, предоставить педагогам, обучающимся, родителям больше прав и свобод в выборе содержания, форм и методов организации учебного процесса. Возможность выбора делает человека не только объектом образо-

вания, но и его активным субъектом, самостоятельно определяющим для себя спектр образовательных программ, учебное заведение, типы отношений.

Во-первых, государственный характер системы образования означает, что в стране проводится единая государственная политика в области образования, зафиксированная в Федеральном законе от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». Ее организационной основой является Федеральная целевая программа развития образования, которая разрабатывается и утверждается Правительством РФ и представляет собой организационно-управленческий проект; его содержание продиктовано как общими принципами государственной политики в сфере образования, так и объективными результатами анализа состояния, тенденций и перспектив развития образования. Поэтому Программа содержит три основных раздела: аналитический, освещающий состояние и тенденции развития образования; концептуальный, излагающий основные цели, задачи, этапы программной деятельности; организационный, определяющий основные мероприятия и критерии их эффективности.

Во-вторых, государственный характер управления образованием проявляется также в соблюдении органами управления конституционных прав граждан России на образование независимо от расы, национальности, языка, пола, возраста, состояния здоровья, социального, имущественного и должностного положения, социального происхождения, места жительства, религиозных и иных убеждений.

В-третьих, государственную политику на местах проводят органы управления образованием путем соблюдения федеральных государственных образовательных стандартов, которые устанавливают требования к содержанию образовательных программ, максимальный объем учебной нагрузки обучающихся, требования к уровню подготовки выпускников. Задача органов управления образованием состоит не только в формальном обеспечении гарантий на образование, но и в создании условий для самоопределения и самореализации личности.

Государственные органы управления образованием создаются в стране для последовательного проведения государственной политики в сфере образования. Это федеральные, ведомственные, республиканские, краевые, областные, городов Москвы и Санкт-Петербурга, автономных областей, автономных округов.

Децентрализация является наиболее яркой чертой современного состояния управления системой образования. Это процесс передачи ряда функций и полномочий от высших органов управления низшим, при которой федеральные органы разрабатывают наиболее общие стратегические направления, а региональные и местные органы сосредоточивают усилия на решении конкретных финансовых, кадровых, материальных, организационных проблем.

Общественный характер управления системой образования проявляется в том, что наряду с органами государственной власти учреждаются общественные органы, в которые входят представители педагогического и ученического коллективов, родителей и общественности. Их участие в управлении создает реальные предпосылки для формирования положительного психологического климата в коллективах профессиональных образовательных организаций.

Реально общественный характер управления образованием воплощается в деятельности коллективного органа внутреннего управления – Совета профессиональной образовательной организации, представляющего общественные интересы в управлении. Совет формируется в соответствии с Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» и на основе типового Положения об образовательной организации. Как коллегиальный орган совет утверждает основные направления развития, пути повышения качества учебно-воспитательного процесса, определяет концепцию организации.

Конференция является высшим руководящим органом профессиональной образовательной организации и имеет широкие полномочия. В период между конференциями совет профессиональной образовательной организации выступает в роли высшего руководящего органа и организует выполнение решений конференций.

Каждая профессиональная образовательная организация принимает на конференции устав учебного заведения, учитывающий реальное состояние, цели, задачи и перспективы его развития.

Разгосударствление системы образования и диверсификация образовательных организаций – один из важнейших показателей усиления общественного характера управления образованием и означает, что наряду с государственными возникают негосударственные образовательные организации.

Образовательная организация создается учредителем по собственной инициативе и регистрируется уполномоченным органом в заявленном порядке в соответствии с законодательством РФ. Права юридического лица у образовательной организации в части ведения финансово-хозяйственной деятельности, предусмотренной его уставом и направленной на подготовку и ведение образовательного процесса, возникают с момента регистрации образовательной организации. Право на ведение образовательной деятельности возникает у образовательной организации с момента выдачи ему лицензии.

Диверсификация предполагает разностороннее развитие, расширение видов предоставляемых услуг, ведение новых видов деятельности, одновременное развитие новых форм подготовки.

2. МЕТОДЫ, ФОРМЫ И ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ

Методы управления – это способы достижения поставленных целей.

Они классифицируются по: объекту управления (федеральные, региональные); субъекту управления (административные, хозяйственные); целям (стратегические, тактические, оперативные); механизму влияния (социально-политические, организационно-распорядительные, организационно-педагогические); стилю (авторитарные, демократические, либеральные); времени управленческих действий (перспективные, долгосрочные, текущие).

Формы управления – инструктивно-методические и теоретические семинары, заседания ученического коллектива, педагогические советы, методические объединения, школьные конференции, педагогические чтения, родительский всеобуч.

Под **функциями управления** понимают деятельность субъектов по осуществлению процесса управления цикла с целью достижения фактических результатов.

Основные функции: информационно-аналитическая, мотивационно-целевая, плано-прогностическая, организационно-исполнительская, контрольно-диагностическая и регулятивно-коррекционная.

Плано-прогностическая функция управления предусматривает определение конкретных и реалистических целей, направленных на достижение более высокого качественного состояния объекта. Развивающая программа учитывает внутренние и внешние совокупные педагогические условия, способы, средства и методы действий.

Организационно-исполнительская функция способствует выполнению принятых целевых решений, согласованной работе субъектов организационной структуры и взаимодействию всех участников педагогического процесса.

Регулятивно-коррекционная функция управления обеспечивает устранение причин технологических сбоев в происходящих процессах.

Контрольно-диагностическая функция управления устанавливает соответствие полученных данных требованиям образовательного стандарта.

В управленческой деятельности выделяются понятия субъекта и объекта управления. В качестве субъекта управления выступает человек или группа людей, находящихся на той или иной ступени организационной структуры управления. Объектом управления является образовательное учреждение, а также все процессы, происходящие там и направленные на образовательные действия.

Во взаимодействии субъектов и объектов управления проявляется их единство в целостной педагогической системе.

Основные функции управления образовательной системой

Содержание управленческой деятельности различных органов управления образовательными системами имеет свои отличия, но общим в них является то, что структурно они складываются из ряда управленческих функций, сходных по своей сущности и названиям.

В.С. Лазарев, рассматривая управление развитием школы, вычленил 4 основных функции: планирование, организацию, руководство и контроль. Ю.А. Конаржевский считал, что существенное значение в управлении образовательными системами имеет функция педагогического анализа, предшествующая планированию и обосновывающая цель, задачи управления и содержание плана.

В любом случае, если осуществлять анализ сущности управления, то оно складывается из ряда последовательных функций.

Функция управления – это определенный тип управленческой деятельности, имеющей относительно самостоятельную цель и результат. Последовательное выполнение всего цикла управленческих функций позволяет достигнуть генеральную, основную цель управления образовательной системой.

Синтезируя различные подходы к определению функций управления, можно выделить те из них, без реализации которых управление образовательными системами не может быть достаточно полным и оптимальным. Таких функций, как минимум, пять: педагогический анализ; принятие управленческого решения, включающее в себя целеполагание, постановку задач и разработку календарного плана; организация; контроль; регулирование.

Педагогический анализ – тип управленческой деятельности, целью и результатом которой является описание исходного состояния образовательной системы по критериям и показателям, характеризующим эту систему в целом и её основные составляющие.

С педагогического анализа начинается цикл управления и им же заканчивается. В результате анализа выявляются исходные предпосылки для определения цели дальнейшего функционирования и развития педагогической системы и её составляющих. При этом важно определить, что именно необходимо анализировать, какими методами собирать информацию для анализа, как анализировать. Педагогический анализ позволяет получить необходимую исходную информацию для выработки обоснованного управленческого решения. При этом важно, чтобы исходная информация соответствовала всем ранее сформулированным критериям её достоверности – поступала своевременно, не была искажённой, при получении по разным каналам была сопоставимой. Результатом педагогического анализа является описание исходного состояния образовательной системы по её существенным параметрам и вычленение актуальных проблем, требующих своего решения в последующей деятельности.

Принятие управленческого решения – функция управления, которая заключается в мысленном предвосхищении нового, желаемого будущего состояния системы и её составляющих, а также способов его достижения. Управленческое решение выражается в сформулированных цели и задачах управления педагогической системой, а также в плане мероприятий, который предстоит осуществить для решения поставленных задач и достижения цели. Результатом принятого управленческого решения, по существу, является план.

Организация как функция управления – тип деятельности, направленной на создание органов, способных реализовать управленческое решение, выполнять план, решать поставленные задачи и достигать цели управления. Результатом организации являются действующие индивиды

или группы людей. Существенным фактором для организации деятельности людей является система стимулов к труду – моральных, материальных и морально-материальных.

Контроль - функция, замыкающая цикл управления. Результатом контроля является информация об изменениях, происходящих в образовательной системе, о степени решения задач и достижения цели управления. Собранная в процессе контроля информация является исходной для нового педагогического анализа и начала нового цикла управления.

Функция регулирования реализуется в том случае, если в процессе контроля обнаруживаются отклонения от намеченной цели и плана. При этом регулированию подлежат и сами управленческие функции. Поэтому регулирование принято считать сквозной функцией управления, обеспечивающей устойчивое функционирование и развитие управляемой системы.

Все вышеназванные функции образуют в последовательном их выполнении замкнутую систему, называемую управленческим циклом.

Все функции, входящие в управленческий цикл, в равной степени важны, и преувеличение или принижение значимости хотя бы одной из них неизбежно приводит к снижению уровня управления в целом.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ:

1. Раскройте сущность управления образованием
2. Как проявляется такая тенденция в управлении образованием, как демократизация?
3. Охарактеризуйте государственно-общественное управление образованием
4. Назовите типы управления в сфере образования.
5. Назовите функции управления педагогическими системами.
6. Охарактеризуйте основные методы управления образованием

ЛЕКЦИЯ 5. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМИ УЧЕБНЫМИ ЗАВЕДЕНИЯМИ



Цели лекции: осмыслить сущность управления учебными заведениями как целостной системы, проследить специфические закономерности управления государственными и муниципальными образовательными учреждениями, изучить сущность управления учреждениями среднего специального, профессионального образования.

План:

1. Управление учебными заведениями как целостная система.
2. Управление государственными и муниципальными образовательными учреждениями.
3. Управление негосударственными образовательными учреждениями.
4. Управление учреждениями среднего специального, профессионального образования

Базовые понятия: целостность, функционирование, государство, работодатель, общенациональная политика, стандарт, аккредитация, аттестация, управленческая деятельность, устав, педагогический совет, финансово-хозяйственный отчет, инновационное управление.

1. УПРАВЛЕНИЕ УЧЕБНЫМИ ЗАВЕДЕНИЯМИ КАК ЦЕЛОСТНАЯ СИСТЕМА

Педагогическая система является самостоятельным развивающимся объектом, состоящим из ряда компонентов. Управление педагогической системой сохраняет ее целостность, но в то же время позволяет вносить изменения, влиять на действие отдельных ее компонентов. Функционирование педагогической системы направлено на достижение целей, обусловленных потребностями общества, которые должны быть достигнуты в строго определенное время (период подготовки высококвалифицированного рабочего или специалиста).

Взаимодействие государственных органов с заказчиками кадров призвано стимулировать гибкость и рационализацию управления образовательной системой, распределять между ними ответственность за процесс и качество профессиональной подготовки, сохраняя при этом единое образовательное пространство в государстве. Каждый из субъектов управления – государство, регионы, работодатели, общественные организации – реализует

свой интерес в осуществлении профессионального образования. Это определяет характер их функций в управлении образованием, долю его финансирования, степень влияния на содержание образования и объем полномочий.

Необходимость участия государства и его органов в управлении образованием обусловлена тем, что образовательная система выполняет часть социальных функций государства в интересах общества и каждого его члена. В условиях происходящей децентрализации государство продолжает участвовать в управлении образованием, но его функции существенно изменяются и приобретают в основном координирующий характер.

К функциям государства в управлении образованием относятся:

- определение уровней образования, статуса образовательных учреждений, порядка установления контрольных экзаменов и выпускных документов государственного образца (в Узбекистане выделены дошкольное образование, общее среднее образование – начальное (I-IV классы и общее среднее образование (I-IX классы), среднее специальное, профессиональное образование (Академический лицей – трехлетнее среднее специальное учебное заведение, обеспечивающее интенсивное развитие интеллектуальных способностей, углубленное, дифференцированное и профессионально-ориентированное обучение учащихся; Профессиональный колледж – трехлетнее среднее профессиональное учебное заведение, обеспечивающее углубленное развитие профессиональных склонностей, умений и навыков учащихся, получение одной или нескольких специальностей по выбранным профессиям), высшее образование (бакалавриат – базовое высшее образование с фундаментальными знаниями по одному из направлений высшего образования со сроком обучения не менее четырех лет; магистратура – высшее образование по конкретной специальности с продолжительностью обучения не менее двух лет на базе бакалавриата), послевузовское образование (аспирантура, адъюнктура, докторантура, соискательство), повышение квалификации и переподготовка кадров, внешкольное образование (образовательные учреждения культурно-эстетического, научного, технического, спортивного и других направлений – дворцы, дома, клубы и центры детского, юношеского творчества, детско-юношеские спортивные школы, школы искусств, музыкальные школы, студии, библиотеки, оздоровительные и другие учреждения);

- принятие законодательных и нормативных актов, необходимых для сохранения единого образовательного пространства в государстве,

защиты прав человека на рынке труда и обеспечения свободной миграции рабочей силы (законы об образовании, в том числе профессиональном, и дополняющие их законы или нормативные акты о порядке финансирования образования, переподготовке, о повышении квалификации преподавательского персонала);

- разработка общенациональной политики в области образования, которая определяет стратегические цели подготовки кадров, а также профессиональной переподготовки безработных, что обусловлено экономическим развитием страны, ситуацией на рынке труда, приоритетами в социальной сфере;

- установление уровня налогообложения предприятий и коммерческих организаций, направленного на развитие профессионального образования.

Система образования представляет собой организационную структуру со сложным управлением. Она работает как сетевая система, составные (региональные) части которой функционируют в режиме общегосударственной политики установленных целей. Низовые звенья самостоятельно решают возникающие вопросы, учитывая традиции и специфику региона как относительно замкнутого пространства с характерными особенностями в сфере экономики, демографии, социальных отношений.

На уровне учреждения профессионального образования деятельность управленческих органов расширяется:

- повышается самостоятельность образовательного учреждения, устанавливаются прямые связи с рынком труда через профессиональное обучение граждан;

- ищутся дополнительные ресурсы;

- с учетом меняющегося рынка труда вносятся необходимые изменения в образовательные программы, совершенствуются методики обучения, обеспечивается повышение компетентности преподавателей;

- реализуются дополнительные профессиональные услуги (сверх государственного образовательного стандарта), разрабатываются собственные учебные программы.

В настоящее время образовательные учреждения различных типов и видов имеют право самостоятельного решения вопросов, связанных с формированием контингента обучающихся, выбором форм и методов обучения, с разработкой и самостоятельным утверждением рабочей учебно-программной документации, подбором и расстановкой педагогических

кадров. Но в целях сохранения единого образовательного пространства органы управления осуществляют лицензирование, аттестацию и государственную аккредитацию образовательных учреждений.

Наиболее полно потребностям динамичной экономики отвечает сочетание разнообразных конкурирующих государственных и частных организаций, представляющих услуги технического и профессионального образования при наличии национальной системы контроля качества.

2. УПРАВЛЕНИЕ ГОСУДАРСТВЕННЫМИ И МУНИЦИПАЛЬНЫМИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ УЧРЕЖДЕНИЯМИ

В РФ управление государственными и муниципальными образовательными учреждениями осуществляется в соответствии с законодательством РФ и уставом соответствующего образовательного учреждения на принципах единоначалия и самоуправления. Формами самоуправления образовательного учреждения являются совет образовательного учреждения, попечительский совет, общее собрание, педагогический совет и др. Порядок выборов органов самоуправления образовательного учреждения, и их компетенция определяются уставом образовательного учреждения. Непосредственное управление образовательным учреждением осуществляют прошедшие соответствующую аттестацию директор, ректор или иной руководитель. Разграничение полномочий между советом образовательного учреждения и руководителем определяется уставом учреждения.

3. УПРАВЛЕНИЕ НЕГОСУДАРСТВЕННЫМИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ УЧРЕЖДЕНИЯМИ

Руководство негосударственным образовательным учреждением осуществляет непосредственно его учредитель или, по его поручению, попечительский совет, формируемый учредителем. Правомочия попечительского совета и схема внутреннего управления негосударственным образовательным учреждением, а также процедура назначения или выборов руководителя учреждения и правомочия данного руководителя определяются учредителем или попечительским советом этого образовательного учреждения по согласованию с педагогическим коллективом и фиксируются в уставе негосударственного образовательного учреждения.

4. УПРАВЛЕНИЕ УЧРЕЖДЕНИЯМИ СРЕДНЕГО СПЕЦИАЛЬНОГО, ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Общее руководство государственным или муниципальным учреждением среднего специального, профессионального образования осуществляется выборным советом, включающим в себя представителей образовательного учреждения, муниципальных и общественных организаций, который принимает участие в комплектовании учреждения обучающимися и инженерно-педагогическими кадрами, в работе аттестационных и ревизионных комиссий, в рассмотрении расходования средств на содержание образовательного учреждения, рассматривает все случаи отчисления и перевода обучающихся в другое образовательное учреждение и осуществляет другие полномочия, предусмотренные уставом образовательного учреждения.

Деятельность этого совета направлена на расширение коллегиальных, демократических форм в управлении образовательным учреждением, развитие инициативы инженерно-педагогических работников. Порядок выбора совета определяется уставом образовательного учреждения.

Непосредственное управление учреждением среднего специального, профессионального образования осуществляет прошедший соответствующую аттестацию директор. Директор может быть нанят советом образовательного учреждения (в том числе с предварительным согласованием кандидатуры с учредителем или с последующим утверждением учредителем), назначен учредителем или нанят им по контракту.

Разграничения других полномочий между советом образовательного учреждения и его директором, а также порядок приема директора определяются уставом. Должностные обязанности директора учреждения начального профессионального образования и его филиала не могут исполняться по совместительству.

Учреждение среднего специального, профессионального образования располагает самостоятельностью в организации образовательного процесса, подборе и расстановке кадров, научной, финансовой, хозяйственной и иной деятельности в пределах, определенных законодательством Республики Узбекистан и уставом образовательного учреждения.

Учреждение среднего специального, профессионального образования осуществляет в пределах своей компетенции материально-техническое обеспечение и оснащение образовательного процесса в соответствии с государственными и местными нормативными требованиями; может прив-

лекать для осуществления уставной деятельности дополнительные источники финансовых и материальных средств, включая использование банковского кредита, устанавливает структуру управления, штатное расписание, распределение должностных обязанностей, размеры заработной платы за счет внебюджетных финансовых средств с учетом ограничений, установленных федеральными и местными нормативами, а также размеры надбавок и доплат к должностным окладам и порядок премирования своих работников.

Учреждение самостоятельно формирует контингент обучающихся в пределах оговоренной лицензией квоты, если иное не предусмотрено законодательством, осуществляет образовательный процесс в соответствии со своим уставом, лицензией и свидетельством об аккредитации.

Учреждение среднего специального, профессионального образования осуществляет оперативный и бухгалтерский учет, представляет статистическую и бухгалтерскую отчетность в установленные сроки. Ежегодно отчитывается перед учредителем о финансово-хозяйственной деятельности, если такая отчетность предусмотрена его уставом. Учреждение несет ответственность за невыполнение функций, отнесенных к его компетенции, реализацию не в полном объеме учебных планов и программ, качество подготовки, переподготовки, обучение вторым профессиям и повышение квалификации рабочих кадров, жизнь и здоровье обучающихся и работников во время образовательного процесса, нарушение прав и свобод обучающихся и работников учреждения и иные действия, за которые предусмотрена ответственность законодательством.

Важнейшей частью организационной структуры управления функционированием и развитием образовательного учреждения является управляющая подсистема. Главными компонентами управляющей подсистемы являются: уровневая структура управления с составом субъектов, функции управления, методы и формы воздействия.

В образовательном учреждении можно выделить различные типы управляющих структур.

Линейная структура представляет собой последовательно выстроенную иерархическую структуру индивидуальных и групповых субъектов с подчинением снизу вверх. Отношения выстраиваются на основе субординации субъектов.

Функциональная структура характеризуется построением субъектов в соответствии с их предназначением и функциональными обязанностями, в которых доминируют связи и отношения координации.

Линейно-функциональная структура управления представляет собой более развитую систему субординации и координации, направленную на реализацию имеющихся целей и задач. Она способствует укреплению как горизонтальных, так и вертикальных связей. В данном режиме действий могут реализовываться функции самоуправления и соуправления. Данное управление имеет личностно-ориентированный подход с делегированием прав, обязанностей и ответственности (схема 1).

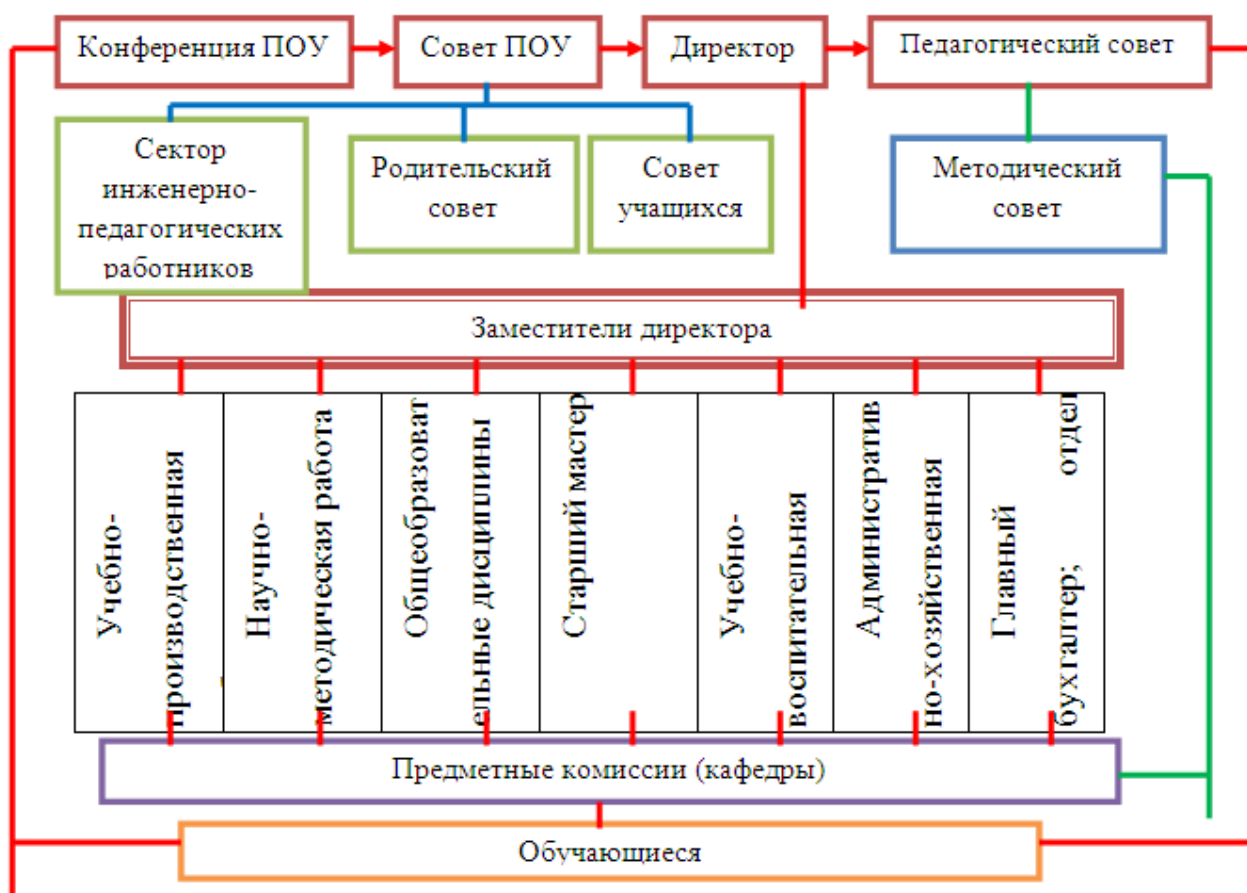


Схема 1. Линейно-функциональная структура управления

Матричная структура предполагает гибкую структуру управления с мобильно изменяющимися звеньями. Для решения инновационных задач вводятся новые субъекты – временные и постоянные, обеспечивающие развивающее обучение и воспитание. В основе такой структуры лежит функциональное управление, направленное на получение высоких конеч-

ных результатов, спроектированных субъектами различных уровней и участков работы (схема 2).



Схема 2. Матричная структура управления

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ:

1. Раскройте суть управления педагогической системой.
2. Почему необходимо участие государства и его органов в управлении образованием
3. Какие функции выполняет государство в управлении образованием?
4. Кто осуществляет непосредственное управление учреждением среднего специального, профессионального образования?
5. В образовательном учреждении можно выделить различные типы управляющих структур. Назовите их.

ЛЕКЦИЯ 6. СУЩНОСТЬ И ОСОБЕННОСТИ ИННОВАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ СИСТЕМАМИ



Цель лекции: рассмотреть сущность и виды управленческих инноваций, а также основные факторы, сдерживающие их развитие; изучить интерактивные технологии общения, раскрыть сущность проектного обучения; компьютерных обучающих технологий; управление цифровой образовательной системой.

План:

1. Педагогические инновации.
2. Инновационные образовательные учреждения.
3. Интерактивные технологии обучения.
4. Особенности инновационного управления.

1. ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ ИННОВАЦИИ

Научные инновации, продвигающие вперед прогресс, охватывают все области человеческих знаний. Различают социально-экономические, организационно-управленческие, технико-технологические инновации. Одной из разновидностей социальных инноваций являются педагогические инновации.

Педагогические инновации – это нововведение в области педагогики, целенаправленное прогрессивное изменение, вносящее в образовательную среду стабильные элементы (новшества), улучшающие характеристики как отдельных ее компонентов, так и самой образовательной системы в целом.

Педагогические инновации могут осуществляться как за счет собственных ресурсов образовательной системы (интенсивный путь развития), так и за счет привлечения дополнительных мощностей (инвестиций) новых средств, оборудования, технологий, капитальных вложений и т.п. (экстенсивный путь развития).

Соединение интенсивного и экстенсивного путей развития педагогических систем позволяет осуществлять так называемые «интегрированные инновации», которые строятся на стыке разноплановых, разноуровневых педагогических подсистем и их компонентов.

Педагогическими инновациями могут быть педагогические идеи, процессы, средства; методы, формы, технологии, содержательные программы и т.п.

Основными направлениями и объектами инновационных преобразований в педагогике являются:

- разработка концепций и стратегий развития образования и образовательных учреждений;
- обновление содержания образования;
- модернизация и разработка новых технологий обучения и воспитания;
- улучшение подготовки педагогических кадров и повышения их квалификации;
- проектирование новых моделей образовательного процесса;
- мониторинг образовательного процесса и развития учащихся;

Инновации могут осуществляться на различных уровнях. К высшему уровню относятся инновации, затрагивающие всю педагогическую систему.

Прогрессивные нововведения возникают на научной основе и способствуют продвижению практики вперед. В педагогической науке возникло принципиально новое и важное направление – теория новаций и инновационных процессов. Реформы образования представляют собой систему нововведений, направленных на коренное преобразование и улучшение функционирования, развития и саморазвития образовательных учреждений и системы управления ими.

2. ИННОВАЦИОННЫЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ УЧРЕЖДЕНИЯ

По мнению И.П. Подласого, образовательное учреждение является инновационным, если учебно-воспитательный процесс основывается на принципе природосохранности, педагогическая система эволюционирует в гуманистическом направлении, организация учебно-воспитательного процесса не ведет к перезагрузке учащихся и педагогов, улучшенные результаты учебно-воспитательного процесса достигаются за счет использования не раскрытых и не задействованных ранее возможностей системы, продуктивность учебно-воспитательного процесса не является только прямым следствием внедрения дорогостоящих средств и медиасистем.

Эти критерии позволяют реально определить степень инновационности любого образовательного учреждения, независимо от его названия. Особенности инновационного образовательного учреждения можно выявить в сравнении с традиционными учреждениями (Таблица 1.)

*Сравнительные характеристики традиционного
и инновационного образовательных учреждений*

Сравниваемые параметры педагогического процесса	Образовательные учреждения	
	традиционное	инновационное
Цель	Передача знаний, умений и попутное воспитание, освоение социального опыта	Содействие самореализации и самоутверждению личности
Ориентация	На потребности общества и производства	На потребности и возможности личности
Принципы	Идеологически трансформированы	Научные, объективные
Содержание образования	Разрозненные предметы со слабо выраженными межпредметными связями	Гуманизированные и личностно-ориентированные культурные ценности
Ведущие методы и формы	Информационно-репродуктивные	Творческие, активные, индивидуально-дифференцированные
Отношения обучающихся и обучающихся	Субъект-объектные	Субъект-субъектные
Роль преподавателя	Источник и контроль знаний	Консультант-помощник
Основные результаты	Уровень обученности и социализированности	Уровень личностного и профессионального развития, самоактуализации и самореализации

Этот сравнение показывает, что основополагающими принципами деятельности инновационного образовательного учреждения являются гуманизация, демократизация, индивидуализация и дифференциация.

3. ИНТЕРАКТИВНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ОБУЧЕНИЯ

В условиях образовательных реформ особое значение в профессиональном образовании приобрела инновационная деятельность, направленная на введение различных педагогических новшеств. Они охватили все стороны дидактического процесса: формы его организации, содержание и технологии обучения, учебно-познавательную деятельность.

К инновационным технологиям обучения относят: интерактивные технологии обучения, технологию проектного обучения и компьютерные технологии.

В психологической теории обучения интерактивным называется обучение, основывающееся на психологии человеческих взаимоотношений. Технологии интерактивного обучения рассматриваются как способы усвоения знаний, формирования умений и навыков в процессе взаимоотношений и взаимодействий педагога и обучаемого как субъектов учебной деятельности. Сущность их состоит в том, что они опираются не только на процессы восприятия, памяти, внимания, но, прежде всего, на творческое, продуктивное мышление, поведение, общение. При этом процесс обучения организуется таким образом, что обучаемые учатся общаться, взаимодействовать друг с другом и другими людьми, учатся критически мыслить, решать сложные проблемы на основе анализа производственных ситуаций, ситуационных профессиональных задач и соответствующей информации.

Таблица 2.

Сравнительная характеристика интерактивных технологий

Сравниваемые показатели	Интерактивные технологии	
	Неимитационные	Имитационные
Цели	Передача информации. Создание предпосылок для развития некоторых как общих, так и профессиональных навыков и умений	Знакомство с различными видами профессионального контекста, формирование профессионального опыта в условиях профессиональной деятельности
Особенности организации учебного занятия	Проблемное содержание обучения, особая организационная процедура ведения занятия, применение технических средств	Игровая процедура в работе с моделью, имитационно-игровые ситуации
Формы и методы	Проблемная лекция, семинар-диспут, учебная дискуссия, «мозговой штурм», кооперативное обучение (учебное сотрудничество)	Неигровые формы: анализ конкретных профессиональных ситуаций. Игровые формы: дидактическая игра, стажировка с выполнением должностной роли, имитационный тренинг, игровое проектирование
Тактика обучения	Диалогическое взаимодействие педагога и обучаемых	Общение обучаемых между собой и с педагогом в процессе имитации

В интерактивных технологиях обучения существенно меняются роли обучающего (вместо роли информатора – роль менеджера) и обучаемых

(вместо объекта воздействия – субъект взаимодействия), а также роль информации (информация не цель, а средство для освоения действий и операций).

Все технологии интерактивного обучения делятся на неимитационные и имитационные (табл.2). В основу классификации положен признак воссоздания (имитации) контекста профессиональной деятельности, ее модельного представления в обучении.

Неимитационные технологии не предполагают построения моделей изучаемого явления или деятельности. В основе имитационных технологий лежит имитационное или имитационно-игровое моделирование, т.е. воспроизведение в условиях обучения с той или иной мерой адекватности процессов, происходящих в реальной системе.

Некоторые примеры форм и методов технологий интерактивного обучения.

1. **Проблемная лекция** предполагает постановку проблемы, проблемной ситуации и их последующее разрешение. В проблемной лекции моделируются противоречия реальной жизни через их выражение в теоретических концепциях. Главная цель такой лекции – приобретение знаний учащимися при непосредственном действенном их участии. Среди смоделированных проблем могут быть научные, социальные, профессиональные, связанные с конкретным содержанием учебного материала. Постановка проблемы побуждает учащихся к активной мыслительной деятельности, к попытке самостоятельно ответить на поставленный вопрос, вызывает интерес к излагаемому материалу, активизирует внимание обучаемых.

2. **Семинар-диспут** предполагает коллективное обсуждение какой-либо проблемы с целью установления путей ее достоверного решения. Семинар-диспут проводится в форме диалогического общения его участников. Он предполагает высокую умственную активность, прививает умение вести полемику, обсуждать проблему, защищать свои взгляды и убеждения, лаконично и ясно излагать мысли. Функции действующих лиц на семинаре-диспуте могут быть различными (табл. 3).

3. **Учебная дискуссия** – один из методов проблемного обучения. Она используется при анализе проблемных ситуаций, когда необходимо дать простой и однозначный ответ на вопрос, при этом предполагаются альтернативные ответы.

Функции действующих лиц на семинаре-диспуте (по В.В. Гузееву)

Действующее лицо	Выполняемая работа
Докладчик	Излагает в тезисной форме существо защищаемой точки зрения, позиции – основные положения, факты
Содокладчик	Подкрепляет аргументами, обосновывает, иллюстрирует позицию докладчика
Оппонент	Демонстрирует контрпримеры и контраргументы, излагает иную точку зрения
Эксперт	Проводит сравнительный анализ аргументов и контраргументов, определяет области их истинности
«Провокатор»	Задаёт «каверзные» вопросы, приводит неожиданные примеры – инициирует общую дискуссию
Ассистент	Осуществляет материально-техническое обеспечение (готовит плакаты, схемы, кодограммы, видеозапись и т.д.)

С целью вовлечения в дискуссию всех присутствующих целесообразно использовать методику кооперативного обучения (учебного сотрудничества). Данная методика основывается на взаимном обучении при совместной работе учащихся в малых группах. Основная идея учебного сотрудничества проста: учащиеся объединяют свои интеллектуальные усилия и энергию для того, чтобы выполнять общее задание или достичь общей цели.

4. Технология работы учебной группы при **учебном сотрудничестве** может быть следующей:

- постановка проблемы;
- формирование малых групп (микрогрупп по 5-7 человек), распределение ролей в них, пояснения преподавателя об ожидаемом участии в дискуссии;
- обсуждение проблемы в микрогруппах;
- представление результатов обсуждения перед всей учебной группой;
- продолжение обсуждения и подведение итогов.

5. **«Мозговой штурм»** ставит своей целью сбор как можно большего количества идей, освобождение учащихся от инерции мышления, активизацию творческого мышления, преодоление привычного хода мыслей при решении поставленной проблемы. «Мозговой штурм» позволяет существенно увеличить эффективность генерирования новых идей в учебной группе.

Основные принципы и правила этого метода – абсолютный запрет критики предложенных участниками идей, а также поощрение всевозможных реплик и даже шуток.

6. **Дидактическая игра** выступает важным педагогическим средством активизации процесса обучения в профессиональной школе. В процессе дидактической игры обучаемый должен выполнить действия, аналогичные тем, которые могут иметь место в его профессиональной деятельности. В результате происходит накопление, актуализация и трансформация знаний в умения и навыки, накопление опыта личности и ее развитие. Технология дидактической игры состоит из трех этапов (табл. 4).

Таблица 4

Этапы дидактической игры

Этапы игры	Формы работы	Содержание игры
Подготовка	Разработка игры	Разработка сценария, плана дидактической игры; общее описание игры; содержание инструктажа; подготовка материального обеспечения
	Ввод в игру	Постановка проблемы, целей; условия; инструктаж; регламент, правила; распределение ролей; формирование групп; консультация
Проведение	Групповая работа	Работа с источниками; тренинг; «мозговой штурм»
	Межгрупповая дискуссия	Выступления групп; защита результатов; правила дискуссии; работа экспертов
Анализ и обобщение	Групповая работа	Выход из игры; анализ, рефлексия; оценка и самооценка работы; выводы и обобщения; рекомендации

Вовлечение в дидактическую игру, игровое освоение профессиональной деятельности на ее модели способствует системному, целостному освоению профессии.

7. **Стажировка** с выполнением должностной роли – активный метод обучения, при котором «моделью» выступает сфера профессиональной деятельности, сама действительность, а имитация затрагивает в основном

исполнение роли (должности). Главное условие стажировки – выполнение под контролем учебного мастера (преподавателя) определенных действий в реальных производственных условиях.

8. **Имитационный тренинг** предполагает отработку определенных профессиональных навыков и умений по работе с различными техническими средствами и устройствами. Имитируется ситуация, обстановка профессиональной деятельности, а в качестве «модели» выступает само техническое средство (тренажеры, приборы и т.д.).

9. **Игровое проектирование** является практическим занятием, в ходе которого разрабатываются инженерные, конструкторские, технологические, социальные и другие виды проектов в игровых условиях, максимально воссоздающих реальность. Этот метод отличается высокой степенью сочетания индивидуальной и совместной работы обучаемых. Создание общего для группы проекта требует, с одной стороны, от каждого знания технологии процесса проектирования, а с другой – умения вступать в общение и поддерживать межличностные отношения с целью решения профессиональных вопросов.

Игровое проектирование может перейти в реальное проектирование, если его результатом будет решение конкретной практической проблемы, а сам процесс будет перенесен в условия действующего предприятия или учебно-производственные мастерские. Например, работа по заказу предприятий, работа в конструкторских ученических бюро, изготовление товаров и услуг, относящихся к сфере профессиональной деятельности обучаемых.

Технология проектного обучения рассматривается как гибкая модель организации учебного процесса в профессиональной школе, ориентированная на творческую самореализацию личности обучаемого путем развития его интеллектуальных и физических возможностей, волевых качеств и творческих способностей в процессе создания новых товаров и услуг. Результатом проектной деятельности являются учебные творческие проекты, выполнение которых осуществляется в три этапа (табл. 5).

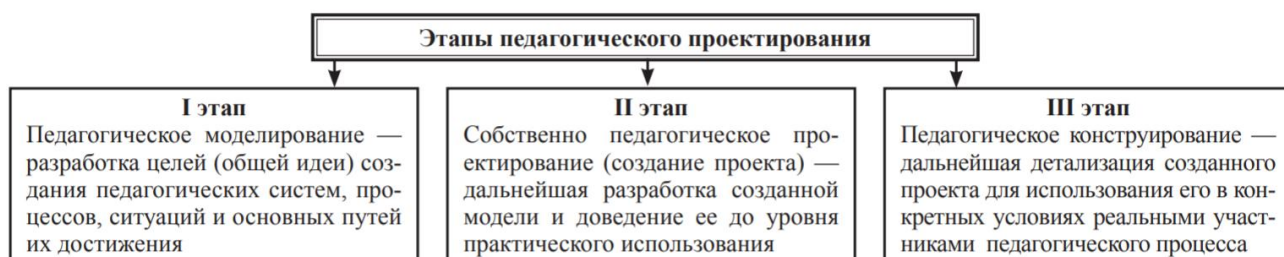


Таблица 5

Этапы педагогического проектирования	Объекты педагогического проектирования		
	Педагогические системы	Педагогические процессы	Педагогические ситуации
Педагогическое моделирование	Законы, уставы, теории, концепции, положения, модель выпускника школы (вуза), модель системы обучения (воспитания) школьников и др.	Теоретические взгляды, теории, концепции, установки и др.	Мысленно-чувственные формы: мечта, стремление, представление, личный дневник педагога и др.
Собственно проектирование	Учебные планы, учебные программы, должностные инструкции, штатные расписания и др.	Расписание уроков и других форм учебно-воспитательного процесса; графики контроля; планы работы классного руководителя, календарно-тематическое планирование и др.	Проекты (конспекты) уроков, проекты или сценарии воспитательных мероприятий и др.
Конструирование	Правила внутреннего распорядка, планы учебно-воспитательной работы, планы организации работы факультативов, кружков, клубов, секций и т. д.	Дидактические пособия, методические разработки и рекомендации, планы и конспекты уроков, внеклассных мероприятий и др.	Планы и конспекты уроков, проекты или сценарии воспитательных мероприятий (их отдельных частей) с учетом конкретных участников и условий реализации

Одной из наиболее распространенных форм педагогического проектирования является план – документ, в котором дается перечень дел (мероприятий), порядок и место их проведения. Примеры планов: Типовой учебный план учреждения образования, план учебно-воспитательной работы школы, план урока (внеклассного мероприятия) и др. Каждый из этих планов имеет свое назначение и свою структуру.

Сравнительная характеристика деятельности проектирования, моделирования, прогнозирования и планирования представлена в таблице 5.

Учебный творческий проект состоит из пояснительной записки и самого изделия (услуги).

В пояснительной записке должны быть отражены:

- выбор и обоснование темы проекта, историческая справка по проблеме проекта, генерирование и развитие идей, построение опорных схем размышления;

- описание этапов конструирования объекта;
- выбор материала для объекта, дизайн-анализ;
- технологическая последовательность изготовления изделия, графические материалы;

- подбор инструментов, оборудования и организация рабочего места;
- охрана труда и техника безопасности при выполнении работ;
- экономическое и экологическое обоснование проекта и его реклама;
- использование литературы;
- приложение (эскизы, схемы, технологическая документация).

К проектируемому изделию предъявляются такие требования, как технологичность, экономичность, экологичность, безопасность, эргономичность, эстетичность и др.

Технология проектного обучения способствует созданию педагогических условий для развития креативных способностей и качеств личности учащегося, которые нужны ему для творческой деятельности, независимо от будущей конкретной профессии.

11. Компьютерные технологии обучения – это процессы сбора, переработки, хранения и передачи информации обучаемому посредством компьютера. К настоящему времени наибольшее распространение получили такие технологические направления, в которых компьютер является:

- средством для предоставления учебного материала учащимся с целью передачи знаний;
- средством информационной поддержки учебных процессов как дополнительный источник информации;
- средством для определения уровня знаний и контроля за усвоением учебного материала;
- универсальным тренажером для приобретения навыков практического применения знаний;

- средством для проведения учебных экспериментов и деловых игр по предмету изучения;
- одним из важнейших элементов в будущей профессиональной деятельности обучающегося.

12. **Интерактивные программы.** На современном этапе во многих профессиональных учебных заведениях разрабатываются и используются как отдельные программные продукты учебного назначения, так и автоматизированные обучающие системы (АОС) по различным учебным дисциплинам. АОС включает в себя комплекс учебно-методических материалов (демонстрационных, теоретических, практических, контролирующих), компьютерные программы, которые управляют процессом обучения.

С появлением операционной системы Windows в сфере профессионального обучения открылись новые возможности. Прежде всего, это доступность диалогового общения в так называемых **интерактивных программах**. Кроме того, стало осуществимым широкое использование графики (рисунков, схем, диаграмм, чертежей, карт, фотографий). Применение графических иллюстраций в учебных компьютерных системах позволяет на новом уровне передавать информацию обучающему и улучшить ее понимание.

13. **Технологии мультимедиа.** Возросшая производительность персональных компьютеров сделала возможным достаточно широкое применение технологий мультимедиа. Современное профессиональное обучение уже трудно представить без этих технологий, которые позволяют расширить области применения компьютеров в учебном процессе.

14. Новые возможности в системе профессионального образования открывает **гипертекстовая технология**. Гипертекст (от англ. – «сверхтекст»), или гипертекстовая система, – это совокупность разнообразной информации, которая может располагаться не только в разных файлах, но и на разных компьютерах. Основная черта гипертекста – это возможность переходов по так называемым гиперссылкам, которые представлены либо в виде специально сформированного текста, либо определенного графического изображения. Одновременно на экране компьютера может быть несколько гиперссылок, и каждая из них определяет свой маршрут «путешествия».

Современную гипертекстовую обучающую систему отличает удобная среда обучения, в которой легко находить нужную информацию, возвращаться к уже пройденному материалу и т. п.

Автоматизированные обучающие системы, построенные на основе гипертекстовой технологии, обеспечивают лучшую обучаемость не только благодаря наглядности представляемой информации. Использование динамического, т.е. изменяющегося, гипертекста позволяет провести диагностику обучаемого, а затем автоматически выбрать один из возможных уровней изучения одной и той же темы. Гипертекстовые обучающие системы представляют информацию так, что и сам обучаемый, следуя графическим или текстовым ссылкам, может использовать различные схемы работы с материалом.

Применение компьютерных технологий в системе профессионального образования способствует реализации следующих педагогических целей:

- развитие личности обучаемого, подготовка к самостоятельной продуктивной профессиональной деятельности;
- реализация социального заказа, обусловленного потребностями современного общества;
- интенсификация образовательного процесса в профессиональной школе.

Инновационные технологии обучения, отражающие суть будущей профессии, формируют профессиональные качества специалиста, являются своеобразным полигоном, на котором учащиеся могут отработать профессиональные навыки в условиях, приближенных к реальным.

4. ОСОБЕННОСТИ ИННОВАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ

Инновационное управление – это управление, которое включает в себя, модульные или системные управленческие новшества, обеспечивает устойчивое инновационное функционирование и развитие образовательного учреждения и обладает такими особенностями, как системность, гибкость, опережающий характер, мотивационность, информативность и оптимальность.

Инновационное управление предполагает управление развивающимся образовательным учреждением, которое представляет собой открытую, динамичную, социально-адаптированную систему, включающую в себя образовательный, инновационный, обеспечивающий и управленческий элементы.

Классификация инноваций

Распределение инноваций на конкретные группы по определенным признакам для достижения поставленной цели.

Построена на принципах таксономии (греч. – расположение по порядку + закон).

Классификация инноваций по следующим основаниям:

1. Объем применения инноваций.

- Новые для системы образования в стране
- Новые для системы образования в регионе
- Новые для образовательного учреждения

2. Степень сложности инноваций.

• Частные (локальные, единичные), не связанные между собой: введение нового курса, модификация старой учебной программы и др.

• Модульные, представляющие собой комплекс частных инноваций: введение блока модифицированных программ во всех классах или в одной параллели; создание новой управленческой структуры; создание условий для гуманизации педагогического процесса и др.

- Системные инновации, охватывающие учреждение, процесс

3. Область применения.

• Управление: изменения в структуре, методах управления, функциях субъектов управления и др.

• Процесс обучения: новые технологии, формы, методы, средства обучения; инновации, касающиеся ведения соответствующей документации, диагностики; введение платных образовательных услуг и др.

• Процесс воспитания: новые технологии, формы, методы, средства воспитания; изменения в соответствующей документации, диагностике; создание педагогического единства с внешней средой и прочее.

• Материально-техническая база: организация предпринимательской деятельности; заключение договоров с поставщиками; привлечение спонсоров и др.

• Персонал: создание психолого-педагогических условий, способствующих развитию инновационной деятельности; учреждение системы социальных льгот, вариативные формы поощрения и др.

• Цель и содержание образования; технологии, методы, средства организации педагогического процесса; формы организации обучения и воспитания; образовательная экология.

Новое в педагогике «это не только идеи, подходы, технологии, которые в представленном виде, в подобных сочетаниях еще не выдвигались, но и тот комплекс элементов или отдельные элементы педагогического процесса, которые несут в себе прогрессивное начало, позволяющее в изменяющихся условиях и ситуациях достаточно эффективно (по крайней мере, эффективнее, чем раньше) решать задачи воспитания и образования»

В.И. Загвязинский

В логике диалектического закона отрицания отрицания развитие школы включает в себя:

- сохранение лучшего из того, что было создано прежде и его упорочение;
- разрушение старого и негодного;
- возрождение незаслуженно забытого;
- создание чего-то нового.

Новыми организационными структурами управления образовательными учреждениями могут быть различные службы, комиссии, советы, экспертные группы, кафедры, лаборатории и т. д.

Кроме общих инновационное управление выполняет такие специфические функции, как научное консультирование, экспертная оценка, организация экспериментальной работы, педагогическое проектирование, установление договорных отношений с субъектами управления, привлечение дополнительных внебюджетных средств.

Новшества в организационном механизме реализации управленческих решений отражаются в различных положениях, инструкциях, договорах и т.д.

Условиями эффективности инновационного управления образовательными учреждениями являются:

- высокое информационное обеспечение процесса управления;
- контролируемость процессов функционирования и развития образовательного учреждения;
- создание опережающего оптимального материально-технического, финансового, научно-методического, дидактического обеспечения процесса функционирования и развития образовательного учреждения;
- заинтересованность преподавателей в инновационной деятельности.

К сожалению, в инновационном управлении образовательными системами РФ имеются проблемы и недостатки. Основными из них являются следующие:

- не во всех образовательных учреждениях созданы надежные механизмы внедрения инновационных процессов.
- сегодня любое изменение в сфере образования претендует на инновационный статус. Однако очень часто большие затраты педагогов – психологические, организационно-методические, финансовые – не приносят ожидаемых результатов в силу различных причин:
 - некомпетентности разработчиков инноваций,
 - отсутствия информации о направлениях научного поиска и развитии сферы образования,
 - слабого знания теории.
 - инновационная деятельность часто подменяется «педагогическим изобретательством» без существенных нововведений и развития как теории, так и практики. Существуют психологические барьеры.

Психологические барьеры в инновационной деятельности учителя

Исторически все новое и неизвестное всегда вызывало у людей тревогу и страх. Следовательно, в силу возникновения отрицательных чувств, существования стереотипов индивидуального и массового сознания, инновации, затрагивающие образ жизни, интересы и привычки людей, могут вызывать у них болезненные явления. Это обусловлено блокированием жизненных потребностей в безопасности, защищенности, самоутверждении, комфорте и др.

Антиинновационный барьер – понятие, традиционно используемое в социологической и психологической литературе. Психологический, внутриличностный барьер обусловлен как индивидуальными особенностями учителя, так и социально-психологическими чертами той общности, в которую он входит. Внешне этот барьер выступает в защитных высказываниях, которые часто отражают стереотипы, существующие в обществе относительно конкретных инноваций. выделяет несколько инновационных стереотипов, некоторые перечислены.

1. «Это у нас уже есть». Приводится пример, действительно сходный в некоторых чертах с предлагаемым новшеством.

2. «Это у нас не получится». Перечисляется ряд особенностей, объективных условий, которые делают невозможным данное нововведение.

3. «Это не решает наших главных проблем». Поза сторонника радикальных решений. Инноватор в этом случае получает черты недостаточно смелого и активного проводника подлинного прогресса.

4. «Это требует доработки». У новшества выделяются его действительные недостатки, ограничения, недоработанные элементы, которые всегда неизбежны, ибо всякий проект нуждается в апробации и доводке в рабочем режиме.

5. «Здесь не все равноценно» – ставка на отсечение некоторых деталей по любому из названных выше соображений, отчего новшество либо становится «безобидным» по своему инновационному потенциалу, «приручается», либо оказывается бессмысленным по той же причине, ибо ощутимого эффекта уже не предвидится.

6. «Есть и другие предложения». Подразумевается вполне реальная альтернатива данному новшеству, выдвигаемая другими авторами, школами.

Когда же начавшийся инновационный процесс все-таки переходит в нововведение, то для его остановки существует не менее отработанный набор методов. Среди них наиболее распространенными считаются следующие:

- «метод конкретизирующих документов» – главное не допустить широты распространения новшества, объема содержания;
- «метод кусочного внедрения» – введение только одного элемента;
- «метод вечного эксперимента» – искусственная задержка в экспериментальном статусе;
- «метод отчетного внедрения» – искажение подлинного внедрения;
- «метод параллельного внедрения» – новшество сосуществует со старым. Многие элементы не замещаются новыми, а продолжают действовать с ними и т.д.

К указанным выше инновационным барьерам можно отнести и барьеры творчества:

7. Склонность к конформизму (приспособленчество, пассивное принятие существующего порядка), выражающаяся в доминирующем над творчеством стремлении быть похожим на других людей, не отличаться от них в своих суждениях и поступках.

8. Боязнь оказаться «белой вороной» среди людей, показаться глупым и смешным в своих суждениях.

9. Боязнь показаться слишком экстравагантным, даже агрессивным в своем неприятии и критике мнений других людей. В условиях нашей культуры довольно распространено следующее суждение: критиковать человека – значит быть по отношению к нему невежественным, проявлять к нему неуважение.

10. Боязнь возмездия со стороны другого человека, чью позицию мы критикуем. Подвергая критике человека, мы обычно вызываем с его стороны ответную реакцию. Опасение такой реакции нередко выступает в качестве препятствия на пути к развитию собственного творческого мышления.

11. Личностная тревожность, неуверенность в себе, негативное самовосприятие («я-концепция»), характеризующееся заниженной самооценкой личности, боязнью открыто высказывать свои идеи.

12. Ригидность («вязкость») мышления, которую можно рассматривать, как свойство использовать приобретенные знания «в их окончательном понимании без возможности разнообразия».

Инновационное поведение – не приспособление, а максимальное развитие своей индивидуальности, самоактуализации. Учитель должен проникнуться мыслью: если кто-то отказывается от части своих ценностей и идеалов, он нарушает свою моральную и интеллектуальную целостность, становится несчастным, утрачивает свободу. Свобода предполагает уважение себя, как личности. В обществе «существуют» специальные приемы, вынуждающие человека прекратить инновационную деятельность. Учителю полезно осознать, пережить и избавиться от психологических барьеров, «комплексов», мешающих реализации инновационной деятельности. Стандартизация поведения и внутреннего мира педагога сопровождается тем, что в его деятельности все большее место занимают инструктивные предписания. В сознании накапливается все больше различных готовых образцов педагогической деятельности. Это приводит к тому, что учитель может вписываться в педагогическое сообщество, снижая при этом уровень креативности.

Но развитие общества требует от учителя инновационного поведения, то есть активного и систематического творчества в педагогической деятельности.

В настоящее время возросла потребность в учителе, способном обновлять содержание своей деятельности посредством критического, творческого ее освоения, применения достижений науки и педагогического опыта.

В связи с этим изменяются функции методического сопровождения, обеспечивающего деятельность учителя, модернизируются подходы к организации методической работы на всех уровнях.

Перестраивая свою работу в соответствии с возникшими потребностями, методические службы взяли курс на поддержку инноваций, на сохранение всего лучшего, что было в традиционном образовании и методической работе.

На основе инновационных процессов организуются проблемные творческие коллективы, творческие лаборатории и мастерские учителей-предметников. Инновационная деятельность стимулирует к глубокому аналитическому подходу к методической работе в новой образовательной ситуации.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ:

1. Объясните сущность инновационной деятельности преподавателя.
2. Какие технологии относятся к инновационным технологиям обучения?
3. С чем состоит сущность интерактивных технологий обучения?
4. На какие виды делятся все технологии интерактивного обучения?
5. Назовите и охарактеризуйте некоторые формы и методы технологий интерактивного обучения (Проблемная лекция, семинар-диспут, учебная и т.д.)

ЛЕКЦИЯ 7. УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА РУКОВОДИТЕЛЯ



Цель лекции: познакомить с основными методами управления и стилями руководства, характеристикой типов руководителей; углубить представления студентов о профессионально значимых качествах руководителя.

План

1. Руководство как самостоятельная функция управления.
2. Основные компоненты управленческой культуры руководителя образовательного учреждения.
3. Функция управления образовательным учреждением
4. Стили руководства, типы руководителей.

Базовые понятия: руководство, методы управления, стили руководства, управленческая культура.

1. РУКОВОДСТВО КАК САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ

В теории и практике управления образовательными учреждениями выделяют следующие основные функции управления (или функциональные компоненты педагогической системы):

Планирование включает, по сути, работу по составлению программы развития учебного заведения.

Организация предполагает построение организационной структуры индивидуальных и коллективных субъектов, участвующих в управлении качеством образования, с указанием вертикальных (иерархических) и горизонтальных (координационных) связей. Необходимо также с максимальной точностью и подробностью описание функций, полномочий и ответственности каждого субъекта именно по управлению качеством образования.

Руководство – это управленческое действие, предполагающее, прежде всего, мотивационную работу со всеми участниками образовательного процесса на основе изучения их потребностей. Влияние на эти потребности с целью их изменения имеет особое значение, так как предполагается изменение педагогического мировоззрения, ценностных ориентаций участников педагогического процесса, обучение их исследовательским умениям.

Контроль носит особый по содержанию характер, так как предполагает периодическое отслеживание текущих, промежуточных, конечных и отдаленных результатов образовательной деятельности, сравнение этих

результатов с прогнозом, в случае необходимости корректировку спрогнозированных целей и в целом программы развития вплоть до плана действий.

В отличие от функции организации, направленной на упорядочивание официальных отношений, руководство как функция управления обращено преимущественно на неформальную сторону отношений между сотрудниками, отражает человеческие аспекты управления образовательными учреждениями, работу руководителя с педагогическим коллективом. Руководство занимает особое место в управленческом цикле.

Многие исследователи, рассматривают руководство как функцию управления, видят его роль в объединении, координации, интеграции всех других функций в единое целое, выделяют основные задачи руководства: подбор, расстановка и оценка кадров, постановка задач перед исполнителями; анализ и регулирование социально-психологического климата в коллективе; стимулирование продуктивной деятельности подчиненных и их саморазвития; создание условий для профессионального роста подчиненных.

2. ОСНОВНЫЕ КОМПОНЕНТЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

Управленческая культура руководителей школы представляет собой меру и способ творческой самореализации личности руководителя школы в разнообразных видах управленческой деятельности, направленной на освоение, передачу и создание ценностей и технологий в управлении школой. В таком случае компонентами управленческой культуры являются: аксиологический, технологический и личностно-творческий.

Аксиологический компонент управленческой культуры руководителя школы образован совокупностью управленческо-педагогических ценностей, имеющих значение и смысл в руководстве современной школой.

Технологический компонент управленческой культуры директора школы включает в себя способы и приемы управления педагогическим процессом.

Личностно-творческий компонент управленческой культуры директора школы рассматривает управление педагогическими системами как творческий акт.

Качества личности руководителя учебного заведения:

1. Качества профессиональной и общекультурной компетентности руководителя (образованность, эрудированность, ум, знания руководства, организаторские способности и т.п.).

2. Качества общения руководителя с педагогами (общительность, вежливость, естественность поведения, обаятельность, искренность, тактичность, уравновешенность, скромность, находчивость в общении, чувство юмора и т.п.).

3. Качества позитивного отношения руководителя к учащимся и их родителям (уважение, понимание, забота, доброта, доброжелательность, отзывчивость, внимательность, справедливость, терпимость и т.п.).

4. Качества неспецифических, внешних сторон деятельности (пунктуальность, настойчивость, требовательность, строгость, исполнительность, ответственность, трудолюбие, добросовестность, дисциплинированность и т.п.).

Высшим уровнем профессиональной культуры руководителя является его умение быть творцом общения.

Управленческую деятельность можно рассматривать как многофакторный процесс, есть немало путей и способов его оптимальным овладением. Эти факторы можно подразделить на две большие группы: личностные (это те, что соотносятся с самим человеком как личностью) и операциональные (это те, что характеризуют сам процесс общения: каким образом, с помощью каких приемов, средств достигается контакт с людьми. Эти группы тесно взаимосвязаны, завьсят друг от друга.

Руководитель должен в совершенстве владеть стратегией и тактикой убеждения. Убеждение или аргументация представляют основную стадию диалогического общения, в котором происходит противоборство мнений, проявляются личностные качества партнеров, взаимно оцениваются сильные и слабые стороны собеседников.

Кроме нее, в диалогическом общении различают стадии: начало – передачу информации – аргументацию – нейтрализацию возражений – принятие решений и финал.

Целями стадии аргументации являются: изменить уже сформированное у противоположной стороны мнение или закрепить его; критически проверить положения и факты, изложенные собеседником; смягчить противоречия, наметившиеся после диалога.

3. ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ УЧРЕЖДЕНИЕМ

В методический арсенал руководителя также включают приемы формирования аттракции (умение производить выгодное впечатление). К их числу относят: «имя собственное», «комплимент», «личностная информированность».

Управление учебным заведением осуществляют директор и его заместители, функциональные обязанности, порядок назначения или избрания которых определяется Уставом общеобразовательной школы или другого учебного заведения.

Первостепенная роль в управлении учебно-воспитательным процессом принадлежит директору школы, который, как правило, имеет опыт педагогической работы не менее трех лет положительно зарекомендовал себя на учительской должности и обладает необходимыми организаторскими способностями.

I. Директор общеобразовательного учебного заведения выполняет следующие функциональные обязанности:

1. несет ответственность перед государством и обществом за соблюдение требований охраны прав детей, планирует и организует учебно-воспитательный процесс, осуществляет контроль за его ходом и результатами, отвечает за качество и эффективность работы учебного заведения;

2. представляет интересы учебного заведения и государственных общественных органах;

3. создает необходимые условия для организации внешкольной и внеклассной работы;

4. проводит подбор заместителей директора, определяет их функциональные обязанности, осуществляет расстановку педагогических кадров учебного заведения с учетом мнения педагогического коллектива, учащихся и родителей, назначает классных руководителей;

5. принимает на работу и увольняет педагогический, административный, учебно-воспитательный и обслуживающий персонал учебного заведения;

6. организует в установленном порядке рациональное использование выделяемых учебному заведению бюджетных ассигнований;

7. по согласованию с советом учебного заведения устанавливает надбавки к заработной плате творчески работающим учителям;

8. создает условия для творческого роста педагогических работников учебного заведения, для применения ими передовых форм и методов обучения и воспитания, для осуществления педагогических экспериментов;

9. несет ответственность за свою деятельность перед соответствующим органом управления образованием.

Указанные функциональные обязанности директора школы существенно дополняются в Уставе школы в зависимости от типа школы, территориального расположения, состава учащихся и особенностей педагогического коллектива, сложившейся системы в работе с родителями и общественностью др.

II. Заместители директора по учебно-воспитательной работе имеют следующие обязанности:

1. отвечает за организацию педагогического процесса, за выполнение образовательных программ и государственных образовательных программ и государственных образовательных стандартов;

2. осуществляет контроль за качеством знаний учащихся и их поведением; регулируют учебную нагрузку учителей и учеников;

3. составляют расписание занятий;

4. руководят методической работой в школе, внедрением педагогических инноваций, стимулируют деятельность учителей по повышению педагогической культуры.

Обязанности заместителей директора школы определены в Уставе школы, где обосновывается, в свою очередь, распределение функциональных обязанностей между несколькими заместителями по учебно-воспитательной работе.

III. Организатор внеклассной и внешкольной работы (на правах заместителя директора школы):

1. установление связей с учреждениями дополнительного образования – дворцами и домами детского творчества, станциями юных натуралистов, юных техников, клубами и другими детскими объединениями;

2. работа с классными руководителями по совершенствованию содержания, форм и методов внеклассной воспитательной работы, оказание им методической помощи;

3. организация работы с учащимися по месту жительства;

4. оказание помощи и поддержки детским общественным организациям, действующим в соответствии с требованиями Конвенции ООН о правах ребенка.

IV. Заместитель директора по научной работе устанавливает контакты с учеными, преподавателями вузов, научными центрами по организации научных исследований в школах, привлекает их к педагогической работе в школе, помогает учителям своей школы включиться в опытно-экспериментальную работу и др.

V. Заместитель директора школы по коммерции (завуч-координатор) устанавливает связи со спонсорами, шефами, определяет источник внебюджетного финансирования и др.

В некоторых, как правило, больших или специализированных школах может быть введена должность **заместителя директора по социально-педагогической реабилитации**, который организует, контролирует и анализирует работу классов выравнивания, педагогической коррекции, адаптации.

4. Стили руководства, типы руководителей

Попытки научно обоснованного ответа на вопрос о качествах эффективного руководителя предпринимались на протяжении всего периода развития управленческого знания. Постепенно ученые пришли к пониманию того, что определяющую роль в достижении максимальной эффективности управления играют не столько личностные качества руководителя (такие как инициативность, интеллект, воля, решительность, активность, энергичность, уверенность, дружелюбие, ответственность, надежность, бдительность, красноречие и др.), сколько стиль поведения руководителя по отношению к подчиненным. Так возник поведенческий подход, переместивший внимание от черт личности руководителя к его поведению. Важнейшим вкладом этого подхода стало понятие стиля руководства, а также выявление основных общеуправленческих стилей.

Стиль руководства выражается в том, как руководитель действует, какими способами он решает стоящие перед ним задачи. Принятый стиль создает и воспроизводит в коллективе особую атмосферу и порождает свой этикет, определенный тип поведения и взаимоотношений.

Существует несколько концепций стиля руководства.

Авторитарный стиль управления характеризуется чрезмерной централизацией власти, преувеличением роли административно-правовых методов в управлении, единоличным решением большинства вопросов, деятельности коллектива, сознательным ограничением контактов, сохранением дистанции с подчиненными. Руководитель, которому присущ авторитарный стиль управления, стремится концентрировать власть в своих руках, Он рассматривает работников только как подчиненных, исполнителей, не проявляет о них должной заботы, берет на себя всю полноту ответственности за результаты, оставляет за собой решающее слово в любом вопросе, всегда принимает решение сам, не советуясь с подчиненными, навязывая им свою волю и не давая возможности проявить инициативу.

Демократический стиль управления есть оптимальное для конкретных условий сочетание централизма и децентрализации, требовательности сверху и снизу, при котором субъекты деятельности одновременно являются субъектами управления в пределах их возможностей. Руководитель, которому присущ демократический стиль управления, принимает решения также сам, но вырабатывает их совместно с подчиненными, привлекая их к руководству деятельности коллектива, поручая им те или иные участки и делегируя необходимые для этого полномочия.

Либеральный стиль управления характеризуется безвластием, устранением руководителя от исполнения управленческих функций, отсутствием властных требований к подчиненным. Либеральный руководитель склонен в максимальной степени делегировать другим ответственность; учитывать их мнения при принятии решений, а часто и идти у них на поводу; предоставлять исполнителям свободу, граничащую с невниманием и попустительством.

Таким образом, руководитель должен уметь выбирать стиль, наиболее соответствующий состоянию коллектива, решаемым задачам и условиям деятельности.

Практикой и наукой управления трудовыми коллективами выделено несколько основных типов руководителя, отражающих характерологические черты человека. Рассмотрим некоторые из них:

- активист – уверен в себе, инициативен, самостоятелен, способен вовлечь людей в процесс достижения весомых результатов;

- хозяин – отношения с людьми строит на основе строгой дисциплины, старается подчинить людей и организовать их на труд административными методами;
- начальник – любит руководить, заседать, председательствовать, умеет строить отношения с членами коллектива и вышестоящим начальством;
- исполнитель – всю деятельность строит в рамках полученных указаний;
- свой парень – управленец либерального типа, коммуникабелен, признает только неформальные отношения;
- нонконформист – обладает ярко выраженным индивидуализмом, в управлении предпочитает административные меры воздействия на подчиненных;
- рационализатор – выдвигает множество оригинальных, но не глубоких и иногда ошибочных идей по совершенствованию работы;
- диагностик – всегда устремлен вперед, обладает аналитическим мышлением, видит проблемы и находит пути и способы их устранения.

Рассмотренные характерные типы управленцев на практике не так конкретны. Зачастую руководители относятся к смешанному типу, отражающему объективные условия труда, уровень подготовленности, опыт, знания, умение мобилизоваться.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Дайте определение управленческой культуры.
2. Назовите составляющие управленческой культуры руководителя.
3. Сопоставьте различные структуры управленческой культуры.

Возможно ли свести одну из них к другой. Ответ аргументируйте.

4. Как вы считаете, достаточно ли полно характеризует сущность управленческой культуры представленный набор компонентов? Не является ли он избыточным? Докажите.

ЛЕКЦИЯ 8. МОНИТОРИНГ КАК АСПЕКТ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



Цели лекции: осмыслить значение термина «мониторинг»; изучить способы осуществления мониторинга; рассмотреть формы мониторинга профессионально-образовательного процесса.

План:

1. Понятие мониторинга.
2. Способы осуществления мониторинга.
3. Мониторинг профессионально-образовательного процесса (формы мониторинга).
4. Мониторинг профессионального развития личности.

Базовые понятия: наблюдение, непрерывность, информативность, научность, успеваемость, диагностика, результаты обучения, метод тестовых ситуаций, экспликация, образовательный мониторинг, механизм управления профессионально-образовательным процессом.

1. ПОНЯТИЕ МОНИТОРИНГА

В последнее время термин «мониторинг» имеет широкую трактовку, под которой подразумевается постоянное наблюдение за каким-либо процессом с целью выявления его соответствия желаемому результату или первоначальному предположению. Допустимо рассматривать данный термин в значении процесса отслеживания состояния какого-либо объекта (системы или сложного явления) с помощью непрерывного или периодически повторяющегося сбора данных, представляющих собой совокупность определенных ключевых показателей. С методической точки зрения мониторинг стоит рассматривать как универсальный тип деятельности, индифферентный к предметному содержанию, способствующий постоянному отслеживанию происходящих в реальной предметной среде явлений, с тем, чтобы включать результаты текущих наблюдений в процесс управления.

Мониторинг имеет ряд отличительных особенностей. Он представляет собой целостную систему, реализующую множество функций. Можно выделить следующие аспекты мониторинга, которые отличают его от других близких или похожих педагогических и психологических процессов:

- непрерывность сбора данных;

- диагностичность происходящих процессов;
- информативность;
- научность применяемых критериев и выводов;
- наличие обратной связи для внесения коррективов в отслеживаемый процесс.

В качестве объектов мониторинга в системе профессионального образования могут выступать:

- профессионально-образовательный процесс;
- академическая успеваемость учащихся;
- учебная и учебно-профессиональная деятельность учащихся;
- развитие личности учащихся;
- становление учебной группы;
- профессиональная деятельность преподавателя, мастера производственного обучения и их развитие;
- становление педагогического коллектива.

В зависимости от выбранного объекта мониторинга возникают специфические цели и задачи, связанные с его реализацией на практике, т.е. в каждом случае определяется индивидуальный вид мониторинга. При реализации любого вида мониторинга проявляются психологические особенности, обусловленные его объектом.

Профессиональные образовательные учреждения осуществляют мониторинг образовательного процесса и академической успеваемости обучаемых. Однако эти виды мониторинга не дают полной информации в личностном плане. Они не позволяют отслеживать динамику профессионального становления личности учащегося, развитие учебной и учебно-профессиональной деятельности. Мониторинг развития личности обучаемых, их учебной и учебно-профессиональной деятельности реализуется

по двум направлениям: 1) отслеживаются параметры деятельности, где основное внимание уделяется процессуальным характеристикам; 2) осуществляется наблюдение, дается оценка и прогноз психического состояния в процессе профессионального становления.

Главной целью мониторинга является диагностика профессионального развития обучающихся и внесение коррективов в процесс профессионального образования, т.е. мониторинг включает диагностику, прогно-

зирование и коррекцию профессионального развития личности и процесса образования. Основное внимание уделяют отслеживанию характеристик процесса профессионального становления личности, которые более информативны по сравнению со сведениями о результатах обучения.

2. СПОСОБЫ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ МОНИТОРИНГА

По мнению Э.Ф. Зеера, все многообразие применяемых способов и технологий осуществления мониторинга сводится к нескольким группам.

1. Текущее наблюдение осуществляется для отслеживания изменений профессионального развития под влиянием образовательного процесса и определения смысла происходящих явлений. Качество наблюдения зависит от психологической компетентности педагога и характеризуется субъективностью.

2. Метод тестовых ситуаций состоит в создании специальных условий, в которых каждый из структурных компонентов учебно-профессиональной деятельности проявляется наиболее отчетливо. Для этого ставятся уточняющие вопросы, стимулируется рефлексия познавательных действий, дозируется помощь в учении.

3. Экспликация – развертывание содержания учебно-профессиональной деятельности. Данный метод позволяет диагностировать происходящие изменения в развитии обучаемого и оперативно вносить коррективы в процесс образования. Экспликация осуществляется путем постановки наводящих вопросов, оказания помощи в виде подсказок и совместных действий, поощрения педагогом обучаемых. Регистрация эксплицируемых характеристик осуществляется в простейшем случае посредством использования метода наблюдения, а фиксация данных – с помощью опросников, в которых отражаются эмпирически наблюдаемые учебно-профессиональные действия и качества обучаемых.

4. Опросные методы позволяют получить информацию о развитии субъектов образовательного процесса на основе анализа письменных или устных ответов на стандартные вопросы. Опросники определяют уровень выраженности или сформированности основных компонентов учебно-профессиональной деятельности, направленности обучаемых.

5. Анализ результатов учебно-профессиональной деятельности проводится на основе изучения письменных ответов, графического материала, технических изделий, творческих работ обучаемых.

6. Тестирование – один из методов сбора данных об уровне развития педагогических процессов и степени выраженности психического развития субъектов образования. Тестирование ориентируется на норму, что позволяет сопоставлять, сравнивать оценки, полученные при помощи теста.

3. МОНИТОРИНГ ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА (ФОРМЫ МОНИТОРИНГА)

Образовательный мониторинг – категория педагогическая и управленческая, поскольку он не копирует общие положения теории информации, а переводит их на язык педагогики, психологии и управления. Как сложный объект образовательный мониторинг рассматривается с позиций системного подхода. Содержание образования передается преподавателями и усваивается обучаемыми в рамках деятельности обучения, и в этих же рамках функционирует образовательный мониторинг. Формирование благоприятной образовательной среды происходит в деятельности психологов, дидактов, методистов и других специалистов в области педагогики и психологии.



Основными задачами мониторинга профессионально-образовательного процесса являются:

- отслеживание трудностей при усвоении нового учебного материала;
- создание реального механизма управления профессионально-образовательным процессом;

- получение информации о сформированности способов учебно-познавательной деятельности;
- индивидуализация педагогом своей деятельности;
- обнаружение и фиксация непредсказуемых, неожиданных отклонений в профессионально-образовательном процессе.

Реализация данных задач возможна при осуществлении следующих способов мониторинга профессионально-образовательного процесса:

- сбор информации, регистрация состояния текущих процессов;
- учет полученных данных при принятии управленческих решений и регуляции образовательного процесса.

Мониторинг мотивации учения может быть осуществлен с помощью метода наблюдения. В отдельных случаях целесообразно использование специальных методик, направленных на диагностику мотивов учения.

Важной частью мониторинга является оценка уровня развития познавательных и учебно-профессиональных способностей обучаемых. Для отслеживания уровня их выраженности целесообразно использование фрагментов интеллектуальных тестов, метода тестовых ситуаций и наблюдения за обучаемыми в процессе решения учебно-профессиональных задач.

Отслеженные в мониторинге уровни выраженности компонентов профессионально-образовательного процесса отражаются в специальном регистрационном бланке, который заполняется преподавателями в конце изучения раздела профессионально-образовательной программы, объединяющего несколько тем занятий. Мастер производственного обучения заполняет бланк после выполнения комплексных работ, включающих несколько четырех- или шестичасовых занятий. В конце каждого занятия (семестра) показатели регистрационных бланков отражаются в итоговом индивидуальном графике профессионально-образовательного процесса учащихся.

Данные мониторинга используются для совершенствования содержания образования, оценки эффективности измеряемых образовательных технологий, определения проблем в профессионально-образовательном процессе. Результаты мониторинга являются информационной основой принятия управленческих решений по улучшению профессионального образования и аттестации инженерно-педагогических работников.

4. МОНИТОРИНГ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ЛИЧНОСТИ

Развитие обучаемого является главной целью личностно-ориентированного образования. Потребность в развитии себя как личности обуславливает в дальнейшем продуктивное профессиональное становление. Личностное развитие является фактором, инициирующим профессиональное становление как обучаемого, так и специалиста. На разных стадиях их становления профессиональное развитие детерминируется различными противоречиями.

На стадии профессионального образования движущей силой профессионального развития является противоречие между требованиями общества и уровнем личностного и профессионального развития обучаемого. Разрешение противоречия приводит к развитию познавательных и профессиональных способностей, повышению уровня социально-профессиональной компетенции.

Следующее противоречие проявляется между требованиями новых для личности социально-профессиональной ситуации, новой роли, трудового коллектива и уровнем социально-профессиональной квалификации и компетенции. Его разрешение происходит в процессе психологической перестройки личности и выражается в профессиональном самоопределении, нахождении личностного смысла в выполняемой работе, а также в приобретении профессионального опыта.

На стадии профессионализации основным является противоречие между «я» – действующим и «я» – отраженным в профессии, обусловленное потребностью специалиста в развитии карьеры. Разрешается это противоречие в процессе продвижения по квалификационным ступеням профессии и выработки индивидуального стиля деятельности.

Переход на стадию профессионального мастерства происходит в процессе разрешения противоречия между потребностью личности в самореализации в профессии и профессионально-психологическим содержанием, техническими возможностями профессиональной деятельности. Здесь отчетливо обнаруживается противоречие между «я» – профессиональным и «я» – потенциальным. Его разрешение возможно путем самоактуализации личности, обуславливающей ее переход на креативный уровень выполнения деятельности, и проявления акмеологического стиля в профессии и профессиональном сообществе.

На начальных стадиях профессионального становления его движущими силами выступают противоречия между внешними и внутренними

факторами, на последующих стадиях – внутренние противоречия личности специалиста-профессионала. К внешним факторам, инициирующим профессиональное становление, относятся социально-экономические условия, содержание и технологии профессиональной деятельности, система стимулирования развития.

На стадии профессионального образования в качестве такой системы стимулирования может выступать система оценки учебных достижений и уровня развития обучаемых, на стадии профессиональной адаптации – оценка уровня квалификации.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ:

1. Какую трактовку в последнее время имеет термин «мониторинг»?
2. Назовите ряд отличительных особенностей мониторинга.
3. Что выступают в качестве объектов мониторинга в системе профессионального образования?
4. Что является главной целью мониторинга?
5. Какие формы мониторинга существуют?
6. Назовите основные задачи мониторинга профессионально-образовательного процесса.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В процессе исследования было выяснено, что для современной педагогической науки характерно стремление рассмотреть образование как целостный процесс с позиций управленческой науки.

Управление образованием представляет собой один из видов социального управления, поддерживающего целенаправленность и организованность учебно-воспитательных, инновационных и обеспечивающих их процессов в системе образования.

Главной целью науки управления образованием является изучение процессов решения управленческих задач и выявления условий принятия эффективного решения.

В России законодательно выделены и закреплены уровни управления образованием – федеральный, субъектов федерации (региональный), местный (муниципальный), а также уровень образовательных учреждений.

При этом региональный уровень управления образованием, юридически закрепляет и методически конкретизирует централизованно внедряемые новации, а муниципальный уровень обеспечивает сочетание отраслевых и территориальных интересов в решении вопросов развития муниципальных образовательных учреждений и всей системы образования территории.

ЛИТЕРАТУРА И ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ

1. Вашурина, Е.В. Анализ мировых тенденций развития научно-образовательной деятельности: Аналитический обзор / Е.В. Вашурина, Н.В. Дрантусова, Я.Ш. Евдокимов, А.К. Ключев, И.А. Майбуров // Университетское управление: практика и анализ. – Екатеринбург: Изд-во Уральского университета, 2016. – 228 с.

2. Ерофеева, Н.Ю. Управление образовательными системами / Н.Ю. Ерофеева. – Ижевск: Изд-во «Удмуртский университет», 2014. – 133 с.

3. Ильина, И.В. Формирование кластера дополнительного профессионального образования в условиях социокультурного пространства региона / И.В. Ильина, А.В. Поздняков // Психолого-педагогический журнал Гаудеамус. – 2017. – Т.16. – № 2. – С. 37-44

4. Комментарий к Закону об образовании / Отв. ред. проф. В.И. Шкатулла. – М.: Юристъ, 2016. – 328 с.

5. Лебедев, О.Е. Управление образовательными системами: теория и практика: учебно-методическое пособие / О.Е. Лебедев. – СПб: Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ, 2011. – 108 с.

6. Сергеева, И.В. Цифровой педагог в онлайн образовании / И.В. Сергеева // Научные труды Института непрерывного профессионального образования. – 2016. – №6. – С. 117-122

7. Симонова, А.А. Эволюция понятия «педагогический менеджмент» // Понятийный аппарат педагогики и образования / отв. ред. Е.В. Ткаченко, М.А. Галагузова. – Екатеринбург: УГПУ, 2017.

8. Шпитцер, М. Антимозг: цифровые технологии и мозг / М. Шпитцер. – М.: АСТ, 2012. – 276 с.

9. Ярославцева, Е.И. Человек в цифровом пространстве – допуск к образованию или просвещению / Е.И. Ярославцева // Высшее образование для XXI века. Доклады и материалы. Симпозиум «Высшее образование и развитие человека». – 2015. – С. 27-36

Интернет-ресурсы

1. https://studref.com/308646/pedagogika/upravlenie_obrazovaniem_ponyatie_printsiyu

2. <https://studfiles.net/preview/5674604/page:29/>

3. <https://mirznanii.com/a/165014/pedagogicheskiy-menedzhment>
4. https://studopedia.ru/11_140727_ponyatie-upravleniya-i-pedagogicheskogo-menedzhmenta.html
5. https://knowledge.allbest.ru/pedagogics/3c0a65635a2bc68b4d43a89521216d27_0.html
6. <https://www.bestreferat.ru/referat-206837.html>

СЛОВАРЬ БАЗОВЫХ ПОНЯТИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ СИСТЕМАМИ»



Образование – 1. процесс и результат овладения человеком определенной системой знаний, умений и навыков, а также способами мышления, необходимыми для его полноценного включения в социальную и культурную жизнь общества и выполнения определенных профессиональных функций;

2. процесс (или результат) освоения определенных обществом уровней культурного наследия общества и связанный с ним уровень индивидуального развития; процесс культурной идентификации и личностной самодетерминации.

Образовательные системы – 1. это все те социальные институты, чья цель – образование человека. К образовательным системам относятся начальная и средняя школа, профессиональные училища, техникумы, высшая профессиональная школа, различные системы повышения квалификации и переподготовки кадров и др. Образовательные системы, как и любые системы вообще, имеют свою структуру, состоят из определенных элементов, которые взаимосвязаны между собой. Взаимодействие различных элементов образовательной системы или ее подсистем направлено на достижение общей для системы цели, общего положительного результата. Эта цель – обучение, воспитание и развитие личности.

2. совокупность образовательных учреждений независимо от их организационно-правовых форм, типов и видов, реализующих преемственные образовательные программы и государственные образовательные стандарты различного уровня и направленности

Управление – целенаправленное воздействие на определенный объект с целью стабилизации или изменения его состояния таким образом, чтобы достичь поставленной цели. Необходимость в управлении возникла с развитием специализации производства, увеличения его масштабов. Оно позволяет упорядочить и согласовать деятельность многих людей, занятых в производстве. Управление – это труд людей, направленный на организацию и координацию деятельности трудовых коллективов и отдельных работников

в процессе производства продукции, оказания услуг. Оно связано, прежде всего, с организацией совместной деятельности людей, с налаживанием согласованных действий в рамках предприятия, с регулированием отношений между личностью и предприятием. Цель управления заключается в эффективном использовании рабочей силы и ограниченных ресурсов для достижения желаемого и возможного состояния производства.

Управление – как наука – система упорядоченных знаний в виде концепций, теорий, принципов, способов и форм управления.

Управление – как искусство – способность эффективно применять данные науки управления в конкретной ситуации.

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

Управление – как процесс – совокупность управленческих действий, которые обеспечивают достижение поставленных целей путем преобразования ресурсов на «входе» в продукцию на «выходе».

Управление – как аппарат – совокупность структур и людей, обеспечивающих использование и координацию всех ресурсов социальных систем для достижения их целей.

Менеджмент – система программно-целевого управления, перспективного и текущего планирования, организации производства и реализации продукции. Он изучает наиболее рациональную организацию и управление производством, коллективом.

Менеджмент в упрощенном понимании – это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей. Менеджмент – это самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение в рыночных условиях, намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма менеджмента.

Управление образовательными системами – под управлением вообще понимается деятельность, направленная на выработку решений, органи-

зацию, контроль, регулирование объекта управления в соответствии с заданной целью, анализ и подведение итогов на основе достоверной информации.

Объектами управления могут быть биологические, технические, социальные системы. Одной из разновидностей социальных систем является система образования, функционирующая в масштабе страны, края, области, города или района. Субъектами управления системой образования в данном случае выступают Министерство образования Российской Федерации, управления образования края, области или города, а также районные отделы образования. Общеобразовательная школа как сложная динамическая социальная система выступает объектом внутришкольного управления.

Следовательно, мы можем говорить об управлении школой и ее отдельными компонентами или частями, выступающими подсистемами более общей системы общеобразовательной школы. Такими подсистемами являются целостный педагогический процесс, классно-урочная система, система воспитательной работы школы, система эстетического воспитания учащихся, система профориентационной работы и др. Частные случаи управления отдельными школьными подсистемами составляют сущность и содержание внутришкольного управления.

Концепция управления – система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организаций. Она включает разработку методологии управления персоналом, формирование системы управления персоналом и разработку технологии управления персоналом.

Содержание управления – заключается в выявлении и разработке основных закономерностей управления, его принципов, методов и путей, позволяющих наилучшим образом достигать поставленных целей. Содержание управления зависит от целей, задач и конкретных особенностей производства. От принятой технологии производства. От взаимосвязей производственных подразделений. От характера основных и оборотных фондов. От рабочей силы и всей системы производственных отношений.

Функции управления:

- общее управление (установление нормативных требований и политики управления, политики инноваций, планирование, организация работы, мотивация, координация, контроль, ответственность);
- управление структурой организации (ее создание, предмет деятельности, правовые формы, связи с другими организациями, территориальные вопросы, организация, реконструкция, ликвидация);
- конкретные области управления (маркетинг, НИОКР, производство, кадры, финансы, основные фонды).

Общие функции выделяются по этапам (стадиям) управления:

- прогнозирование и планирование;
- организация работы;
- мотивация;
- координация и регулирование;
- контроль, учет, анализ.

Управленческий труд – вид трудовой деятельности по выполнению функций управления в организации. Назначением управленческого труда является обеспечение целенаправленной и скоординированной деятельности трудового коллектива по решению стоящих перед ним задач.

Предметом управленческого труда является информация. Средством управленческого труда является организационная и вычислительная техника.

Результатом управленческого труда является управленческое решение.

Педагогическая культура – 1. часть общечеловеческой культуры, в которой в наибольшей степени запечатлелись духовные и материальные ценности, а также способы творческой педагогической деятельности, необходимые человеку для обслуживания исторического процесса смены поколений и социализации (взреления и становления) личности;

2. сущностная характеристика целостной личности педагога, способного к диалогу культур в индивидуально-личностном плане;

3. динамическая система педагогических ценностей, способов деятельности и профессионального поведения учителя, в качестве компонентов которой выделяются: а) педагогическая позиция и личностные качества; б) профессиональные знания и культура педагогического мышления; в) профессиональные умения и творческий характер педагогической деятельности; г) саморегуляция личности и культура профессионального поведения педагога

Управленческая культура – в широком смысле термин «управленческая культура» употребляется для характеристики организационно-технических условий и традиций управления, профессионального и нравственного развития менеджера. В узком значении культура управленческого труда может трактоваться как служебная этика руководителя. Следовательно, управленческую культуру можно представить как совокупность типических для менеджера ценностей, норм, точек зрения и идей, которые образ его поведения. В основе культуры управленческого труда лежат определенные нормы, которые должны строго соблюдаться менеджером. Наиболее важные из них следующие:

- 1) юридические нормы
- 2) моральные нормы
- 3) организационные нормы
- 4) экономические нормы.

Эти и другие виды норм (технические, эстетические и др.) определенным образом формируют управленческую культуру. В результате образуется совокупность элементов, аттестующая деятельность менеджера в рамках культуры управленческого труда.

Основные элементы культуры управленческого труда:

- личная культура менеджера,
- культура содержания рабочего места;
- рациональное распределение рабочего времени;
- культура в работе с письмами клиентов и других лиц;
- культура проведения массовых мероприятий;
- организационная культура;
- культура приема посетителей;
- культура речи.

Педагогический анализ – в структуре управленческого цикла занимает особое место: с него начинается и им заканчивается любой управленческий цикл, состоящий из последовательно взаимосвязанных функций. Исключение педагогического анализа из общей цепи управленческой деятельности приводит к ее распаду, когда функции планирования, организации, контроля, регулирования не получают в своем развитии логического обоснования и завершения.

Основное назначение педагогического анализа как функции управления школой, по мнению Ю.А. Конаржевского, состоит в изучении состояния и тенденций развития педагогического процесса, в объективной оценке его результатов с последующей выработкой на этой основе рекомендаций по упорядочению управляемой системы. Эта функция – одна из наиболее трудоемких в структуре управленческого цикла, так как анализ предполагает выделение в изучаемом объекте частей, оценку роли и места каждой части, сведение частей в единое целое, установление связей системообразующих факторов.

Прогнозирование – опережающее отражение будущего; вид познавательной деятельности, направленный на определение тенденций динамики конкретного объекта или события на основе анализа его состояния в прошлом и настоящем. Специальное научное исследование конкретных перспектив развития какого-либо процесса.

Целеполагание – практическое осмысление своей деятельности человеком с точки зрения формирования (постановки) целей и их реализации (достижения) наиболее экономичными (рентабельными) средствами. Часто понимается как эффективное управление временным ресурсом, обусловленным деятельностью человека, или как процесс выбора одной или нескольких целей с установлением параметров допустимых отклонений для осуществления идеи.

Планирование – в широком смысле – это деятельность, направленная на определение целей и задач организации, а также распределение и перераспределение ресурсов для реализации поставленных задач.

В узком смысле – это процесс составления специальных документов, цель которых состоит в сочетании и координации работы, организации и повышении ее эффективности.

Виды планирования по срокам:

- долгосрочное осуществляется на срок более пяти лет и заключается в разработке перспективных целевых программ (стратегическое планирование);
- среднесрочное осуществляется на срок от года до пяти лет (различные программы);

- краткосрочное осуществляется на срок менее года (оперативные планы на день и др.).

Планирование – вид управленческой деятельности, связанный:

- с определением целей управляемой системы;
- с поиском наиболее эффективных методов и средств, необходимых для достижения этих целей;
- с формулированием системы показателей, определяющих ход работ по достижению поставленных целей.

Результатом планирования является план.

Организация исполнения – принятие на себя ответственности и привлечение к ответственности являются необходимыми следствиями выполнения задач различными лицами с разделением труда между ними.

Ответственность – это:

- готовность в собственных решениях или действиях учитывать интересы тех, кого касается решение,
- готовность отвечать за свои действия (что тесно связано с правом на самостоятельные действия),
- готовность отвечать за действия исполнителей задания, если контроль и анализ не установил их личной вины.

Различают:

- собственную ответственность (обязанность отвечать за собственные действия),
- чужую ответственность (обязанность отвечать за решения или действия других),
- ответственность перед собою (случай, когда устанавливаемый нормы и исполнитель является одним лицом),
- внешнюю ответственность (по отношению к внешним сферам деятельности предприятия),
- внутреннюю ответственность (по отношению к внутренним сферам деятельности),
- ответственность перед предприятием (учет интересов предприятия и его собственников).

Контроль и регулирование

- Целью контроля выступают:

- 1) выявление слабых мест и ошибок в процессе производства и управления, своевременное их исправление и недопущение повторения;
- 2) обеспечение соответствия между намеченными планами и проводимыми мероприятиями.

Объектом контроля являются:

- средства и предметы труда;
- персонал;
- производственные и управленческие процессы.

Для осуществления контроля необходимо:

- 1) наличие планов, поскольку невозможно определить эффективность чьей-либо деятельности, если неизвестны ее цели;
- 2) наличие организационной структуры, поскольку для осуществления контроля необходимо знать, кто отвечает за данный участок работы.

Процесс контроля в общем случае должен пройти следующие стадии:

1. Определение концепции контроля (всеобъемлющая система контроля «Controlling» или частные проверки).
2. Определение цели контроля (решение о целесообразности, правильности, регулярности, эффективности процесса управления).
3. Планирование проверки:
 - объекты контроля (потенциалы, методы, результаты, показатели и т.д.);
 - проверяемые нормы (этические, правовые, производственные);
 - субъекты контроля (внутренние или внешние органы контроля);
 - методы контроля;
 - объем и средства контроля (полный, сплошной, выборочный, ручные, автоматические, компьютеризированные);
 - сроки и продолжительность проверок;
 - последовательность, методики и допуски проверок.

Парадигма образования – 1. в настоящее время в отечественной педагогике происходит замена парадигмы «человека знающего» (т.е. вооруженного системой знаний, умений и навыков) на парадигму «человека, подготовленного к жизнедеятельности», т.е. человека, способного активно и творчески мыслить и действовать, саморазвиваться, интеллектуально, нравственно и физически самосовершенствоваться.

2. реализуя на практике принцип доступности, многие педагоги считают, что объем знаний и содержание учебного материала должны быть под силу учащимся, соответствовать их возрастным умственным возможностям и степени предшествующей подготовки. Если бы принцип доступности в таком виде реализовать в спорте, то ни один спортсмен не достиг бы тех рекордов, которые мы имеем сегодня. Чтобы превзойти актуальный (достигнутый) уровень своего развития, продвинуться в развитии и дальше, учащийся должен мобилизоваться, напрячь свои силы и способности, чтобы овладеть хотя бы минимумом знаний на пределе своих возможностей. Только при таком условии можно обеспечить развивающий эффект.

3. традиционная дидактика считала, что формирование понятий у учащихся происходит только путем восхождения от частного к общему, от эмпирически конкретного к абстрактному. Однако передовая педагогическая практика, опирающаяся на концепцию В.В. Давыдова, показала, что возможен и другой, более эффективный путь формирования понятий – восхождение от абстрактного к конкретному, что обеспечивает у учащихся формирование теоретического мышления».

Принцип управления – любая деятельность, в том числе и управленческая, основывается на соблюдении ряда принципов, которыми руководствуются организатор и руководитель при выполнении всех управленческих функций. В специальной литературе имеются попытки определить совокупность принципов, регулирующих протекание отдельных функций: целеполагания и планирования, организации, контроля и др.

Принципы управления являются конкретным проявлением и отражением закономерностей управления. К числу основных закономерностей специалисты внутришкольного управления и менеджмента относят такие закономерности, как: зависимость эффективности функционирования системы управления учебно-воспитательной работы от уровня структурно-функциональных связей между субъектом и объектом управления; обусловленность содержания и методов управления учебно-воспитательной работой содержанием и методами организации педагогического процесса в школе и др. Ю.А. Конаржевский в числе ведущих закономерностей внутришкольного менеджмента называет аналитичность, целесообразность, гуманистичность, демократичность управления и готовность школьных руководителей к различным видам управленческой деятельности.

Факторы и условия эффективного управления

Внешние факторы	Внутренние факторы
Активная политика конкурентов	Психологический климат в коллективе
Внезапные изменения в экономическом положении клиентов	Неравномерность, неритмичность поставок и перегрузки в работе
Экономические, политические кризисы, влияющие на эффективность работы предприятия	Прогулы работников, немотивированные пропуски и потери рабочего времени
Общественно значимые события	Болезни руководителей и сотрудников
Структурные изменения в обществе	Мероприятия, проводимые профсоюзным движением (забастовки, митинги и т.д.)
Неблагоприятные погодные условия	Производственные конфликты
Положение на рынке труда: избыток специалистов, безработица, недостаточная квалификация работников	Увольнение или прием на работу новых сотрудников
Мероприятия правительства по регулированию социальных процессов за счет работодателей	Расширение или сокращение деятельности организации
Репрессивное и агрессивное к предпринимательству законодательство	Неисправности машин и оборудования, оргтехники, средств связи
Миграционные процессы, ухудшающие качество населения	Криминальное поведение клиентов или персонала: воровство, обман, хищения, технический вандализм
Резкие колебания на финансовых рынках	Действия влиятельных лиц, содействующих или мешающих деятельности организации (лобби)
Неожиданные изменения конъюнктуры на рынках энергоресурсов и сырья	Факторы охраны имущества и безопасности труда
Изменения в соотношении политических сил, влияющих на промышленную политику государства	Социальные инициативы коллектива, изобретательство и рационализаторство
Новые технологии производства товаров и услуг	Разработка стратегий управления, согласование с коллективом планов развития
Требования профсоюзов к технике безопасности и условиям труда	Административный контроль, система поощрения и взыскания
Влияние средств массовой информации на формирование имиджа предприятия и его руководства	Позитивная мотивация творческого и производительного труда сотрудников

Эффективным структурам управления свойственны:

- единство составляющих звеньев при четком разграничении выполняемых ими функций;
- динамичность и гибкость, способность быстро изменяться, приспосабливаться к новым внешним и внутренним условиям, для чего управленческая структура должна быть в минимальной степени инерционной (инерционность порождается масштабами и сложностью объекта), а также содержать в себе элемент, отвечающий за ее упорядочение и улучшение свойств, например, подразделение по совершенствованию управления;
- стабильность, то есть способность сохранять равновесие при возмущающих действиях внутренних и внешних факторов;
- минимальное число уровней управления;
- оптимизация нормы управляемости;
- рациональное сочетание централизации и децентрализации.

Должностная инструкция – документ, регламентирующий производственные полномочия и обязанности работника. Должностные инструкции разрабатывает руководитель подразделения для своих непосредственных подчиненных. Должностные инструкции на должности, находящиеся непосредственно в его подчинении, утверждает руководитель организации. На другие должности инструкции утверждают соответствующие заместители по функции. Должностные инструкции разрабатывают в соответствии с положением о подразделении. Комплект должностных инструкций охватывает все функции подразделения и равномерно распределяет нагрузку между работниками с учетом уровня их квалификации. Каждая должностная инструкция содержит однозначное определение того, чем данная работа отличается от всех иных работ. Ответственность за полноту обеспечения организации должностными инструкциями лежит на начальнике отдела кадров. Определяет роль сотрудника и его ответственность перед компанией. Она позволяет более точно прояснить взаимоотношения между работодателем и наемным работником.

Принятие управленческого решения – в широком смысле это понятие включает и подготовку решения (планирование), в узком смысле это выбор альтернативы. В рамках перспективного планирования принимаются основополагающие решения (что делать?), затем в процессе текущего планирования, организации, мотивации, координации, регулирова-

ния, изменений планов – решения в узком смысле (как делать?), хотя такая граница является условной.

Содержание основных фаз принятия и реализации решения

Фаза	Содержание фазы
1. Сбор информации о возможных проблемах	1.1. Наблюдение за внутренней средой фирмы 1.2. Наблюдение за внешней средой
2. Выявление и определение причин возникновения проблемы	2.1. Описание проблемной ситуации 2.2. Выявление организационного звена, где возникла проблема 2.3. Формулировка проблемы 2.4. Оценка ее важности 2.5. Выявление причин возникновения проблемы
3. Формулирование целей решения проблемы	3.1. Определение целей фирмы 3.2. Формулировка целей решения проблемы
4. Обоснование стратегии решения проблемы	4.1. Детальное описание объекта 4.2. Определение области изменения переменных факторов 4.3. Определение требований к решению 4.4. Определение критериев эффективности решения 4.5. Определение ограничений
5. Разработка вариантов решения	5.1. Расчленение задачи на подзадачи 5.2. Поиски идей решения по каждой подзадаче 5.3. Построение моделей и проведение расчетов 5.4. Определение возможных вариантов решения по каждой подзадаче и подсистеме 5.5. Обобщение результатов по каждой подзадаче 5.6. Прогнозирование последствий решений по каждой подзадаче 5.7. Разработка вариантов решения всей задачи
6. Выбор лучшего варианта	6.1. Анализ эффективности вариантов решения 6.2. Оценка влияния неуправляемых параметров
7. Корректировка и согласование решения	7.1. Проработка решения с исполнителями 7.2. Согласование решения с функционально взаимодействующими службами 7.3. Утверждение решения
8. Реализация решения	8.1. Подготовка рабочего плана реализации 8.2. Его реализация 8.3. Внесение изменений в решение в ходе реализации 8.4. Оценка эффективности принятого и реализованного решения

Маркетинг – 1. это вид человеческой деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена» (основатель теории маркетинга Филипп Котлер)

2. это социальный процесс, направленный на удовлетворение потребностей и желаний индивидов и групп посредством создания и предложения обладающих ценностью товаров и услуг и свободного обмена ими». (Филипп Котлер)

3. это искусство и наука правильно выбирать целевой рынок, привлекать, сохранять и наращивать количество потребителей посредством создания у покупателя уверенности, что он представляет собой наивысшую ценность для компании», а также «упорядоченный и целенаправленный процесс осознания проблем потребителей и регулирования рыночной деятельности». (Филипп Котлер)

4. система планирования, ценообразования, продвижения и распространения идей, товаров и услуг для удовлетворения нужд, потребностей и желаний отдельных лиц и организаций; реклама является лишь одним из факторов процесса маркетинга».

Иногда в узком смысле маркетинг определяют как «изучение рынка».

Ротация кадров – 1. элемент кадрового менеджмента, разновидность социальных (управленческих) технологий;

2. последовательная смена профессиональных обязанностей, поочередное пребывание в той или иной должности с целью освоения работником смежных профессий, различных функций, специфики и технологии принятия решений, в т.ч. управленческих.

Ротация кадров используется как метод снижения монотонности, рутинности труда, обогащения содержания профессиональной деятельности за счет большего разнообразия функций, как один из факторов трудовой мотивации. Кроме того, ротация способствует приобретению более разнообразного практического опыта, необходимого для выдвижения на ту или иную руководящую должность, что особенно важно в условиях ограниченных возможностей материального стимулирования и (или) вертикальных перемещений (характерных для небольших организаций).

Смысл ротации заключается в том, что:

1) разнообразие приносит сотруднику удовлетворение новой занимаемой должностью, новыми выполняемыми функциями, новыми постав-

ленными задачами, достижением новых целей и результатов, то есть развитием собственной карьеры. Следовательно, сотрудник не ищет «новизны» в другой компании (хуже – у конкурентов);

2) воспитывается чувство общности между сотрудниками всей компании, усиливается их готовность к компромиссу, сотрудничеству, работе в команде.

Повышение квалификации – это обучение, направленное на последовательное совершенствование их профессиональных и экономических знаний, умений и навыков, рост мастерства по имеющимся профессиям. Для повышения квалификации рабочих организуются производственно-экономические курсы; курсы целевого назначения; школы передовых приемов и методов труда; курсы бригадиров. Целью повышения квалификации специалистов является обновление их теоретических и практических знаний в соответствии с постоянно повышающимися требованиями государственных образовательных стандартов. Повышение квалификации проводится по мере необходимости, но не реже 1 раза в 5 лет в течение всей трудовой деятельности работников. Периодичность прохождения специалистами повышения квалификации устанавливается работодателем.

Аттестация педагогических кадров – в процессе аттестации изучается и оценивается уровень профессиональной компетентности педагогического или руководящего работника, поскольку основным объектом аттестации становится установление соответствия уровня профессиональной компетентности специалиста заявленной квалификационной категории.

Профессиональная компетентность – это, с одной стороны, интегральный критерий качества профессионального обучения и профессиональной деятельности, а с другой – свойство личности, для которой характерны:

- высокое качество выполнения трудовых функций;
- культура труда и межличностных коммуникаций;
- умение инициативно и творчески решать профессиональные проблемы;
- готовность к принятию решений;
- адаптивная устойчивость к динамике внешней среды.

При аттестации педагога учитываются как все полученные результаты деятельности обучающихся, так и деятельность самого педагога по организации учебного процесса, в т. ч. владение современными педагогическими

технологиями, и особенно ИКТ. По сути, запущен механизм государственной сертификации педагогических и руководящих работников. Полномочия по проведению аттестации на первую и вторую квалификационные категории переданы от органов местного самоуправления и образовательных учреждений областной аттестационной комиссии.

Педагогический мониторинг – это процесс непрерывного научно-обоснованного, диагностико-прогностического слежения за состоянием, развитием педагогического процесса в целях оптимального выбора образовательных целей, задач и средств их решения.

Учебное издание

Зайцев Владимир Сергеевич

**Управление образовательными системами.
Краткий курс лекций для студентов заочной формы обучения**

Учебное пособие

Издательство «Библиотека А. Миллера»
454091, г. Челябинск, ул. Свободы, 159

Подписано в печать 15.10.2019. Формат бумаги 60×84 1/16.
Усл. печ. л. 5,75 Уч.-изд. л. 6,5. Тираж 100 экз. Заказ № 80.
Отпечатано на лазерном принтере. Бумага «Снегурочка». Цена свободная.

ИП Петров А.И. ИНН 7447002994728.
Свидетельство: Серия 74 № 002890022 от 14 января 2005 г.
выдано Администрацией Калининского р-на г. Челябинска.
454001, г. Челябинск, пр. Бр. Кашириных, 108-а.
Телефоны: раб. +7 (351) 795-80-30, сот. +7-908-081-48-14