

Министерство просвещения Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Южно-Уральский государственный  
гуманитарно-педагогический университет»

,

Л. Н. Павлова

ПЕДАГОГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ:  
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

Учебно-методическое пособие-справочник

Челябинск  
2022

УДК 371(021)

ББК 74.04я73

П 12

***Рецензент:***

Фортыгина С.Н., к.п.н., доцент кафедры доцент кафедры педагогики, психологии и предметных методик, Южно-Уральский государственный гуманитарно-педагогический университет

**Павлова Л.Н.** Педагогическое управление: теория и практика [Текст]: Учебно-методическое пособие-справочник / Л. Н. Павлова, – Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А. Миллера». – 94 с.

ISBN 978-5-93162-724-3

Учебно-методическое пособие предназначено для педагогов и профессорско-преподавательского состава и студентам педагогических вузов. В содержание издания включены практические материалы, описаны приемы и предлагаются формы использования в профессиональной педагогической деятельности. Использован аналитические материалы и практики регионального уровня. Данное учено-методическое пособие может быть использовано для слушателей курсов повышения квалификации.

ISBN 978-5-93162-724-3

© Павлова Л.Н., 2022

## Содержание

<b>Введение</b> .....	4
<b>1.1 Педагогическое управление</b> и педагогическая деятельность: содержание и их реализация .....	7
<i>Практическая работа № 1</i> .....	17
<b>1.2 Особенности педагогического управления</b> .....	20
<i>Практическая работа № 2</i> .....	35
<b>1.3 Педагогическое управление</b> функционированием и развитием ученического коллектива.....	37
<i>Практическая работа № 3</i> .....	45
<i>Практическая работа № 4</i> .....	45
<b>1.4 Программно-целевая технология</b> организации педагогического управления ученическим самоуправлением как реализация нравственного компонента управленческой культуры .....	49
<i>Практическая работа № 5</i> .....	49
<b>Методика</b> «Определение уровня развития самоуправления в ученическом коллективе» (по М.И. Рожкову) .....	51
<b>Методика</b> «Что важнее?».....	54
<b>Методика</b> «Социометрия» .....	58
<b>1.5 Проектирование</b> национальных, региональных и этнокультурных составляющих содержания педагогического управления ученическим коллективом .....	62
<i>Практическая работа № 6</i> .....	78
<b>Итоговая аттестация</b> .....	81
<i>Практическая работа № 7</i> .....	81
<b>2. Организационно-педагогические условия</b> обучения.....	87
<b>2.1. Учебно-методическое и информационное</b> обеспечение программы .....	87
<i>Нормативные документы</i> .....	87
<b>2.2 Интернет-ресурсы</b> .....	87
<i>Список литературы</i> .....	88

## ВВЕДЕНИЕ

Целью создания данного учебно-методического пособия является демонстрация возможностей совершенствования образовательного процесса посредством педагогического управления ученическим коллективом в образовательных организациях в теории и практике данного вопроса.

Актуальность темы сформирована противоречием на научно-методическом уровне исследования теории и практики педагогического управления ученическим коллективом и сопряжена с управлением образовательной организации. Противоречие лежит в области теории управления образовательной организации и практики реализации данного управления посредством педагогического управления ученическим коллективом.

Одним из распространённых недочетов в организации оценки реализации педагогического управления ученическим коллективом является несоответствие заявленной концепции развития образовательной организации, обозначенных методологических подходов в управлении данного коллектива и оценки реализации педагогической деятельности.

В учебно-методическом пособии описана технологическая цепочки следующего порядка: управленческая задача педагога по отношению ученического коллектива строится на основании декларируемых подходов и принципов реализации концепции развития образовательной организации. На основании педагогических задач по управлению ученическим коллективом формируется оценка и критерии педагогического управления в образовательной организации. В соответствии с данными позициями определяется содержание профессиональных функций педагога и открывается возможность для педагога реализовать управленческую компетентность на дозволенном ему уровне.

В этой связи нами описаны различия между педагогической деятельностью и педагогическим управлением, а также различия между функционированием и развитием ученического коллектива.

По каждой теме теоретического вопроса в пособии представлено содержание и формы выполнения практических работ.

## **1.1 ПЕДАГОГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ПЕДАГОГИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ: СОДЕРЖАНИЕ И ИХ РЕАЛИЗАЦИЯ**

### **Теория вопроса**

В параграфе дана характеристика содержания и реализации педагогической деятельности и педагогического управления на основе компетентностного подхода с целью обоснования идеи модификации профессиональной деятельности.

Актуальность проблемы педагогического управления обозначена потребностью модификации педагогической деятельности, в основе которой лежит компетентностный подход. Основанием использования представленного терминологического аппарата является диссертационное исследование автора.

Содержание педагогической деятельности обозначено в требованиях квалификационной характеристики должностей работников образования, отраженные в профессиональных и специальных компетенциях. В практическом применении компетенции выражаются в функциональных обязанностях педагогических работников, тем самым, обеспечивая возможность демонстрации профессиональной компетентности.

В нормативных документах профессиональная компетентность педагога (педагогическая деятельность) определена как совокупность профессиональных компетенций: управленческой, коммуникативной, аналитическая [145, с.1]. Управленческая компетенция педагога состоит из функционального компонента, методического и личностного компонентов.

Следовательно, содержание педагогической деятельности определяется профессиональными компетенциями, т.е уровнем подготовленности и реализации педагога к профессии; содержание педагогического управления определяется компонентами, составляющую компетенцию. Из этого следует, что содер-

жание педагогической деятельности условно неизменная составляющая профессии; содержание педагогического управления определяется набором, компонентов управленческой компетенции, которые могут находиться в различной зависимости друг от друга и разного уровня затребованности при реализации указанной компетенции.

В свете идеи исследования нас интересует из разряда основных элементов педагогической компетентности организаторская компетенция педагога. Реализация данной компетенции обеспечивает включение обучающихся в различные виды деятельности и организацию деятельности ученического коллектива, превращающая его из объекта в субъект воспитания. Из специальных компетенций педагога выделяем компетенцию в области управления [34, с.1]. Берем за основу следующее положение: педагогическая компетентность состоит из педагогических компетенций. Из этого следует, что педагогическое управление является составляющей профессиональной компетентности педагога и проявляется через организаторскую профессиональную компетенцию и управленческую специальную компетенцию педагога. Отсюда двойственная природа педагогического управления.

В диссертационном исследовании понятие «педагогическое управление» нами определено как целенаправленное педагогическое воздействие с целью качественных изменений ученического коллектива, характеризующееся необратостью и направленностью на развитие личности каждого обучающегося. По содержанию педагогическое управление включает целеполагание, конструирование управляющих воздействий и их реализацию [108, с.33].

Таким образом, педагогическое управление является проявлением управленческой компетенции педагога.

Под педагогической компетентностью мы понимаем вид профессиональной компетентности, представленный как ком-

плекс компетенций, необходимый при осуществлении образовательного процесса, который реализуется через педагогическую деятельность в образовательном учреждении. Управленческая компетенция педагога определяется организационной структурой управления образовательного учреждения и содержанием профессиональной компетентности педагога. Теперь мы можем понимать как на практике реализуется двойственная природа указанной компетенции. С одной стороны, педагог естественным образом реализует управленческие функции в аспекте управления образовательным учреждением на основе методических, творческих, профессиональных объединений, с другой стороны, выполняет функции управления учебным коллективом.

Таким образом, педагогическое управление является качественно специфической разновидностью управления образовательного учреждения, направленного на процессы внутриколлективного регулирования и выражается содержательной характеристикой управленческой компетенции педагога.

На основании вышеизложенного сделали следующие выводы.

1. *Педагогическая деятельность* является видом профессиональной компетентности; *педагогическое управление* – видом управления образовательного учреждения.

2. *Педагогическая деятельность* является практической реализацией профессиональной компетентности, выраженная уровнем готовности и осуществления педагогом функциональных обязанностей; *педагогическое управление* является практической реализацией специальной управленческой компетенцией педагога, выраженная в осуществлении цикла управления.

3. *Педагогическая деятельность* охватывает все образовательное пространство; *педагогическое управление* реализуется в процессе управления образовательным учреждением и через функции управления учебным коллективом.



Определив основополагающие различия по содержанию понятий, мы составили характеристику различий реализации педагогической деятельности и педагогического управления с последующей целью определения поля их реализации (таблица №1).

Таблица №1. – Характеристика различий реализации педагогического управления и педагогической деятельности

<i>№ n/n</i>	<i>Основания для сравнения</i>	<i>Педагогическая деятельность</i>	<i>Педагогическое управление</i>
1	2	3	4
1.	Категория понятия	Система профессиональной деятельности	Вид управления образовательным учреждением
2.	Эмпирическая форма	Профессиональная компетентность педагога	Управленческая компетенция педагога
3.	Объект деятельности	Личность обучающегося, ученический коллектив	Ученический коллектив
4.	Предмет деятельности	Качество образования обучающихся	Самоуправление ученического коллектива, самоуправление педагогов
5.	Концептуальные положения	Педагогическая деятельность, направленная на формирование образовательных компетентностей обучающихся; педагогическое руководство ученическим коллективом	Переход из одного функционального состояния (педагогическое управление) в другое (ученическое самоуправление): перераспределение функциональной нагрузки управления образовательным учреждением

*Продолжение таблицы №1*

1	2	3	4
6.	Инструментарий деятельности	Педагогические технологии	Механизм педагогического управления. Технология педагогического управления.
7.	Показатель результативности	Качество образовательного процесса; качественные изменения ученического коллектива, личности обучающегося и педагога.	Качественные изменения ученического коллектива, личности обучающегося и педагога.
8	Оценка эффективности	Уровень сформированности образовательной компетентности обучающихся	Уровень развития самоуправления ученического коллектива и личности обучающегося
9	Показатель реализации	Уровень реализации профессиональной компетентности	Уровень реализации управленческой компетенции

Основания для выявления различий реализации педагогической деятельности и педагогического управления следующие: категория понятия, эмпирическая форма, объект деятельности, предмет деятельности, концептуальные положения, инструментарий деятельности, показатель результативности оценка эффективности. Категории понятий «педагогическая деятельность» и «педагогическое управление» соотносятся как система деятельности к виду деятельности. Эмпирической формой педагогической деятельности выступает профессиональная компетентность педагога; педагогического управления – управленческая компетенция педагога. Объектом педагогической деятельности является личность обучающегося в образовательном про-

цессе и ученический коллектив; объектом педагогического управления – ученический коллектив и личность обучающегося как участник коллектива. Качество образования обучающихся лежит в области педагогической деятельности, Педагогическое управление характеризуется возможностью перехода в самоуправление ученического коллектива. В основе концептуального положения педагогической деятельности лежит формирование образовательных компетентностей у обучающихся. Основной идеей педагогического управления в силу его специфики определяем переход из одного функционального состояния (педагогическое управление) в другое (ученическое самоуправление). В процессе развития ученического самоуправления происходит перераспределение функциональной нагрузки управления образовательным учреждением. Педагогические технологии выполняют инструментальную функцию педагогической деятельности. Педагогическое управление реализуется через механизм и соответствующей ему технологию педагогического управления [112, с.24]. Показателем результативности будет качество образовательного процесса и качественные изменения коллектива, выраженные в уровне развития самоуправления ученического коллектива. Оценкой эффективности для педагогической деятельности служит уровень сформированности образовательной компетентности обучающихся; для педагогического управления – уровень реализации управленческой компетенции педагога.

Педагогическое управление считаем видом управления образовательного учреждения. Данное управление трактуется как управление ученическим коллективом с целью его качественного изменения, когда как педагогическая деятельность представляет собой педагогический процесс с целью образования личности обучающегося. Исходя из этого, оценкой реализации педагогического управления является уровень развития самоуправления ученического коллектива; оценкой педагогиче-

ческой деятельности является уровень сформированности образовательной компетентности обучающихся. Следовательно, показателем реализации педагогической деятельности будет уровень образовательной компетентности обучающихся; для педагогического управления – уровень развития самоуправления ученического коллектива и личности обучающегося

Таким образом, понятие «педагогическая деятельность» шире понятия «педагогическое управление», значит, поле реализации педагогической деятельности «поглощает» поле реализации педагогического управления.

Педагогическая деятельность и педагогическое управление реализуется на основе программно-целевого принципа. Ориентиром для педагогической деятельности является программное обеспечение. Например, программа развития образовательного учреждения, учебная программа по предмету, программа факультатива и пр. Иллюстрацией выполнения функции педагогического управления ученическим коллективом служат программы воспитательной деятельности (программа работы руководителя ученического коллектива, программа воспитательной работы педагога дополнительного образования, программа деятельности педагога и т.п.). В программных и методических документах образовательного учреждения, чтобы избежать разночтений в выполнении функций педагогического управления (в связи с указанными выше причинами), должны быть определены: содержание управленческой компетенции педагога образовательного учреждения, выраженной в функциональных обязанностях педагога, а так же критерии деятельности и критерии результативности педагогического управления.

Как следствие определения данной позиции, существует потребность образовательного учреждения в модели педагогического управления, в определении позиции педагогического управления в общей концепции образовательного учреждения.

Таким образом, стратегия управления образовательным учреждением позволит определить пути развития (изменения) профессиональных и специальных компетенций педагогов, соотнося их со спецификой образовательной системы учреждения.

Реализуется педагогическая управленческая компетенция на основе программного метода управления ученическим коллективом, который обеспечивается через программу деятельности педагога с ученическим коллективом или воспитательную программу ученического коллектива. Методическое обеспечение программно – целевого принципа управления состоит в определении: показателей развития ученического коллектива (психологического, педагогического, физиологического, уровня развития самоуправления и т.п.); условий определения сроков реализации программы; условий сопоставимости в случае использования количественных показателей; последовательности отслеживания результатов, связанных с анализом деятельности педагога и развития ученического коллектива. Выполнение программы педагогического управления ученическим коллективом позволит определить уровень профессиональной компетентности педагога в сфере управления и эффективность реализации управленческой компетенции педагога.

Исследуя феномен педагогического управления в 29 образовательных учреждениях г. Челябинска, мы пришли к выводу, что использование педагогами программно-целевого метода управления ученическим коллективом, который позволяет применять механизм педагогического управления ученическим коллективом, базирующийся на целостности процесса взаимодействия управляющей и управляемой подсистем на основе педагогической технологии управления соответствующей уровню развития ученического коллектива. В результате чего стал возможен переход от педагогического руководства (направленная педагогическая деятельность по отношению к ученическому коллективу) к педагогическому управлению учени-

ческого коллектива. Это означает проявление модификации педагогической деятельности (видоизменение деятельности), проявляющуюся в развитии практики возможной реализации принципа государственно-общественного управления образовательным учреждением и модернизацию условий образовательного процесса с целью реализации компетентностного подхода в профессиональной деятельности педагога.

## **ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 1**

Составить терминологический словарь.

Термины расположены в алфавитном порядке. Составные термины имеют естественный (прямой) порядок слов. Каждая словарная статья начинается с наиболее распространенной формы термина. Она также содержит его синонимы, краткие формы и английские эквиваленты терминов. Словарная статья включает в себя краткую грамматическую характеристику термина. Основная часть словарной статьи содержит толкование (разъяснение) значения того предмета или явления, для обозначения которого служит термин. Краткие энциклопедические сведения заканчиваются примерами. В конце статьи имеются указания (ссылки) на созвучные термины и термины, имеющие противоположное значение.

*Критерии оценивания:* наличие словаря.

*Примеры заданий:*

- Анализ – рассмотрение, изучение чего-либо, основанное на расчленении предмета, явления на составные части

<https://lms.kgeu.ru/mod/glossary>

- Анкетирование – метод массового сбора материала с помощью анкеты <https://lms.kgeu.ru/mod/glossary>

- Воспитание – в широком социальном смысле – совокупность формирующих воздействий всех общественных институтов, обеспечивающих передачу из поколения в поколение накопленного социально-культурного опыта, нравственных

норм и ценностей; в широком педагогическом смысле – процесс целенаправленного формирования личности в условиях специально организованной воспитательной системы, обеспечивающей взаимодействие воспитателей и воспитуемых; в узком педагогическом значении – специальная воспитательная деятельность с целью формирования определенных качеств, свойств и отношений человека <https://lms.kgeu.ru/mod/glossary>

- Воспитанность
- Воспитательная деятельность
- Воспитательная работа
- Воспитательная система
- Компетентность
- Компетенция
- Компонент
- Культура профессиональная,
- Нравственность,
- Обучение
- Педагог
- Педагогическая деятельность
- Педагогическое управление
- Программа –
- Программное обеспечение
- Программно-целевое управление
- Профессиональная компетентность педагога
- Профессиональное образование
- Самоуправление
- Система внутришкольного управления
- Управление
- Управление образовательной организацией
- Управление учебной деятельностью
- Управленческая компетентность
- Управленческая культура
- Учебная деятельность

## 1.2 ОСОБЕННОСТИ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

### Теория вопроса

Актуальность рассматриваемого вопроса определяется сложностью и многосторонностью самого объекта исследования – управление.

Целью рассмотрения особенностей педагогического управления является позиционирование значимости данного управления в образовательном учреждении с точки зрения обеспечения демократического, государственно-общественного характера управления образованием [1].

Понятие «педагогическое управление», место в структуре управления образовательного учреждения и сущность педагогического управления, механизм педагогического управления нами описаны в статье «Управление развитием детского коллектива» [2].

Рассматривая особенности педагогического управления, мы опираемся на выводы, сделанные ранее в работах «Теория и практика педагогического управления развитием школьного детского коллектива», «Некоторые вопросы методического обеспечения самоуправления студентов в педагогическом образовательном учреждении», «Оценка эффективности педагогического управления ученическим коллективом как показатель безопасности управления образовательным процессом» и др [3,7,8,4,5,6].

Определимся в позициях различия педагогической деятельности и педагогического управления.

Педагогическая деятельность является видом профессиональной компетентности педагога; охватывает все образовательное пространство; является практической реализацией профессиональной компетентности, выраженная уровнем го-



товности и осуществления педагогом функциональных обязанностей.

Педагогическое управление – это вид управления образовательного учреждения; является собой практическую реализацию специальной управленческой компетенцией педагога, выраженная в осуществлении цикла управления; реализуется в процессе управления образовательным учреждением и через функции управления ученическим коллективом.

Понятие «педагогическая деятельность» шире понятия «педагогическое управление». Следовательно, педагогическое управление является составляющей содержания педагогической деятельности.

Словосочетание «педагогическое управление» говорит о том, что данное управление является управление с педагогическими свойствами. Другими словами, педагогическое управление как разновидность социального управления имеет особенности, определенные педагогической деятельностью, и характеризуется особенностями образовательного процесса.

Характеристика педагогического управления на основе критериев классификации управления позволяет нам иллюстрировать положение того, что указанное управление соответствует природе социального управления (табл. №1).

Таблица № 2. – Характеристика педагогического управления

Критерии классификации управления	Группа целей
1	2
период установления	стратегическая, тактическая, оперативная
содержание	организационная
функциональная структура	производственная

Продолжение таблицы № 2.

1	2
среда	внутренняя
приоритетность	приоритетная
измеряемость	количественная, качественная результативность педагогической деятельности. результативность развития ученического коллектива и личности обучающегося
повторяемость	периодичная в условиях нового ученического коллектива
иерархия	часть структуры управления образовательного учреждения
стадии жизненного цикла	формирование, становление и развитие ученического коллектива

Педагогическое управление как феномен организационно строится только в образовательных учреждениях для осуществления образовательного процесса, входит в функциональную структуру управления учреждения, имеет внутреннюю направленность, статус приоритетного на определенном уровне управления учреждения и является частью структуры управления образовательного учреждения. Педагогическое управление может реализовывать стратегические, тактические и оперативные цели управления. *Стратегические цели* берут задачи по формированию и развитию ученического коллектива для создания условий по усвоению образовательных стандартов. Доля ответственности за выполнение данных целей у административного и педагогического управления определяется локальными документами образовательного учреждения. *Тактические цели* педагогического управления рассчитаны на конкретный временной период, обусловленные стратегией управления. Формулирование тактических целей осуществляется на основе программно-целевого принципа управления и выражается в деятельности в

виде выполнения программ воспитания и обучения. Оперативные цели можно рассматривать как цель педагогического управления по формированию, становлению и развитию ученического коллектива. Так как педагогическое управление имеет программное обеспечение, то оценить результативность управления можно через количественные и качественные показатели управления исходя из стратегической и тактической целей. В силу сменяемости обучаемого контингента педагогическое управление имеет свойство повторяемости.

Исходя из данных таблицы, мы можем выделить особенности педагогического управления образовательного учреждения. Они следующие: педагогическое управление является видом управления, обеспечивающий государственно-общественный характер управления образовательного учреждения; на основе принципа программно-целевого управления обеспечивается зона ответственности административного и педагогического управления образовательного учреждения; педагогическое управление имеет свойство повторяемости на основе реализации образовательной программы в условиях нового ученического коллектива. Данные особенности педагогического управления имеют статус обобщенных, т.к. мы охарактеризовали педагогическое управление через обобщенные критерии классификации управления.

Теперь рассмотрим характеристику особенностей педагогического управления через внутренний статус управления (табл. №3). Показателями, характеризующие особенности педагогического управления, являются: природа педагогического управления субъект-объектные отношения в осуществлении педагогического управления, временной диапазон, пространство, механизм, технология реализации данного управления, оценка эффективности педагогического управления.

Природа педагогического управления характеризуется двойственностью, которая выражается функциональными обязанностями, связанные с обучением и управленческой деятель-

ностью по отношению к ученическому коллективу. Педагогическое управление нацелено на функционирование и развитие ученического коллектива. Особенностью является субъект-объектные отношения: педагог совершает управленческие действия по отношению к ученическому коллективу, который отличается возрастными особенностями, особенностью цели организации и существования ученического коллектива и особенностью предполагаемого результата управления. В целом, педагогическое управление как управление нацелено на коллектив, целью организации которого является учебная деятельность, а не профессиональная деятельность в силу возрастных и социальных особенностей данного коллектива. Педагогическое управление реализуется во время периода обучения и в рамках образовательного процесса. Управление характеризуется механизмом педагогического управления, каждый «виток» которого является единицей развития ученического коллектива. Поэтому предполагается обеспечение педагогического управления соответствующим видом организационно-методического инструментария. *Механизм педагогического управления* сопровождается конкретными педагогическими технологиями, которые применяются в соответствии с качественной характеристикой ученического коллектива.

Таблица № 3. – Характеристика особенностей педагогического управления

Особенности педагогического управления	Характеристика особенностей педагогического управления
1	2
природа управления	двойственная природа: управление и деятельность
субъект-объектные отношения	управление нацелено на функционирование и развитие ученического коллектива

*Продолжение таблицы № 3.*

1	2
временной диапазон	период обучения
пространство реализации	образовательный процесс
механизм реализации	характеристика системы и процесса управления
технология реализации	вид организационно-методического инструментария
оценка эффективности педагогического управления	практическая реализация профессиональной компетентности, выраженная уровнем готовности и осуществления педагогом функциональных обязанностей

Двойственность природы педагогического управления определяет разные подходы к оценке педагогического управления.

При рассмотрении педагогического управления необходимо определить позицию, с точки зрения которой будет идти речь: педагогическое управление как вид управления с присущими всеми функциями управления; педагогическое управление как вид деятельности педагогов с присущими ему направлениями и критериями оценок реализации деятельности (табл.№4).

Таблица № 4. – Педагогическое управление как вид управления и педагогическая деятельность: основные различия

Основания для различия	Педагогическое управление как вид управления	Педагогическое управление как педагогическая деятельность
1	2	3
функции	реализуются функции управления	реализуются функции по должности

*Продолжение таблицы № 4.*

1	2	3
объект	процесс формирования, функционирования, развития коллектива	образовательный процесс
предмет	коллектив	личность
самоуправление	самоуправление коллектива	самоуправление личности
оценка эффективности	уровень управленческой компетенции педагога	качество образовательного процесса
результат	качественные изменения коллектива	качественные изменения личности

При рассмотрении педагогического управления как вида управления образовательного учреждения, предполагается изучение вопросы об ученическом коллективе как об объекте управления. Предметом рассмотрения будет ученический коллектив и его самоуправление как результат педагогического управления.

Педагогическое управление как деятельность подразумевает реализацию функции по педагогической должности, объектом управления является образовательный процесс, предметом управления – личность, самоуправление проявляется в самоуправлении личности обучающегося, оценка эффективности лежит в плоскости оценки качества образовательного процесса и результатом педагогического управления будет качественные изменения личности (уровень сформированности образовательной компетентности).

Управление характеризуется интеграцией процессов функционирования и развития образовательного учреждения. Этот постулат позволяет рассмотреть различия педагогического управления с позиции тактических целей управления, но с

различными установками на осуществление педагогического управления: направленность педагогического управления на функциональность ученического коллектива или направленность педагогического управления на развитие ученического коллектива. В том и в другом случаи стратегические цели педагогического управления будут реализованы, получим разный результат качества общественно-государственного управления образовательного учреждения (табл. №5).

Таблица № 5. – Различия педагогического управления функционированием ученического коллектива и развитием ученического коллектива

Педагогическое управление как вид управления		
Параметры сравнения	Педагогическое управление функционированием ученическим коллективом	Педагогическое управление развитием ученического коллектива
Позиция педагогического управления	ученический коллектив как средство педагогического управления.	ученический коллектив как цель педагогического управления.
способ развития	через ученический коллектив – развитие личности обучающегося.	развитие ученического коллектива – развитие личности обучающегося.
Место органов самоуправления	самоуправление коллектива как средство педагогического управления.	самоуправление ученического коллектива как цель педагогического управления.
Позиционная характеристика самоуправления	самоуправление – формализованная структура управления ученического коллектива.	самоуправление – социально-значимый орган ученического коллектива.

*Продолжение таблицы № 5.*

Деятельность органов самоуправления	органы самоуправления работают эпизодически или периодически, решения которых трудно выполнять.	развитие и расширение функций деятельности самоуправления ученического коллектива, передача части функций педагогического управления органам самоуправления ученического коллектива.
-------------------------------------	---	--

Педагогическое управление, нацеленное на осуществление функционирования ученического коллектива, рассматривает его (коллектив) как средство педагогического управления, поэтому самоуправление коллектива осуществляется с этой же позиции, следовательно, самоуправление является формализованной структурой управления ученического коллектива, а органы самоуправления работают эпизодически или периодически, решения которых трудно выполнять. Педагог осуществляет развитие коллектива через коллектив и как результат – развитие личности обучающегося.

Ученический коллектив, являющийся целью педагогического управления, характеризуется развитием ученического коллектива на основе самоуправления данного коллектива и, как следствие, развитие личности обучающегося. Самоуправление ученического коллектива представлено социально-значимым органом коллектива. Развитие и расширение функций деятельности самоуправления ученического коллектива предполагает передачи части функций педагогического управления органам самоуправления ученического коллектива.

Значит ли, что эффективность педагогического управления можно определить по качественному состоянию ученического коллектива? Практика управления образовательного учреждения говорит о сложности и неоднозначности данной



оценки. В чем определяется баланс между функционированием и развитием ученического коллектива? Ориентировочные оценки, которые выражаются в виде эмоциональных оценок, состоят из формальных параметров оценки собственно своей педагогической деятельности, оценки руководителя образовательного учреждения и оценок коллектива педагогов, общественности, социальных партнеров. К таким выводам мы пришли на основе исследования аналитического материала образовательных учреждений и интервьюирования педагогов.

В качественных и количественных показателях развития (изменений) ученического коллектива лежит механизм педагогического управления. Педагогическое управление использует программно-целевой метод управления. Критерием развития ученического коллектива является самоуправление. Цель педагогического управления, в конечном счете, представляется в виде качественного изменения ученического коллектива, т.е. его развитие, которое будет выражаться в самоуправлении ученического коллектива и в самоуправлении обучающихся. Изменения в личности обучающегося в образовательном процессе связаны с формированием компетентности. Аспект «уровень компетентности обучающихся» можем взять как критерий оценки эффективности педагогического управления. В конечном результате сформированность компетентности обучающихся является показателем качества педагогического управления. Вместе с тем, данный показатель может демонстрировать уровень владения педагогом управленческой компетенции как составляющей профессиональной компетентности [67].

Исследуя феномен педагогического управления в 29 образовательных учреждениях г. Челябинска, мы пришли к выводу, что использование педагогами программно-целевого метода управления ученическим коллективом позволяет применять механизм педагогического управления ученическим коллективом, базирующейся на целостности процесса взаимодействия управ-

ляющей и управляемой подсистем. Реализация механизма педагогического управления основана на педагогической технологии, соответствующей уровню развития ученического коллектива. В результате чего стал возможен переход от педагогического руководства (направленная педагогическая деятельность по отношению к ученическому коллективу) к педагогическому управлению ученического коллектива (управленческая деятельность). Это означает проявление модификации педагогической деятельности (видоизменение деятельности).

Вопрос оценки эффективности педагогического управления является актуальным, т.к. затрагивает аспекты формирования компетентности обучающихся, качество управления образовательного учреждения и вопрос подготовки педагогов к управленческой деятельности. Педагогическое управление – это сознательное воздействие на ученический коллектив и всякие изменения имеют цель обеспечить устойчивость данной системы и её дальнейшее совершенствование и развитие. Педагогическое управление – это управление ученическим коллективом с целью его качественного изменения. Программа педагогического управления ученическим коллективом является оценочным видом педагогической деятельности, прогностическим видом педагогической деятельности и конструктивным видом педагогической деятельности.

Понятия «технология» и «механизм» разнятся при рассмотрении способности ученического коллектива к самоуправлению по содержанию и предполагаемому результату педагогического управления. Механизм педагогического управления – это система связей и отношений между субъектами образовательного процесса, обусловленными функциональными обязанностями и педагогическими условиями его реализации. *Педагогическая технология* предполагает осуществление руководства (как форма управления) через систему объект – субъектных отношений. Профессиональная подготовка педагогов к управлен-

ческой деятельности обеспечивается изучением применения педагогической технологии в процессе осуществления управления. ученическим коллективом. Механизм педагогического управления ученическим коллективом рассматриваем как педагогические процессы (действия).

Эффективность педагогического управления необходимо проводить, определив понятийное пространство педагогического управления. Оценивание педагогического управления на основе механизма означает *оценивание функционирования* ученического самоуправления. Оценивание педагогического управления на основе технологии означает *оценивание организации* педагогической деятельности по отношению к ученическому коллективу. Оценкой эффективности педагогического управления в первом случае является уровень развития самоуправления ученического коллектива, во втором – профессиональная компетентность педагога. Программно-методическое обеспечение педагогического управления выражается критериями и показателями мониторинга самоуправления ученического коллектива, обеспечивая технологичность педагогического управления. Эффективность педагогического управления ученическим коллективом выражается в виде оценки профессиональной деятельности педагога. Данная оценка дает качественную характеристику итогов педагогической деятельности, определяя степень соответствия итогов деятельности запланированной цели. При оценке эффективности педагогической деятельности необходимо рассматривать осуществление уровня качества образовательного процесса. При определении эффективности педагогического управления берем во внимание уровень сформированности управленческой компетенции педагога.

Подведем итоги результатов исследования особенностей педагогического управления. Особенности педагогического управления рассматриваем по группам: группа особенностей педагогического управления обобщенного статуса управления

и группа особенностей педагогического управления внутреннего статуса управления. Первая группа характеризует особенности педагогического управления в сравнении с другими видами управления. Вторая группа характеризует особенности педагогического управления относительно управления образовательного учреждения.

Особенности педагогического управления *обобщенного статуса* управления заключаются в следующих позициях.

1. Педагогическое управление присуще образовательному учреждению. Это положение определяет его специфичность.

2. Педагогическое управление является составляющей педагогической деятельности.

3. Педагогическое управление как всякое управление можно охарактеризовать через критерии классификации управления, на основе которых определяются соответствующие цели педагогического управления.

Особенности педагогического управления *внутреннего статуса* управления заключаются в следующих позициях.

1. Педагогическое управление является составляющей педагогической деятельности. Педагогическое управление можно рассматривать с точки зрения управления образовательного учреждения и с точки зрения педагогической деятельности. Это обуславливает двойственность природы педагогического управления и определяет возможность двух подходов к оценке педагогического управления образовательного учреждения.

2. Использование понятий «педагогическая технология» и «механизм педагогического управления» позволяют определить организационно-методический инструментарий педагогической деятельности и описать систему, процесс педагогического управления.

3. Имеются различия в качественных результатах педагогического управления по отношению к ученическому коллективу с точки зрения целевой направленности управления функционированием или развитием ученического коллектива.

4. Оценка эффективности педагогического управления будет максимально объективной, если определить понятийное пространство педагогического управления образовательного учреждения; определить критерии результативности педагогического управления образовательного учреждения; определить «нулевую» точку уровня сформированности управленческой компетенции педагога с целью возможности соотношения уровня эффективности деятельности и практических результатов деятельности педагога; создать программы педагогического управления образовательного учреждения различного уровня. Программа педагогического управления ученического коллектива является оценочным видом педагогической деятельности.

## **ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 2**

### **Практическая работа № 2**

*Форма: интерактивное занятие.*

Составление ментальной карты «Педагогическое управление ученическим коллективом»

*Описание, требования к выполнению:*

Составление ментальной карты «Педагогическое управление ученическим коллективом»

*Ментальная карта* – это наглядное представление естественного течения мыслей от одной центральной идеи. Даже сам внешний вид этой схемы дает понять, что она помогает эффективно проводить мозговые штурмы, составлять конспекты, усваивать информацию и делать презентации. Ментальные карты варьируются по степени сложности и составляются вручную либо на компьютере. В зависимости от целей и временных рамок проекта ментальную карту можно дополнить творческими элементами с информационной нагрузкой, например, фотографиями, рисунками или изогнутыми линиями разной толщины и разных цветов.

### **1.3 ПЕДАГОГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ФУНКЦИОНИРОВАНИЕМ И РАЗВИТИЕМ УЧЕНИЧЕСКОГО КОЛЛЕКТИВА**

#### **Теория вопроса**

Целью данного параграфа – словесное моделирование педагогического управления ученическим коллективом. Предлагаемая концептуальная модель синтезирует принципы, цель, задачи, механизмы педагогического управления и критерии, характеризующие его управленческую эффективность.

В основу разработки концептуальной модели педагогического управления функционированием и развитием ученического коллектив положены ряд принципов.

1. Комплексность педагогического управления, под которым нужно понимать его многоаспектность. Реальное воплощение этого принципа находит свое отражение в сложном комплексе управления в виде иерархии управления, видов и форм (административное, педагогическое управление, самоуправление педагогов и обучающихся) на протяжении всех этапов цикла управления образовательным учреждением.

Практика управления образовательными учреждениями, для которых ориентация на формирование компетентности обучающихся стала «философией» их деятельности, показывает необходимость использования принципа комплексности. Сегодня проблема организации и согласования процессов управления в рамках функционирования структурных элементов системы управления образовательным учреждением, определение «активных зон» каждого вида управления и формы управления с целью эффективности их использования, должны быть отнесены к важнейшим задачам управления.

2. Целостность управления, которая указывает на иерархичность внутренних связей взаимодействующих механизмов педагогического управления, направленных на выполнение

конкретных задач. В этой связи структура механизмов педагогического управления должна быть адекватной по сложности, динамичности, полноте охвата всех процессов и проблем достижения единой цели управления образовательным учреждением на протяжении всех этапов жизненного цикла. Отсюда привычный функциональный подход к разработке структуры механизмов уже устарел и необходим переход к проблемно-целевому подходу, суть которого заключается в целенаправленном выявлении проблем, слежении за процессом их развития и упреждающем их разрешения.

3. Административность педагогического управления, которая обеспечивает целенаправленное изменение параметров данного процесса в соответствии с изменением внешней среды. Указанный принцип обусловлен тем, что динамика и разнообразие факторов внешней и внутренней среды, а так же требований предъявляемых к педагогическому управлению на каждом этапе цикла управления вызывает необходимость своевременного внесения корректив в систему управления.

4. Синергичность педагогического управления как необходимое условие получения положительного педагогического результата, путем интеграции организационных и инновационных ресурсов управления данным процессом.

Такое интегрирование позволяет снизить общий уровень управленческих затрат, обеспечить координацию действий механизмов педагогического управления развитием ученического коллектива, повысить комплексность и эффективность контроля за развитием коллектива, а также получить преимущества по реализации педагогического управления.

5. Динамичность педагогического управления указывает на то, что последовательная реализация механизмов педагогического управления развитием ученического коллектива, не только сохраняется при воздействии динамичных факторов внешней и внутренней среды, но и может характеризоваться

степенью непрерывности, так как дискретные оценки не дают возможности заменить скачкообразные отклонения, возникающие под воздействием указанных факторов.

Своевременное обнаружение недопустимых отклонений позволяет управляющей подсистеме предпринимать необходимые действия и отрегулировать течение процесса педагогического управления. Поэтому представляется необходимой организация мониторинга педагогического управления как системы, который позволил бы не только решать оперативно возникающие проблемы, но и задачи стратегической направленности (развитие ученического коллектива до возможного уровня самоуправления в нем).

6. Информативность педагогического управления, которая заключается в необходимости разработки информационного обеспечения данного процесса. Процессы получения, обработки и передачи информации необходимо представить системы тесно взаимодействующей с общим управлением образовательного учреждения.

Реализация современных информационных технологий делает возможным получение преимуществ за счет своевременной обработки и анализа информации. Что предопределяет необходимость использования данного принципа при разработке стратегии управления образовательным учреждением в целом и педагогического управления, в частности.

Целевое начало педагогического управления определено объединением всех структурных элементов данного управления, преследующих определенные цели.

Если миссия педагогического управления задает общие ориентиры, направления их функционирования, выражающие смысл их существования, то конкретные конечные состояния, к которым стремится педагогическое управление, фиксируются в виде их целей.

Исходя из вышесказанного, целью разработки педагогического управления функционированием и развитием учениче-



ского коллектива является определение его значимости при формировании ключевых компетенций обучающихся на основе самоуправления коллектива и личности.

Для достижения поставленной цели необходимо постоянное повышение уровня организационной и интеграционной устойчивости на каждом этапе педагогического управления.

Результативность выбранной стратегии педагогического управления функционированием и развитием ученического коллектива обеспечивается реализацией следующих механизмов:

- механизм педагогического управления, обеспечивающий требуемые свойства ученического коллектива;
- механизм педагогического управления, обеспечивающий престижность ученического коллектива;
- механизм педагогического управления, обеспечивающий режим самоуправления ученического коллектива.

Оценки, диагностики и мониторинг педагогического управления функционированием и развитием ученического коллектива должны соответствовать механизму педагогического коллектива (Например, оценка механизма педагогического управления, обеспечивающий престижность ученического коллектива; диагностика механизма педагогического управления, обеспечивающий престижность ученического коллектива; мониторинг механизма педагогического управления, обеспечивающий престижность ученического коллектива).

В комплексе механизм педагогического управления может быть представлен в разработке структуры управления и в координации действий субъектов образовательного процесса.

В области решений механизм педагогического управления реализуется через разработки, согласования, введение новшеств, правил и пр.

С нашей точки зрения, механизм педагогического управления можно рассматривать как средство, обеспечивающее (или не обеспечивающее) реальную возможность управления.

Механизм педагогического управления осуществляется на основе методов, критериев и системы оценок; на информационной системе управления; на основе интегрирования всякой деятельности.

Механизм управления является характеристикой системы и процесса управления, а педагогическое управление – объектом качественного совершенствования управления на основе частных и специализированных управленческих механизмов.

Механизм педагогического управления – это система внутренних и внешних связей и отношений образовательного учреждения.

Механизмы педагогического управления функционируют и развитием ученического коллектива представляется в виде выполнения ряда конкретных операций с периодичным повторением каждый раз на более высоком уровне исполнения. Механизмы ступеней педагогического управления различаются по содержанию их элементов. На первой ступени механизм обеспечивает процесс педагогического управления, следовательно, это механизм функционирования, который обеспечивает качество управления. На второй и третьей ступени педагогического управления мы можем говорить о механизме развития, т.к. речь идёт о деятельности и механизмы педагогического управления предназначены для осуществления развития ученического коллектива.

Г.Н. Сериков рассматривает управление с точки зрения системного подхода и предлагает «предписать специальный термин «системное управление образованием». Рассматривая системное управление как деятельность субъектов образования, автор считает, что имеет смысл выделять административную деятельность (распорядительно-исполнительную) и самоуправленческую (привлечение к выполнению функций). В этой связи можно рассматривать педагогическое самоуправление,

самоуправление учащихся и внешнее управление образовательным процессом. Взаимодействие этих элементов является признаком системного управления. Г.Н. Сериков в работе «Элементы теории системного управления образования» характеризует управленческую деятельность на основе внутреннего плана и внешнего плана. К внутреннему плану относит потребность человека, действующего на себя для достижения цели. Это аспект индивидуального самоуправления. Внешний план управленческой деятельности учёный предлагает рассматривать как реализацию общегрупповых целей, Это коллективное самоуправление, при котором существует разделение управленческих функций между всеми участниками. При этом речь идёт как о детском коллективе и личности ребёнка, так и о педагогическом коллективе и личности педагога. «Индивидуальное самоуправление как внутриличностная управленческая деятельность неустранима в принципе», – замечает Г.Н. Сериков. «Самоуправление целесообразно относить к важному аспекту управленческого взаимодействия участников образования» [139,с.56-57]. Внутренний уровень управления образовательного учреждения выстраивается следующим образом: административное управление, педагогическое самоуправление, ученическое самоуправление.

В.Н. Бурков и В.А. Ириков предлагают процесс управления разбить на функции управления по классам. Первый класс – функции управления, обеспечивающие в определённом смысле устойчивое, стабильное функционирование организационной системы (не развивается). Второй класс – функции управления по изменению механизма управления (возможно структуры системы управления). Этот класс называют механизмом развития. «Механизм развития – это совокупность процедур, методов, информационных технологий, позволяющих создавать (проектировать) новые механизмы управления с требуемыми свойствами» [7, с.4].

Р.Х. Шакуров подразделяет функции управления на группы: целевые (социальная и производственная), социально-психологические (организация, сплочение, активизация, совершенствование, развитие самоуправления), операционные функции (планирование, инструктирование и контроль) [148, с.56].

Управление рассматривается как постоянный, с различными видами управленческого воздействия, уровень участия коллектива школы в соответствии с требованиями программных задач, ситуаций, условий и т.п. Различные уровни участия составляют своеобразную иерархию. На первом уровне прилагаются усилия для улучшения общения и межличностных отношений сотрудников. На втором уровне – сформировано активное участие коллектива школы в повышении качества образования. На третьем уровне – члены коллектива рассматриваются как партнеры в управлении образовательным учреждением [7, с.34].

Анализ периодической печати подтверждает, что проблема управления образовательным учреждением обсуждается адресно с представителями административных органов управления. Об этом свидетельствуют публикации в журналах «Директор школы», «Стандарты и мониторинг в образовании», «Народное образование», «Образование в современной школе», «Практикум административной работы» и др.

Для нашего исследования имеет существенное значение позиция выделения понятия «педагогическое управление» из общетеоретического понятия «управление».

Функциональное предназначение педагогического управления – это подсистема управления образовательным учреждением, деятельность которого направлена на интеграцию отдельных элементов для достижения целей.

Содержательно интеграция педагогического управления в режиме функционирования и развития представляется как единство компонентов организационной структуры, стратегии управления и механизма функционирования.

Под понятием «педагогическое управление» мы рассматриваем педагогическую деятельность с целью создания условий для формирования и развития самоуправления ученического коллектива и развития личности обучающихся.

Исходя из целостного представления об управлении образовательным учреждением, самоуправление ученического коллектива является подсистемой управления, т.е. реализует определённые, присущие только данному этапу развития и предоставленным полномочиям управленческие функции. Следовательно, самоуправление ученического коллектива может быть представлено как механизм педагогического управления.

Эффективное функционирование любого процесса связано с условиями. Условия характеризуются обстоятельствами и предпосылками, способствующими чему-либо. Для педагогической деятельности как правило условиями являются совокупность мер образовательного процесса. Комплекс педагогических условий нами выявлен на основе анализа научной литературы по педагогическому управлению.

## **Практическая работа № 2**

*Форма: интерактивное занятие.*

Составление ментальной карты «Педагогическое управление ученическим коллективом»

*Описание, требования к выполнению.*

Составление ментальной карты «Педагогическое управление ученическим коллективом»

*Ментальная карта* – это наглядное представление естественного течения мыслей от одной центральной идеи. Даже сам внешний вид этой схемы дает понять, что она помогает эффективно проводить мозговые штурмы, составлять конспекты, усваивать информацию и делать презентации. Ментальные карты варьируются по степени сложности и состояются

вручную либо на компьютере. В зависимости от целей и временных рамок проекта ментальную карту можно дополнить творческими элементами с информационной нагрузкой, например, фотографиями, рисунками или изогнутыми линиями разной толщины и разных цветов.

### **Практическая работа № 3**

*Форма: самостоятельная работа*

*Описание, требования к выполнению:*

*Дидактическая игра* – это вид учебных занятий, организуемых в виде учебных игр, реализующих ряд принципов игрового, активного обучения и отличающихся наличием правил, фиксированной структуры игровой деятельности и системы оценивания.

#### **«Строим дом самоуправления»**

Дидактическая игра

(может быть одним из этапов проектной деятельности)

№	Структура описания	Содержание
1	2	3
1	Цель	Осознанное формирование понятия «самоуправления».
2	Задачи	1. Обучение основам самоуправления. 2. Развитие навыков коллективной деятельности. 3. Развитие умений бесконфликтного межличностного общения. 4. Активизация пространственно-образного мышления. 5. Структурирование содержание проблемы.
3	Тип	Организационно-деятельностная игра
4	Возраст	Не имеет значения.

*Продолжение таблицы.*

1	2	3
5	Количество участников	Количество групп зависит от желания организаторов. В группах количество человек ограничивается до 10.
6	Место игры в воспитательной системе	Организационно-деятельностную игру рекомендуется проводить с определенной периодичностью, т.к. в ходе игры приходит понимание самоуправления на каждом уровне его развития. Следовательно, на определенном этапе развития воспитательной системы учреждения данная игра может быть с педагогической точки зрения мониторинговым инструментом.
7	Набор ролей	Организатор-ведущий, участники групп.
8	Реквизиты	Ватман, фломастеры, скотч, клей, печатный материал со словами-понятиями.
9	Правила	1. Деление на группы осуществляется по желанию по 7- 10 человек. 2. Каждый этап работы фиксируется по времени от 10 до 20 минут. 3. На защиту каждой группе определяется 5-7 минут.
10	Поэтапное описание	1. Инструкция о поведении участников и порядке работы. 2. Формирование групп для совместной деятельности. 3. Формирование списка терминов или выдача списка терминов. 4. Работа со словарями или на основе коллективного обсуждения определение сути понятий по проблеме. 5. «Строительство» дома на ватмане: фундамент, стены, крыша, труба. 6. Защита ментальной карты «Дом самоуправления».

*Продолжение таблицы.*

1	2	3
11	Возможные мониторинговые результаты	1.Межличностные отношения. 2.Психологический климат в данной группе. 3.Определение лидера в группе. 4.Этап формирования актива.
12	Оценка результативности	Готовые «дома» очень внимательно изучите, обсудите – может быть, Вы увидите новые взаимосвязи, захотите расставить новые приоритеты, вывести конкретные задачи.

*Критерии оценивания: участие в групповой деятельности, термин «самоуправление» записать в терминологический словарь.*



## 1.4 ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВАЯ ТЕХНОЛОГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ УЧЕНИЧЕСКИМ САМОУПРАВЛЕНИЕМ КАК РЕАЛИЗАЦИЯ НРАВСТВЕННОГО КОМПОНЕНТА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ

### Практическая работа № 4

*Форма: Воркшоп «Управленческие решения»*

*Описание, требования к выполнению:*

Воркшоп – («workshop» с англ. «мастерская») – это формат обучающего мероприятия, которое помогает участникам получить знания и сразу применить их на практике для формирования определенных навыков.

Виды воркшопа:

- мастерская
- наставник демонстрирует метод, прием, навык; участники отрабатывают его в заданный срок для решения задач;
- марафон- несколько экспертов поочередно делятся своими знаниями и опытом, дают задания и проверяют их;
- дискуссионный клуб- обсуждение заданий темы с целью развития коммуникативных навыков и расширения кругозора.

1. Проведите тестирование ученического коллектива по предложенным методикам «Определение уровня развития самоуправления в ученическом коллективе» (по М.И. Рожкову), методика «Что важнее?», методика «Социометрия».

2. Определите результаты.

3. Сделайте анализ результатов.

4. Сформулируйте педагогические задачи по управлению ученическим коллективом.

## **Управленческие решения»**

Управленческое решение – это взвешенный шаг, результатом которого являются осуществление действия для достижения цели организации или воздержание от него. Оно является неотъемлемой частью деятельности менеджера. Данное понятие рассматривается как: фиксированный управленческий акт, постановление, приказ и т. д.; процесс разработки и реализации решения по разрешению проблемы; выбор альтернативы при решении проблемы.

Объектом управленческого решения, как правило, являются проблемы, связанные с разрешением теоретических и практических вопросов.

Требования, предъявляемые к управленческим решениям:

1. всесторонняя обоснованность решений (наличие потребности и возможностей ее удовлетворения);
2. правомерность (соответствие принимаемого решения законодательству);
3. непротиворечивость (вновь принимаемые решения не должны противоречить уже существующим и дублировать их);
4. своевременность (принятие решения в тот момент, когда оно может и должно быть реализовано);
5. обеспеченность ресурсами;
6. ясность и лаконичность (недопустимость двойственного толкования решений и излишнего красноречия).

По способам принятия управленческие решения могут быть:

1. интуитивные – принимаются руководителем на основе его способности предвидеть результаты;
2. адаптивные – принимаются руководителем в соответствии с его профессиональными и личными знаниями, жизненным опытом;
3. рациональные – опираются на научный анализ проблемы.

*Критерии оценивания:* наличие аналитического материала по результатам тестирования, наличие сформированных задач по управлению ученическим коллективом.

*Примеры заданий*

**Методика «Определение уровня развития самоуправления в ученическом коллективе» (по М.И. Рожкову)**

Цель: определить уровень развития ученического самоуправления

Возраст: 11- 16 лет

Инструкция: Дорогой друг! Оцени предлагаемые 24 высказывания. Для ответов используй следующие оценки: 4 – "да"; 3 – «скорее да, чем нет»; 2 – "трудно сказать"; 1 – "скорее нет, чем да"; 0 – "нет".

**Текст анкеты**

1. Считаю для себя важным заниматься, чтобы коллектив моего класса работал лучше; 2. Вношу предложения по совершенствованию работы класса;

3. Самостоятельно организую отдельные мероприятия в классе;

4. Участвую в подведении итогов работы класса, в определении ближайших задач;

5. Считаю, что класс способен к дружным самостоятельным действиям.

6. У нас в классе обязанности четко и равномерно распределяются между учащимися. 7. Выбранный актив в нашем классе пользуется авторитетом среди всех членов коллектива.

8. Считаю, что актив в нашем классе хорошо и самостоятельно справляется со своими обязанностями.

9. Считаю, что учащиеся нашего класса добросовестно относятся к выполнению своих общественных обязанностей.

10. Своевременно и точно выполняю решения, принятые собранием или активом класса.

11. Стремлюсь приложить все усилия, чтобы задачи, поставленные перед коллективом, были выполнены.

12. Готов ответить за результаты своей работы и за результаты работы своих товарищей.

13. Мы хорошо представляем себе задачи, которые стоят перед коллективом школы.

14. Учащиеся моего класса часто участвуют в организации разнообразных мероприятий всего коллектива школы.

15. Мы стремимся помочь представителям коллектива в органах самоуправления всего коллектива школы в решении задач, стоящих перед ними.

16. Мои товарищи и я регулярно участвуем в обсуждении проблем, стоящих перед коллективом школы.

17. Мы стремимся к тому, чтобы сотрудничать в решении задач, стоящих перед всем коллективом, с другими классами и объединениями.

18. Удовлетворен отношением моих товарищей к другим классам.

19. Мы стремимся помочь другим коллективам, младшим в разрешении трудностей, возникающих перед ними.

20. Считаю, что учащиеся, избранные в органы самоуправления школы, пользуются заслуженным авторитетом.

21. Учащиеся моего класса добросовестно относятся к выполнению поручений органов ученического самоуправления всего коллектива.

22. Мы стремимся к тому, чтобы коллектив школы достиг более высоких результатов. 23. Готов отстаивать интересы всего коллектива школы в других коллективах и общественных организациях.

24. Осознаю свою ответственность за результаты работы всего школьного коллектива.

Ответы оформляйте в следующем виде (пример) 1 -3; 2-0; 3 – 1 и т.д.

### **Обработка и интерпретация данных**

При обработке результатов 24 высказывания разбиваются на шесть групп:

1 группа – 1, 2, 3, 4 – включенность учащихся в самоуправленческую деятельность;

2 группа – 5, 6, 7, 8 – организованность классного коллектива);

3 группа – 9, 10, 11, 12 – ответственность членов первичного коллектива за его дела;

4 группа – 13,14, 15, 16 – включенность класса в дела общешкольного коллектива);

5 группа – 17, 18, 19, 20 – отношения класса с другими классами;

6 группа – 21, 22, 23, 24 – ответственность учащихся класса за дела общешкольного коллектива.

По каждой группе подсчитывается сумма баллов, выставленных всеми участниками опроса. Затем она делится на число участников опроса и на 16 (максимальное количество баллов, которое может указать респондент по каждой группе).

Уровень развития самоуправления определяются по следующей шкале:

- если результат  $<0.5$  балла – низкий уровень;
- если результат  $>0.5$ , но  $<0.8$  – средний уровень;
- если результат  $> 0,8$  – высокий уровень.

### **Методика «Что важнее?»**

*Цель:* определение ценностно-ориентационного единства класса (ЦОЕ).

*Ход выполнения.* Учащимся предлагается анкета, каждые пять качеств которой характеризуют отношения к учебе (1, 6,

16, 18, 25), стиль поведения и деятельности (3, 7, 9, 12, 27), знания (2, 5, 14, 21, 32), качества ума (4, 20, 30, 24, 34), учебно-организационные умения (8,13, 15, 22, 26), отношение к товарищам (11, 17, 23, 29, 33), отношение к себе (10, 19, 28, 31, 35). Школьники должны выбрать из этих 35 качеств только 5, которые, по их мнению, являются необходимыми и наиболее важными для успешного выполнения совместной учебной работы.

*Качества личности*

1. Дисциплинированность.
2. Эрудированность.
3. Сознание общественного долга.
4. Сообразительность.
5. Начитанность.
6. Трудолюбие.
7. Идеиная убежденность.
8. Умение контролировать работу.
9. Моральная воспитанность.
10. Самокритичность.
11. Отзывчивость.
12. Общественная активность.
13. Умение планировать работу.
14. Любознательность.
15. Умение работать с книгой.
16. Целеустремленность.
17. Коллективизм.
18. Прилежание.
19. Требовательность к себе.
20. Критичность.
21. Духовное богатство.
22. Умение объяснить задачу.
23. Честность.
24. Инициативность.
25. Внимательность.

26. Ответственность.
27. Принципиальность.
28. Самостоятельность.
29. Общительность.
30. Рассудительность.
31. Скромность.
32. Осведомленность.
33. Справедливость.
34. Оригинальность.
35. Уверенность в себе.

*Обработка полученных данных. Учитель составляет матрицу следующего вида.*

№	Фамилия	Качества личности												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	...	34	35
1	Антонова	+		+			+	+		+				
2	Буланова			+			+	+		+			+	
3	Васильев	+		+		+		+		+				
4	Дятлова	+			+		+	+			+			
5	Иглов		+	+				+		+				+
6	Климов	+					+	+		+			+	
7	Леонов	+		+	+		+	+						
8	Никитина					+	+	+		+				+
9	Орехов	+		+			+	+		+				
10	Орфеева	+								+				
11	Павлов			+			+	+						
12	Родных	+	+	+			+	+						
13	Семенчук			+			+	+		+				
14	Тимофеева	+								+	+		+	
15	Устюгова	+		+			+	+		+				
Сумма выборов		10	2	10	2	2	11	13	0	9	3		3	2

В ней в каждой строке отмечаются те пять номеров (качеств), которые выбрал данный ученик. Затем по столбцам подсчитывается количество выборов каждого качества. Коэффициент, характеризующий степень ценностно-ориентационного единства учащихся класса ( $C$ ), вычисляются по следующей формуле:

$$C = \frac{1,4n - N}{6N}$$

где  $n$  – сумма выборов, приходящаяся на пять качеств личности, получивших максимальное число выборов,  $N$  – число учащихся, принявших участие в эксперименте. Для данных, приведенных в матрице, коэффициент ценностно-ориентированного единства класса будет равен:

$$C = \frac{1,4 \cdot (10 + 10 + 11 + 13 + 9)}{6 \cdot 15} = \frac{1,4 \cdot 53 - 15}{90} \approx 0,66$$

$C \geq 0,5$  считается высоким показателем и свидетельствует о том, что класс можно считать коллективом. Если  $0,3 \leq C < 0,5$ , то класс промежуточный по уровню развития ЦОЕ. Наконец,  $C \leq 0,3$  свидетельствует о недостаточном ЦОЕ и развитии класса как коллектива. В приведенном примере  $C = 0,66$ , что свидетельствует о высоком ценностно-ориентационном единстве школьников класса.

Если наиболее весомые качества принадлежат одной группе свойств, значит, учащиеся связывают успех своей совместной деятельности с той сферой, которую эти качества характеризуют. Например, для приведенного примера наиболее ценными качествами оказались сознание общественного долга (3), идейная убежденность (7), моральная воспитанность (9), которые характеризуют стиль поведения и деятельности, а также дисциплинированность (1), трудолюбие (6), характеризующие отношение к учебе. Следовательно, школьники этого класса связывают успех своей совместной деятельности преж-



де всего с собственным стилем поведения и деятельности, а также с положительным отношением к учебе.

### **Методика «Социометрия»**

*Цель:* выявление межличностных отношений в классе.

*Ход выполнения.* Учащимся предлагается подписать свой листок и написать на нем фамилии выбранных им одноклассников. Количество выборов может быть определенным (3–5 учащихся) и неопределенным (предлагается указать несколько фамилий школьников своего класса). В любом случае желательно соблюдать последовательность предпочтений (в первую (1), во вторую (2) и в третью (3) очередь). В зависимости от характера выявляемых отношений вопросы могут быть различными: «С кем бы ты хотел сидеть за одной партой?», «С кем бы ты хотел жить в одной походной палатке?», «Назови трех учеников вашего класса, которых ты рекомендовал бы для участия в дискуссии с членами молодежных организаций других стран», «С кем из учеников вашего класса ты хотел бы готовиться к контрольной работе по математике?». Одни вопросы (*критерии выбора*) направлены на выявление эмоциональных связей, другие – деловых). При ответе на вопросы возможны и отрицательные выборы. Они отмечаются в таблице знаком «←».

*Обработка полученных данных.* На основании результатов составляется матрица, куда записывается список класса, а в верхнюю строку – номера, под которыми значатся фамилии школьников. В каждой строке против номеров учащихся, выбранных данным школьником, ставятся номера выборов (1, 2 или 3). Например, поскольку Леонов выбрал 1) Васильева, 2) Углова, 3) Климова, то ставятся соответствующие выборы на пересечении седьмой строки со столбцами 3, 5 и 6.

Если ученики выбрали друг друга (например, по данным приведенной матрицы Антонова выбрала: № 4 Дятлову, а Дятлова выбрала № 1 – Антонову), то эти два выбора (с координа-

тами (1,4) и (4,1) обводятся в кружочек (взаимный выбор). В таблице они показаны курсивом. Номера мальчиков обычно обводятся треугольниками, девочек – кружочками.

### Матрица выбора

Кто выбирает		Кого выбирают														
№	Фамилия	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	Антонова				3									<i>1</i>	2	
2	Буланова				2									1	3	
3	Васильев					2	3						<i>1</i>			
4	Дятлова	3												<i>1</i>	2	
5	Иглов			<i>1</i>				3					2			
6	Климов			<i>1</i>	3		2									
7	Леонов			<i>1</i>	2	3										
8	Никитина				2			3						1		
9	Орехов			2	1								3			
10	Орфеева			1	3	2										
11	Павлов			2	1	3										
12	Родных			<i>1</i>				2				3				
13	Семенчук	3				2									<i>1</i>	
14	Тимофеева	2				3								<i>1</i>		
15	Устюгова					1	2							3		
Количество полученных выборов		3	0	7	6	6	1	8	0	0	0	1	3	6	4	0
Количество взаимных выборов		3	0	3	3	2	1	3	0	0	0	0	1	2	3	0

Те, кто набрал наибольшее количество положительных выборов (так называемые «социометрические звезды», которые имеют в два раза больше среднего количества выборов), затем «предпочитаемые» (имеющих среднее количество выборов),

«пренебрегаемые» (число выборов меньше среднего), «изолированные» (не получивших ни одного выбора). Если в эксперименте использовались отрицательные критерии, т. е. у испытуемых спрашивали, с кем они не желают работать, появляется категория лиц, которых относят к «отверженным»: они получают только отрицательные выборы.

*Количество попыток: 1.*

## **1.4 ПРОЕКТИРОВАНИЕ НАЦИОНАЛЬНЫХ, РЕГИОНАЛЬНЫХ И ЭТНОКУЛЬТУРНЫХ СОСТАВЛЯЮЩИХ СОДЕРЖАНИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ УЧЕНИЧЕСКИМ КОЛЛЕКТИВОМ**

### **Теория вопроса**

Актуальность темы определена проблемой качества осуществления профессиональной деятельности педагога на основе противоречий, возникших в процессе изменений системы образования. Специфика управления учреждения образования заключается в том, что наряду с управлением административным существует педагогическое управление и ученическое управление (ученическое самоуправление).

Результаты анализа профессиональных затруднений педагогов, проведенный нами в Челябинской области демонстрирует противоречия между необходимостью развития базовых компетенций личности обучающихся и не разработанностью комплекса профессиональных задач управленческой профессионально-педагогической направленности для их достижения. Это обстоятельство вводит ограничение на возможности образовательной организации в осуществление принципа государственно-общественного управления.

Следовательно, научная новизна проблемы педагогического управления ученическим коллективом реализуемое посредством в исполнении педагогом профессиональной управленческой деятельности, состоит в том, что она осуществляется через призму двух компетенций: организаторская профессиональная компетенция и управленческая специальная компетенция.

На основе системно-структурных отношений управления образовательной организации выделяем две системы:

- система «педагогическое управление – уровень управления образовательного учреждения»;
- система «педагогическое управление – форма управления образовательной организацией».

Система «педагогическое управление – уровень управления образовательного учреждения» демонстрирует управленческую профессиональную компетентность педагога.

Система «педагогическое управление – форма управления образовательной организацией» анализируется через структуру форм педагогической деятельности таких как «педагогическое управление», «ученический коллектив», «самоуправление обучающихся», «самоуправление педагогического коллектива».

Обоснование теоретических основ педагогического управления позволяет подойти к решению проблемы статуса, содержания и путей реализации управленческой компетентности педагога, а также функционального назначения педагогического управления ученическим коллективом на современном уровне управления образовательной организации.

Значимость исследования педагогического управления ученическим коллективом во исполнения профессиональной управленческой деятельности педагога в реальных условиях заключается в готовности педагогических кадров к реализации управленческой компетентности, что позволит повысить качество управления образовательной организации с позиции общественно-государственного управления.

Профессиональная компетентность является высшим компонентом личности. Под профессиональной компетентностью принято понимать интегральную характеристику деловых и личностных качеств специалистов, отражающую уровень знаний, умений и навыков, опыта, достаточных для осуществления определенного рода деятельности, которая связана с принятием решений.

Глоссарий ФГОСов (Федеральных государственных стандартов) понятие «компетентность» определяет как умение ак-

тивно использовать полученные личные и профессиональные знания и навыки в практической или научной деятельности. Различают образовательную, общекультурную, социальнотрудовую, информационную, коммуникативную, компетенции в сфере личностного самоопределения и др. Компетентность профессиональная характеризуется способностями и умениями эффективно действовать в рамках своей профессии и квалификации

Основными компонентами профессиональной компетентности являются: социально-правовая компетентность, персональная компетентность, специальная компетентность, аутокомпетентность, экстремальная компетентность.

Профессиональная компетентность оценивается уровнем сформированности профессионально-педагогических умений, они следующие: гностические умения, идеологические умения, дидактические умения, организационно-методические умения, прогностические умения, рефлексивные умения, организационно-педагогические умения, общепрофессиональные умения, конструктивные умения, технологические умения, производственно-операционные умения, специальные умения.

К сфере управления образовательным учреждением важными, на наш взгляд, являются: гностические умения, организационно-методические умения, прогностические умения, организационно-педагогические умения, специальные умения. Гностические умения реализуются на основе познавательных умений в области приобретения общепрофессиональных и психолого-педагогических знаний, предусматривающих получение новой информации, выделение в ней главного, существенного, обобщение и систематизация собственного педагогического опыта, опыта новаторов. Организационно-методические умения – это умения реализации учебно-воспитательного процесса, формирования мотивации учения, организации учебно-профессиональной деятельности учащихся, установления педагогически оправданных взаимоотноше-

ний, формирования коллектива, организации самоуправления. Прогностические умения обеспечиваются общепедагогическими умениями прогнозирования успешности учебно-воспитательного процесса, включающие диагностику личности и коллектива учащихся, анализ педагогических ситуаций, построение альтернативных моделей педагогической деятельности, проектирование развития личности и коллектива, контроль за процессом и результатом. Общепедагогические умения планирования воспитательного процесса, выбора оптимальных средств педагогического воздействия и взаимодействия, организации самовоспитания и самоуправления, формирования профессиональной направленности личности обучающихся проявляются в организационно-педагогических умениях. Специальные умения, проявляющиеся в узкопрофессиональных умениях в рамках какой-либо одной отрасли производства, в педагогической практике нами рассматривается как управленческая компетентность. Мы говорим о педагогическом управлении. Следуя логике нашего рассуждения, в содержание профессионально-педагогической компетентности можно ввести понятие «управленческая компетентность педагога». Данная компетентность включает в себя умения по управлению ученическим коллективом и являются специальными профессиональными умениями.

Исследование педагогического управления определено потребностями развития педагогической теории и практики в условиях динамических процессов обновления образования и обусловлен следующими обстоятельствами.

Во-первых, разработка теоретических оснований организации педагогического управления в образовательных учреждениях началась сравнительно недавно, и в педагогике пока отсутствует единый подход к пониманию педагогического управления.

Во-вторых, существует необходимость создания теоретически выверенной позиции по отношению к опыту педагоги-

ческого управления в проработке условий функционального перехода в самоуправление обучающихся.

В-третьих, наибольшую неясность на сегодня представляет из себя теория и практика проектирования педагогического управления.

Методология педагогического проектирования как рефлексивной схематизации практики в случае педагогического управления не проходит из-за неповторимости ситуации участников процесса управления и самоуправления.

Следовательно, проработка вопроса механизма педагогического управления должна быть ориентирована на создание для педагога обобщенных схем на каждом уровне его развития с предполагаемым функциональным переходом в самоуправление обучающихся.

В-четвертых, даже появившиеся разработки по проблеме педагогического управления пока еще трудно операционализируемы в практике. Отсутствуют методические пособия и рекомендации для педагогов и организаторов образования, отвечающие новым тенденциям и достижениям психологической и педагогической науки в данной области.

В-пятых, результатом освоения федеральных государственных образовательных стандартов является формирование компетентности обучающихся, в структуру которой входит компонент «самоуправление». Мы придерживаемся мнения, что данный компонент может формироваться при использовании определенной технологии педагогического управления.

Сегодня самоуправление рассматривается как составная часть компетентности. При этом можно рассматривать компетентность как результат образовательного процесса и как проявление профессионализма в педагогической деятельности. Новизна этого положения заключается в том, что самоуправление обучающихся рассматривалось всегда как форма организации жизнедеятельности коллектива обучающихся и вместе с



тем основное предназначение ученического самоуправления – удовлетворение индивидуальных потребностей обучающихся.

### Резюме

1. В педагогической деятельности по управлению ученическим коллективом нет статики, она подвижна и подчиняется цикличности. Любые состояния – это лишь частный случай цикла, состояний, по-настоящему постоянных, не бывает.

2. Существует явление индукции в процессах функционирования и развития ученического коллектива на каждом этапе педагогического управления.

3. При осуществлении функций педагогического управления различаются задачи по их значимости в процессе реализации.

4. Осуществление педагогического управления ученическим коллективом определяются необходимыми условиями. Например, режим функционирования педагогического управления должен переходить в режим развития.

5. Педагогическое управление способствует развитию ученического коллектива при совпадении ценностей деятельности педагога и деятельности обучающихся.

6. Педагогическое управление ученическим коллективом может осуществляться в режиме функционирования и в режиме осуществления развития ученического коллектива, следовательно, должны быть технологии педагогического управления по осуществлению функционирования и развития ученического коллектива.

7. В содержание педагогической деятельности вкладывается два понятия «учитель» и «управленец». Это свидетельствует о двойственности природы педагогического управления. Следовательно, в программе подготовки к профессиональной деятельности должна быть подготовка учителя и подготовка менеджера.

8. Педагогическое управление дает осознаваемые проекции в функционировании ученического коллектива, ученический коллектив функционирует в рамках предъявляемых педагогических требований. Педагогическое управление осознанно формирует и стимулирует самоуправление ученического коллектива. Самоуправление ученического коллектива предполагает определенный уровень педагогического управления. Но они не тождественны, как это известно, из практики. Однако между ними есть опосредованная связь, смысл которой не всегда понятен.

9. Оперирование понятиями «педагогическое управление» и «самоуправление ученического коллектива» позволяет дополнить теорию управления образовательным учреждением.

Эти предположения имеют и свои слабые стороны. В педагогике, в педагогическом менеджменте экспериментальные измерения носят лишь косвенный характер. Измеряется не само педагогическое управление, а делается анализ его информационных проявлений.

Отсюда, на наш взгляд, трудности теории и применение в практике педагогического управления как уровня управления образовательным учреждением. Чаще рассматривается педагогическое управление как педагогическая деятельность и на этом основании используются соответствующие показатели мониторинга, что влияет на объективность оценки управления образовательным учреждением.

Программно-целевой подход позволяет использовать совокупность методов и средств по координации управленческой деятельности, используя по необходимости ресурсы.

Система управления образовательным учреждением отражается в программе развития учреждения. Функциональная составляющая управления выражается в образовательных программах. Педагогическое управление определяется программой деятельности педагогического коллектива и программой

деятельности педагога по отношению к каждому ученическому коллективу.

Реализация программы педагогического управления подразумевает применение имеющихся знаний, различных умений, методов и технологических средств с целью проектирования действий по выполнению условий развития ученического коллектива. Педагог при этом проявляет профессиональную компетентность в реализации педагогического управления.

Оценка реализации педагогического управления определяется параметрами и категориями (внешние параметры и эмпирические показатели), которые в совокупности организуют системообразующие результаты:

- ведущие показатели внутренней среды (показатели оценки удовлетворённости субъектов образовательного процесса);

- результаты поведенческой деятельности субъектов образовательного процесса, удовлетворение основных потребностей;

- результаты педагогической деятельности в виде удовлетворения потребностей педагогического коллектива и родительской общественности;

- результаты социальной деятельности субъектов образовательного процесса.

Цель управления ОУ – это выражение миссии образовательного учреждения в форме, доступной при управлении процессам ее реализации. Поэтому педагогическое управление характеризуется следующими чертами и свойствами:

- четкая ориентация на определенный интервал времени;
- конкретность и измеримость;
- непротиворечивость и согласованность с другими целями и ресурсами;
- адресность и контролируемость.

Исследование и проектирование задач педагогического управления ученическим коллективом производится поэтапно.

Рассмотрим эти этапы.

Этап 1. Исследуется предназначение образовательного учреждения, общая цель системы управления учреждения, определяемая его назначением. Целесообразно определить критерий эффективности, который будет являться показателем определяющим степень достижения этой цели.

Этап 2. Формируются качественные задачи педагогического управления ученическим коллективом, осуществляемые в две стадии. Вначале формируются качественные задачи функционирования педагогического управления, регламентированные деятельностью образовательного учреждения, а затем выбираются качественные характеристики задач.

Формулировка задачи должна быть предельно четкой и указываться в повелительном наклонении. Например, максимально содействовать учебному процессу...

Этап 3. Производится оценка (ранжирование) задач функционирования педагогического управления, положенных в основу дальнейшего проектирования организации управления.

Поскольку нами определены этапы педагогического управления – ранжирование задач педагогического управления должно осуществляться на всех уровнях педагогического управления. Ранжированные задач основывается на глобальные цели функционирования, которые, в свою очередь, регламентируются положением об образовательном учреждении и программой развития учреждения.

Проблема ранжирования задач функционирования педагогического управления имеет принципиальное значение для решения проблем проектирования педагогического управления ученическим коллективом.

Во-первых, образовательные учреждения делятся по типам; во-вторых, период действия задач функционирования педагогического управления ученическим коллективом различен, а следовательно, спроектировать педагогическое управление

можно исходя из задач, период действия которых сопоставим с периодом проектирования педагогической деятельности в конкретном ученическом коллективе (в противном случае процесс проектирования становится непрерывным); в-третьих, проектирование содержания педагогического управления под все задачи функционирования слишком трудоемко, а, следовательно, число задач должно быть по возможности ограниченным.

Проблема ранжирования задач функционирования педагогического управления в силу важности ее для организационного проектирования должна быть решена достаточно корректно и требует применения наиболее объективных методов, например метода экспертных оценок.

В качестве удобного и апробированного на практике инструмента

исследования целей можно использовать построение целевой модели в виде древовидного графа – дерева целей.

Декомпозиция главной цели педагогического управления осуществляется последовательно, определяя задачи по следующим правилам:

- общая цель должна содержать описание конечного результата (самоуправление ученического коллектива);

- при развертывании общей цели в иерархическую структуру задач педагогического управления необходимо исходить из условия: реализация задачи каждого последующего уровня педагогического управления является необходимым и достаточным условием достижения задачи предыдущего уровня;

- при формулировке задач разных уровней необходимо описывать желаемые результаты, но не способы их получения;

- задачи каждого уровня должны быть независимы друг от друга и невыводимые друг из друга;

- фундамент дерева целей должны составлять задачи, представляющие собой формулировку работ, которые могут

быть выполнены определенным способом и в заранее установленные сроки.

Исследование и формирование количественных задач является наиболее важным для управления образовательным учреждением, так как количественные цели определяют выбор методов управления организацией, применение компьютерной техники в управлении. Количественные характеристики задач фиксируются в стратегических и годовых планах организации. Количественные задачи ориентируют организацию на достижение определенных показателей и конкретизируют выбранные качественные задачи.

Оценка степени достижения качественных и количественных задач определяется на основе выбранного «эталона» управления, которое необходимо расценивать как практическое и при котором необходимо принимать управленческие решения, чтобы приблизить организацию к достижению решения выбранных задач. Количество таких решений зависит от типа образовательного учреждения. Количественное измерение задачи осуществляется с помощью соответствующих показателей. Например, задача по целеполаганию педагогического управления (нововведения, организация деятельности, социальное сотрудничество и пр.) должна быть конкретизирована и количественно измерена через показатели.

Исследование педагогического управления открывает новые возможности рассмотрения педагогического управления с позиции реальной практики управления образовательным учреждением, а так же к пересмотру вопроса подготовки педагогов к управленческой деятельности. Появлению новой образовательной концепции мы обязаны изменениями в обществе и развитием возможности личностного потенциала субъектов образовательного процесса.

Педагогическое управление характерно только для образовательных учреждений. В образовательных учреждениях на-

ряду с управлением административным существует педагогическое управление и ученическое управление (самоуправление учащихся) в образовательных учреждениях, что определяет специфичность управления.

По характеристике деятельности педагогическое управление включает управление организационной структурой (коллективом детей) и психолого-педагогическое управление (управление развитием обучающихся – формирование доминанты самосовершенствования). Педагогическое управление можно представить как порядок осуществления деятельности в процессе управления развитием ученического коллектива.

Сущность педагогического управления проявляется через педагогическую деятельность и структуру педагогического управления.

Формирование профессионально-педагогической компетентности в сфере управления образовательным учреждением имеет несколько модулей: модуль «Сущность педагогического управления», модуль «Психология педагогического управления», модуль «Технологии, методы, механизмы педагогического управления», модуль «Функционирование и развитие ученического коллектива».

Реализуется педагогическая компетенция, используя программный метод управления ученического коллектива.

Методическое обеспечение программно – целевого приёма управления состоит в определении: показателей развития ученического коллектива (психологического, педагогического, физиологического, уровня развития самоуправления и т.п.); условий определения сроков программы; условий сопоставимости в случае использования количественных показателей; последовательности отслеживания результатов, связанных с анализом деятельности педагога и ученического коллектива.

Механизм педагогического управления развития ученического коллектива подразумевает не изменение должностных инструкций педагога, а создание плановых документов, в качестве которых выступают целевые комплексные программы управления ученическим коллективом.

Управленческие действия, с нашей точки зрения, целесообразно рассматривать как управление, ориентированное на результат, следовательно, на формирование ключевых компетенций у обучающихся.

Нами выделены три уровня педагогического управления. На первом уровне педагогическое управление проявляется через организацию деятельности ученического коллектива. Педагогическое управление на втором уровне рассматриваем как метод развития ученического коллектива. На третьем уровне педагогическое управление реализуется при условии системности по содержанию деятельности, так как является результатом цели-системы в образовательном процессе.

Потенциал педагогического управления обеспечивается объёмами ресурсов и созданием новых педагогических технологий управления, эффективной реализацией механизма управления ученическим коллективом, а также с учётом внешних и внутренних условий, способности к самоуправлению и мобилизации.

Формирование готовности педагогов к управленческой деятельности позволит: обеспечить эффективность работы органов ученического самоуправления; изменить характеристику организационно-методического инструментария; формировать задачи, делать расстановку акцентов целей по мере развития самоуправления в ученических коллективах конкретными и адресными.

Подготовка педагогов к управленческой деятельности органически вписывается в организацию методической работы образовательного учреждения, которая обеспечивает индиви-



дуальное непрерывное самообразование и профессиональное образование, отработку педагогического мастерства, ретрансляцию новых идей, подходов, их прикладную переработку, конкретизацию, технологизацию, инновационность образовательного учреждения.

#### **ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 4**

*Форма: интеллект-карта.*

*Описание, требования к выполнению:*

*Критерии оценивания:* Составление ментальной карты «Педагогическое управление ученическим коллективом»

*Ментальная карта* – это наглядное представление естественного течения мыслей от одной центральной идеи.

#### **Технология создания интеллект-карты (ментальной карты, ассоциативной карты).**

##### **Правила создания интеллект-карт:**

- Для создания карт используются только цветные карандаши, маркеры и т. д.
- Основная идея, проблема или слово располагается в центре.
- Для изображения центральной идеи можно использовать рисунки, картинки. Каждая главная ветвь имеет свой цвет.
- Главные ветви соединяются с центральной идеей, а ветви второго, третьего и т.д. порядка соединяются с главными ветвями.
- Ветви должны быть изогнутыми, а не прямыми (как ветви дерева).
- Над каждой линией – ветвью пишется только одно ключевое слово (словосочетание). Придерживайтесь принципа: по одному ключевому слову на каждую линию; размещайте ключевые слова над соответствующими линиями;

- Делайте главные линии плавными и более жирными;
- Используйте стрелки, когда необходимо показать связи между элементами интеллект-карты;
- Для лучшего запоминания и усвоения желательно использовать рисунки, картинки, ассоциации о каждом слове, следите за тем, чтобы ваши рисунки (образы) были предельно ясными;
- Разросшиеся ветви желательно заключать в контуры, чтобы они не смешивались с соседними ветвями.

### **Интеллект-карта имеет ряд отличий от традиционной линейной формы представления информации:**

- легче выделить основную идею, если она размещена в центре листа в виде яркого графического образа;
- внимание концентрируется не на случайной информации, а на существенных вопросах;
- четко видна относительная важность каждой идеи. Более значимые идеи находятся ближе к центру, а менее важные – на периферии;
- быстрее и эффективнее запоминается и воспроизводится информация за счет ее разноцветного и многомерного представления;
- составляя мыслительные карты, т.е. рисуя мысли, ты можешь проследить свой индивидуальный способ восприятия, обработки и представления информации. Твоя мыслительная деятельность становится наблюдаемой, более того, наблюдаемыми становятся и умения, формирующиеся у тебя в процессе мыслительной деятельности.

### **Свойства интеллект-карт:**

- **Наглядность.** Всю проблему с ее многочисленными сторонами можно окинуть одним взглядом.
- **Привлекательность.** Хорошая интеллект-карта имеет свою эстетику, ее рассматривать не только интересно, но и приятно.

- **Запоминаемость.** Благодаря работе обоих полушарий мозга, использованию образов и цвета интеллект-карта легко запоминается.
- **Своевременность.** Интеллект-карта помогает выявить недостаток информации и понять, какой информации не хватает.
- **Творчество.** Интеллект-карта стимулирует творчество, помогает найти нестандартные пути решения задачи.
- **Возможность пересмотра.** Пересмотр интеллект-карт через некоторое время помогает усвоить картину в целом, запомнить ее, а также увидеть новые идеи.

*Критерии оценивания:* наличие ментальной карты «Педагогическое управление ученическим коллективом»

*Примеры заданий*



## ИТОГОВАЯ АТТЕСТАЦИЯ

### Практическая работа № 5

*Форма: Проект*

*Описание, требования к выполнению:*

Проект – совокупность мероприятий для разработки нового продукта или улучшения существующего продукта

#### ***Виды проектов***

Монопредметные и межпредметные	<p>Монопредметные проекты – исследование в рамках одного учебного предмета, чаще всего используется на начальных этапах обучения.</p> <p>Межпредметные проекты – сложные и комплексные исследования на основе интеграции различных областей знания.</p> <p>Создается план исследования, четко структурируется команда, согласовываются действия. Педагог выступает в роли научного руководителя.</p>
Информационный, исследовательский, практико-ориентированный	<p>Информационный проект имеет целью сбор, обработку и анализ информации по проблеме. Работая над информационным проектом, у школьников идет формирование умений и навыков поиска информации, ее обобщения, ранжирования, структурирования и представления в виде рефератов, статей, докладов, логических схем, таблиц,</p>
	<p>графиков, фото – и видеоматериалов. Исследовательский проект предполагает моделирование научного поиска: определения цели, объекта, предмета исследования, выдвижения гипотезы и детализации ее положений в задачах, выбора методов исследования, проведения экспериментов, формулировка выводов в соответствии с поставленными задачами исследования.</p>

Творческий	Данный проект нужен для формирования и развития креативных способностей. Результатом творческого проекта будет газета, сценарий, сайт, выставка, энциклопедия и т.п.
Практико-ориентированный	Результатом практико-ориентированного проекта должен быть социально-значимый продукт: рекомендации по проблеме, решение социальной проблемы, создание каталога, справочник и пр.

*Критерии оценивания:*

### **Критерии и оценка работы над проектом.**

В качестве *критериев работы* над проектом могут быть использованы следующие оценки

- уровень знаний;
- степень ответственности за выполнение работы;
- самостоятельность, собранность и способность углубить тему изучения;
- способность выработать новую идею и найти новые оригинальные подходы;
- инициативность и заинтересованность;
- способность работать в коллективе, взаимоотношения в коллективе;
- четкость и аккуратность подготовки отчета.

Для каждой оценки возможны варианты рейтинговой шкалы. Например, использовать показатель степени выраженности каждого критерия: низкий, средний, высокий.

*Самооценка члена рабочей группы* проекта сможет быть по следующему плану:

- соответствие выполняемых работ требованиям общего плана и объема проведенных работ;
- достижения и трудности в работе;
- уровень знаний и их соответствие требованиям проектной работы.

## Индивидуальная карта оценивания

Этапы	Критерии оценки	Самооценка	Преподаватель	Коллеги по команде
Защита	Представление (из 15баллов) Ответы на вопросы (из 15баллов)			
Процесс проекти- рования	Интеллектуальная активность (из 10 баллов) Творчество (из 10 баллов) Практическая деятельность (из 10 баллов) Умение работать в команде (из 10 баллов)			
Итог	Достигнутый результат (из 15 бал- лов) Оформление (из 15 баллов)			

Суммирование баллов в этом случае выглядит следующим образом:

85 -100 – высокий;

70 – 85 – выше среднего;

50 -70 – средний;

менее 50 – низкий.

## Рейтинговая оценка проекта

Этапы	Критерии оценки	Уровень (0,5, 10, 20)
Оформление и выполнение проекта	<p>1.Актуальность темы и предлагаемых решений, практическая направленность работы.</p> <p>2.Объем и полнота разработок, самостоятельность, законченность подготовленность к защите.</p> <p>3.Уровень творчества, оригинальность раскрытия темы, подходов, предлагаемых решений.</p> <p>4.Аргументированность предлагаемых решений, подходов, выводов.</p> <p>5.Качество записи: оформление, соответствие стандартным требованиям, рубрицирование и структура текста, качество эскизов, схем, рисунков, диаграмм и пр.</p>	
Защита	<p>1.Качество доклада: композиция, полнота представленной работы, подходов, результатов; аргументированность и убежденность.</p> <p>2.Объем и глубина знаний по теме (или предмету), эрудиция, наличие межпредметных (междисциплинарных) связей.</p> <p>3.Представление проекта: культура речи, манера, использование наглядных средств, чувство времени, импровизационное начало, удержание внимания аудитории.</p> <p>4.Ответы на вопросы: полнота, аргументированность, убежденность, дружелюбие, стремление использовать ответы для успешного раскрытия темы и сильных сторон работы.</p> <p>5.Деловые и волевые качества докладчика: умение принять ответственное решение, готовность к дискуссии, способность работать с перегрузкой, доброжелательность, контактность.</p>	

Данная рейтинговая оценка состоит из 10 критериев на 4 уровнях (0,5,10,20). Оценка складывается из суммы среднеарифметической величины коллективной оценки, самооценки и оценки преподавателя (сумма делится на три). Выделяются 5 критериев выполнения и 5 критериев защиты проекта, и каждый из них оценивается отдельно.

*Примеры заданий:*

Программа воспитательной деятельности классного руководителя.

Программа воспитательного обеспечения уроков (предмет).

Программа мониторинга воспитательного процесса на уроках по предмету... (в классном коллективе и пр.).

Программа (целевая) развития самоуправления в учебном коллективе.

*Количество попыток: не ограничено*



## **Раздел 4. Организационно-педагогические условия обучения**

### **4.1. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы**

#### **Нормативные документы**

1. Конвенция о правах ребенка (принята 44 сессией Генеральной Ассамблеи ООН, ратифицирована Постановлением Верховного Совета СССР от 13.06.1990 г.).
2. Конституция Российской Федерации (ст.43).
3. Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
4. Указ Президента РФ от 21.07.2020 N 474 "О национальных целях развития Российской Федерации.
5. Указ Президента России от 7 мая 2018 года No 204 «О национальных стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года».

## Список литературы

1. Абашкина О. Soft skills: ключ к карьере [Электронный ресурс]. // URL: <http://www.pro-personal.ru/article/7811-soft-skills-klyuch-k-karere>
2. Аксенова, Л.Н. Концептуальные положения развития компетенции профессионального общения [Текст]/ Л.Н. Аксенова: Монография. – Челябинск: ЧВВАКИУ, 2006. – 164 с.
3. Анализ профессионального языка школьного учителя [Текст] // Понятийно-терминологический аппарат педагогики и образования: Сб. науч. трудов / Отв. ред. М.А. Галагузова. Вып. 3. – Екатеринбург, 1998.
4. Андреев, Р.П., Соломин, В.П. Каким должен быть учебный терминологический словарь//Языкознание, 2014, № 1 // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kakim-dolzhen-byt-uchebnyu->
5. Ахманова, О.С. Словарь лингвистических терминов [Текст]. – М., 1966. – С. 474.
6. Багриновский, К.А., Современные методы управления технологическим развитием [Текст] / К.А. Багриновский, М.А. Бендин, Е.Ю. Хрусталёв. – М., 2001. – С. 173.
7. Болонский процесс: результаты обучения и компетентностный подход (книга – приложение [Текст] / под науч. ред. д-ра пед. наук, профессора В. И. Байденко. – М. : Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2009. – 536 с.
8. Большой энциклопедический политехнический словарь. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://slovari.yandex.ru>.
9. Бурков, В.И. Модели и методы управления организационными системами [Текст] / В.И. Бурков, В.А. Ириков. – М.: Педагогика, 1994.
10. Вифлиемский, А. Механизмы управления муниципальной системой образования [Текст] / А. Вифлиемский // Народное образование. – 2004. – №7. – С. 57-67.
11. Всероссийской научно-практической конференции, 24 октября 2013 г. –С. 254 – 262.

12. Галагузова, М.А. Понятийно-терминологические проблемы педагогики и образования [Текст] / М.А. Галагузова, Г.Н. Штинова // Педагогика, 1997. – № 6.
13. Глинский, Б.А. Моделирование как метод научного познания [Текст] / Б.А.Глинский. – М.: Изд-во Моск. ун-та, 1965. – 248 с.
14. Закон РФ «Об образовании» от 10.07.1992 N 3266, Глава 1, ст. 2, пункт 6. [Электронный ресурс].– Режим доступа: <http://www.consultant.ru/popular/edu/>
15. Зарубина, Е.М. Проектирование процесса формирования управленческой профессиональной компетенции студентов технических специальностей университета [Текст] / Е.М. Зарубина // Мир науки, культуры, образования, 2009, №1 (13). – С. 144.
16. Заславская, О.Ю. Модель, алгоритм и содержание подготовки учителя информатики в современных условиях / О.Ю. Заславская // Вестник РУДН, серия «Информатизация образования», 2007. – №4. – С. 53.
17. Иванов, И.П. Методика коммунарского воспитания [Текст] / И.П. Иванов // – М.: Просвещение, 1990. – 67 с.
18. Исаева, Т.Е. Классификация профессионально-личностных компетенций вузовского преподавателя [Текст] / Т.Е.Исаева // В сб.: Труды международной научно-практической Интернет-конференции «Преподаватель высшей школы в XXI веке». Сб.4. – Ростов-н/Д: Рост. гос. ун-т путей сообщения. – С. 15-21.
19. Караковский, В.А. Развитие воспитательных функций коллектива [Текст] / В.М. Караковский. – М.: Академия, 1974. – 198 с.
20. Кичева И.В. Обогащение педагогической терминологии в 90-е годы XX века [Текст] / И.В. Кичев. – Пятигорск, 2004. – С. 323.
21. Концепция развития самодеятельности личности [Текст] / В.М.Коротков, Н.В. Турчина, М.И. Мухина, Е.Н. Комарова. – 1995 г.
22. Коняева, Е.А., Павлова, Л.Н. Краткий словарь педагогических понятий: учебное издание [Электронный ресурс]. / Е.А. Коняева, Л.Н. Павлова - Челябинск: Изд-во Челяб. гос. пед. ун-та, 2012. - 131 с. // URL: <http://elib.cspu.ru/xmlui/bitstream/handle/1>
23. Коротков, В.М. Самоуправление школьников [Текст] / В.М. Коротков. – М.: Акад. проект, 1981. – 208 с.

24. Коротков, Э.М. Концепция менеджмента [Текст] / Э.М. Коротков. – М.: Мир книги, 2002. – 98 с.
25. Котельникова, И. М. Формирование профессиональных компетенций как проблема повышения качества образования [Электронный ресурс] / И.М.Котельникова, О.А.Еремеева. – Режим доступа: [http://www.rae.ru/use/?section=content&op=show\\_article&article\\_id=7783747](http://www.rae.ru/use/?section=content&op=show_article&article_id=7783747).
26. Котлярова, И.О. Соотнесение инноваций в образовательном учреждении с развитием профессионально-педагогической квалификации [Текст] / И.О.Котлярова. – Челябинск. – 1998. – 169 с.
27. Крупская, Н.К. Организационное и воспитательное влияние школы [Текст] / Н.К. Крупская. – М.: Мол. гвардия, 1993. – 339 с.
28. Куракин, А.Т., Новикова Л.И. Школьный ученический коллектив: проблемы управления [Текст] / А.Т. Куракин, Л.И. Новикова. – М.: Книга, 1982. – 67 с.
29. Ландшеер, В. Концепция «минимальной компетентности» [Текст]/ В. Ландшеер // Перспективы: вопросы образования. – 1998. – № 1. – С. 36-38.
30. Лопатин, В.В., Лопатина Л.Е. Русский толковый словарь. – 5-е изд., стереотип. [Текст]/ В.В. Лопатин, Л.Е. Лопатина. – М.: Рус. Яз., 1998. – 832 с.
31. Макаренко, А.С. Собрание сочинений в 8 т.: т.5. [Текст] / А.С. Макаренко. – М.: Просвещение, 1984. – 302 с.
32. Маковецкая Ю. Г. Проектная деятельность в рамках современной системы образования: противоречия и перспективы. Тренер – Education. – 2017. – № 4(25) . – С.56-61. (Республика Казахстан).
33. Маркова, А.К. Психология профессионализма [Текст] / А.К. Маркова. – М.: Международный гуманитарный фонд «Знание», 1996. – 308 с.
34. Марьин, М. И. Оценка управленческой компетентности руководящих кадров [Текст]: Метод. Пособие. /, М.И. Марьин, И.В. Иванихин, С.И. Ловчак. – М.: Наука, 1998. – 67 с.

35. Менеджмент, маркетинг и экономика образования: Учебное пособие [Текст] / Под ред. А.П. Егоршина. – Н. Новгород: НИМБ, 2001. – 624 с.

36. Методические рекомендации об осуществлении функций классного руководителя педагогическими работниками государственных общеобразовательных учреждений и муниципальных общеобразовательных учреждений», методические рекомендации Министерства образования и науки РФ, приказ №21 от 03.02.06.

37. Народное образование в СССР: сб. док. [Текст]– М.: Книга, 1974. – 205 с.

38. Национальный стандарт РФ\_ ГОСТ Р ИСО 21500–2014 Руководство по проектному менеджменту.pdf (sakha.gov.ru) // URL: [https:// docs.cntd.ru/document](https://docs.cntd.ru/document)

39. Некрасова Т.В. Педагогическая рефлексия в формировании управленческой компетенции менеджера. / Т.В. Некрасова // Известия Уральского государственного университета. – 2008. – №60. – С.178-182.

40. Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих. Приказ Минздравсоцразвития России от 26 августа 2010г. № 762. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rg.ru/2010/10/20/teacher-dok.html>

41. Павлова, Л. Н. Воркшоп как организационная форма профессиональной ориентации студентов педагогического вуза [Текст] / Л. Н. Павлова, Т. Ю. Каратаева // Вестник Челябинского государственного педагогического университета. – 2018. – № 8. – С. 97-105. – DOI: 10.25588/CSPU.2019.35.24.008.

42. Павлова, Л.Н. Абрис парадигмы педагогического управления ученическим коллективом [Текст] / Л.Н.Павлова // Международный журнал экспериментального образования, 2015, №11 (Часть 4). – С. 518-521.

43. Павлова, Л.Н. Акмеологическая субстанция механизма педагогического управления [Текст] / Л.Н. Павлова // Инновационные проблемы профессионального образования. Выпуск 4: сб. научных статей. – Челябинск: Изд-во Челяб. гос пед. ун-та, 2010. – С. 71 -75.

44. Павлова, Л.Н. Безопасность воспитательного пространства: программно методическое обеспечение деятельности классного руководителя [Текст] / Л.Н. Павлова // Комплексная безопасность объектов и субъектов социальной сферы»: сб.материалов Всероссийской научно-практической конференции с межд. Участием / ред.кол. В.В. Латюшин, Б.У. Хашагульгов и др. Челябинск: Изд-во ООО «Дитрих», 2010. – С. 134-138.

45. Павлова, Л.Н. Воспитательная система муниципального общеобразовательного учреждения: модель воспитательной системы: методическое пособие [Текст]/ Л.Н.Павлова. – Челябинск: ООО «Полиграф Мастер». 2010. – 54 с.

46. Павлова, Л.Н. Воспитательная система школы [Текст] / Л.Н. Павлова, И.С. Рудакова, А.Л. Пронина // Все для администратора школ! – Изд. группа «Основа». – 2012. – № 4. – С. 27-29.

47. Павлова, Л.Н. Выбор пути трудоустройства выпускниками педагогического вуза [Текст] / Л.А. Глазырина, Л.Н. Павлова // Спрос и предложение на рынке труда образовательных услуг в регионах России: сборник докладов по материалам Одиннадцатой Всероссийской научно-практической Интернет-конференции. Под редакцией В. А. Гуртова. Петрозаводск, 2014. – С. 87-98..

48. Павлова, Л.Н. Выпускники ЧГПУ – участники областного конкурса профессионального мастерства «Педагогический дебют» [Текст] // Л.А. Глазырина, А.А. Нуртдинова, Л.Н. Павлова, А.С. Филиппова. – Челябинск, 2014. – с. 48.

49. Павлова, Л.Н. Детский коллектив как проблема педагогического управления [Текст] / Л.Н. Павлова // Сборник статей; под ред. И.А.Панченко. – ВДЦ: Орлёнок, 2006. – С. 9-11.

50. Павлова, Л.Н. Деятельность по организации и реализации воспитательной системы: опыт управления образовательным учреждением [Текст] / Л.Н. Павлова // Профессиональное образование: методология, технологии, практика: сборник научных статей / под ред. В.В.Садырина. – Челябинск изд-во ЗАО «Цицеро», Челяб. гос. пед. ун-т, 2015. – Выпуск 8. – С. 109-117.

51. Павлова, Л.Н. Индивидуальная работа с выпускниками вуза по проблеме трудоустройства [Текст] /Л.А. Глазырина, Л.Н. Павлова // Ректор вуза, 2014, № 3. – С. 99-102.

52. Павлова, Л.Н. Индивидуальная работа с выпускниками вуза по проблеме трудоустройства /Л.А. Глазырина, Л.Н. Павлова // Десятая Всероссийская научно-практическая интернет-конференция «Спрос и предложение на рынке труда и рынке образовательных услуг в регионах России», 30-31 октября 2013 г., т. 2 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http:// labourmarket.ru](http://labourmarket.ru).

53. Павлова, Л.Н. Интеграция базового и дополнительного образования как условие формирования единого образовательного пространства [Текст] / Л.Н. Павлова // сб. материалов пед. конференции под ред. В.И. Давыдовой – Челябинск: Абрис, 2002. – С. 15-19.

54. Павлова, Л.Н. Концепт «трудоустройство» как отражение профессиональной готовности выпускника вуза: опыт Челябинского государственного педагогического университета [Текст] / Л.А. Глазырина, Л.Н. Павлова // Спрос и предложение на рынке труда образовательных услуг в регионах России: сборник докладов по материалам Двенадцатой Всероссийской научно-практической Интернет-конференции. Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации. ПетрГУ, 2015. – С. 47-54.

55. Павлова, Л.Н. Концептуальная модель педагогического управления функционированием и развитием ученического коллектива [Текст] / Л.Н. Павлова // Мир науки, культуры, образования. – 2012. – № 1(32). – С. 101-104.

56. Павлова, Л.Н. Концептуальная схема формирования структуры управления воспитательным процессом [Текст] / Л.Н. Павлова // Проблемы, ресурсы и механизмы демократизации управления общим образованием: теория и практика. – М., 2006. – С. 83-87.

57. Павлова, Л.Н. Критерии оценки реализации педагогического управления ученическим коллективом [Текст] / Л.Н. Павлова, Т.Ю. Каратаева // Теория и практика общественного развития, 2015 г., № 1. – С. 108-111.

58. Павлова, Л.Н. Логико-семантическая модель педагогического управления ученическим коллективом / Павлова Л. Н. // Современные научные исследования. Выпуск 1. – Концепт. – 2013. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://e-koncept.ru/ article/799/](http://e-koncept.ru/article/799/) Гос. рег. Эл № ФС 77- 49965. – ISSN 2304-120X.

59. Павлова, Л.Н. Методологические положения педагогического управления [Текст] / Л.Н. Павлова // Образование и безопасность: методология, теория, практика: *коллективная* монография / под ред. В.В.Садырина. – Челябинск: ООО ЛИР, 2011. – С 137-169.

60. Павлова, Л.Н. Методологические положения педагогического управления [Текст] / Образование и безопасность: методология, теория, практика. Коллективная монография / Под. ред. В.В.Садырина и др. – Челябинск, 2011. – С.142-174.

61. Павлова, Л.Н. Модель механизма педагогического управления ученическим коллективом [Текст] /Л.Н. Павлова // Концепт. – 2013. – № 05 (май). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://e-koncept.ru/2013/13106.htm>. – Гос. рег. Эл № ФС 77-49965. – ISSN 2304-120X.

62. Павлова, Л.Н. Модель управления общеобразовательным учреждением: методическое пособие [Текст] / Л.Н.Павлова. – Челябинск: ООО «Абрис –Принт», 2008. – 67 с.

63. Павлова, Л.Н. Модернизация структуры управление как средство развития самоуправления участников образовательного процесса [Текст] / Л.Н. Павлова. – Челябинск: ООО «Абрис – Принт», 2007. – 59 с.

64. Павлова, Л.Н. Мониторинг деятельности в процессе реализации программы развития общеобразовательного учреждения (на примере МОУ СОШ № 51) [Текст] / Л.Н.Павлова. – Челябинск: Камя, 2009. – 116 с.

65. Павлова, Л.Н. Некоторые вопросы методического обеспечения самоуправления студентов в педагогическом образовательном учреждении [Текст]/ Л.Н.Павлова. – Нижний Новгород. Изд-во: «Волжский инженерно-педагогический университет», 2010. – 197 с.

66. Павлова, Л.Н. Опыт адаптации в педагогической профессии: результаты опроса выпускников вуза [Текст] / Л.Н. Павлова // Materials of the XI International scientific and practical conference, «Modern scientific potential», – 2015, Volume 15. Pedagogical sciences. Sheffield. Science and education LTD. – С. 36-38.

67. Павлова, Л.Н. Организаторская компетенция педагога: практика реализации [Текст] / Л.Н. Павлова // Международная на-



учно-практическая конференция «Наука и современность», Уфа, 16 февраля 2015г. – С. 110-112.

68. Павлова, Л.Н. Организационно-методическая деятельность отдела трудоустройства и профессиональной социализации: формы взаимодействия с работодателями [Текст] /Л.Н. Павлова //Международный научно-практический семинар «Опыт вузов в организации практик, в содействии трудоустройству студентов и выпускников», сборник статей, Изд-во Тюменского государственного университета, 2015. – С. 149-151.

69. Павлова, Л.Н. Организация профессиональной социализации студентов и выпускников в условиях педагогического вуза [Текст] /Л.Н. Павлова // II региональная научно-практическая конференция с всероссийским участием «Содействие трудоустройству и адаптации к рынку труда студентов и выпускников учреждений профессионального образования Тульской области», ТулГУ, г. Тула, 13 октября 2015 г. – С. 117-119.

70. Павлова, Л.Н. Организация ученического самоуправления: учебно-методическое пособие [Текст] / Л.Н.Павлова. – Челябинск: ООО «Абрис–Принт», 2008. – 41с.

71. Павлова, Л.Н. Основные положения методологии, теории и практики педагогического управления [Текст] / Л.Н. Павлова // Теоретические и методологические аспекты в развитии современного образования: *коллективная* научная монография / под ред. С.Д. Якушевой. – Новосибирск: Изд. «Сибирская ассоциация консультантов», 2012. – С.30-53.

72. Павлова, Л.Н. Особенности педагогического управления [Текст] / Л.Н. Павлова // Наука и школа. – 2012. – № 4. – С.12-17.

73. Павлова, Л.Н. Оценка эффективности педагогического управления ученическим коллективом как показатель безопасности управления образовательным процессом [Текст] / Л.Н. Павлова // Безопасность пространства образования Челябинской области: *коллективная* монография. – М: Изд-во «ЛИР», 2011. – С. 214-229.

74. Павлова, Л.Н. Оценка эффективности педагогического управления ученическим коллективом как показатель безопасности управления образовательным процессом. «Педагогика безопасности:

наука и образование» [Текст] / Л.Н. Павлова // материалы Всероссийской научной конференции с международным участием, Екатеринбург, 12 декабря 2011 г: в 2-х ч. / сост. и общ. ред. В.В. Гафнера; ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет». – Екатеринбург, 2012. – Ч.1 – С. 60-72.

75. Павлова, Л.Н. Павлова Л.Н. Теория и практика педагогического управления развитием школьного детского коллектива: монография [Текст] /Л.Н. Павлова. – Челябинск: Изд-во «Образование», 2008. – 132 с

76. Павлова, Л.Н. Парадигма профессионального образа педагога: эволюция взглядов [Текст] / Л.Н. Павлова // Alma mater Вестник высшей школы. – 2013. – № 10. – С. 36-39.

77. Павлова, Л.Н. Педагогическое управление и педагогическая деятельность: содержание и их реализация [Текст] / Л.Н. Павлова // Казанский педагогический журнал (Научный психолого-педагогический журнал: методология, теория, практика, история, экономика, право). – 2012. – № 3. – С. 21-27.

78. Павлова, Л.Н. Педагогическое управление как объект исследования трудовой функции [Текст] / Л.Н.Павлова // Теория и практика общественного развития – 2014, № 1. – С. 212-214.

79. Павлова, Л.Н. Педагогическое управление как условие развития детского коллектива [Текст] / Л.Н. Павлова // Сборник статей; под ред. И.А. Панченко. – ВДЦ: Орлёнок, 2006. – С. 12-14.

80. Павлова, Л.Н. Педагогическое управление процессом развития детского коллектива [Текст] / Л.Н.Павлова // Национальный проект образования: практика реализации. – Челябинск: Изд-во «Образование», 2005. – С. 163-165.

81. Павлова, Л.Н. Педагогическое управление развитием школьного детского коллектива [Текст] / Л.Н. Павлова // Вестник ЧГПУ. – 2007. – №1. – С. 99-108.

82. Павлова, Л.Н. Педагогическое управление развитием ученического коллектива в учреждениях начального и среднего профессионального образования: учебно-методическое пособие [Текст] / Л.Н. Павлова. – Ч.ЧГПУ, 2008. – 172 с.

83. Павлова, Л.Н. Педагогическое управление развитием школьного детского коллектива: дисс. к.п.н. /Л.Н. Павлова. [Элек-

тронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.dissercat.com/content/pedagogicheskoe-upravlenie-razvitiem-shkolnogo-detskogo-kollektiva>

84. Павлова, Л.Н. Педагогическое управление развитием школьного детского коллектива [Текст] / Л.Н. Павлова. – Челябинск: ИИУМЦ «Образование», 2008. – 132 с.

85. Павлова, Л.Н. Педагогическое управление ученическим коллективом как аспект управления образовательным учреждением [Текст] / Л.Н. Павлова // Научное мнение. – 2012. – № 5. – С. 86-91.

86. Павлова, Л.Н. Педагогическое управление: анализ профессиональных затруднений [Текст] / Л.Н. Павлова // Научное мнение. – 2012. – № 3. – С. 60-65.

87. Павлова, Л.Н. Педагогическое управление: теория и практика [Текст] / Л.Н. Павлова. – Челябинск: Издательство Челяб. гос. пед. ун-та, 2012. – 207 с.

88. Павлова, Л.Н. Показатели качества управления образовательным учреждением [Текст] / Л.Н. Павлова // Материалы III Международной научно-практической конф. – Челябинск: Изд-во «Взгляд», 2007. – С. 94-96.

89. Павлова, Л.Н. Понятие «механизм педагогического управления» [Текст] / Л.Н. Павлова // Методология и методика формирования научных понятий у учащихся школ и студентов ВУЗов: материалы XII Международной науч.-практ. конференции – Челябинск: Изд-во ИИУМЦ «Образование», 2006. – Ч.3. – С. 109-113.

90. Павлова, Л.Н. Практика построения модели ученического самоуправления в образовательном учреждении / Л.Н. Павлова, Т.Ю. Каратаева // Современные проблемы науки и образования. – 2015. № 5. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://www.science-education.ru/128-21765> (дата обращения: 24.09.2015).

91. Павлова, Л.Н. Практика реализации управленческой компетентности педагога на примере программного обеспечения воспитательной деятельности [Текст] / Л.Н. Павлова // Казанский педагогический журнал, 2015. – № 5. – С. 39-42.

92. Павлова, Л.Н. Представление студентов о значимости педагогической профессии в мире профессий [Текст] / Л.Н.Павлова // Культура, личность, общество в современном мире: методология,

опыт эмпирического исследования. XII Международная конференция, 19-20 марта 2009 г. – Екатеринбург. – Ч. 2-3. – С.228-233.

93. Павлова, Л.Н. Принцип опережающего отражения действительности как принцип парадигмы педагогического управления ученическим коллективом [Текст] / Л.Н. Павлова // Инновации в профессиональном и профессионально-педагогическом образовании: материалы 20 Всероссийской научно-практической конференции, 22-23 апреля 2015 г., г. Екатеринбург. – С. 129-131.

94. Павлова, Л.Н. Приобретение первоначального опыта профессионально-педагогической деятельности студентами: постановка вопроса [Текст] / Л.Н. Павлова // Методология педагогики: аксиологический подход, ценностно-смысловые аспекты положения и реализации образования: сб. научных статей / отв. Ред. А.Н.Звягин. – Москва – Челябинск: Изд-во Челяб. Гос. пед. ун-та, 2010. – С. 146-152.

95. Павлова, Л.Н. Проблема исследования педагогического управления развитием ученического коллектива [Текст] / Л.Н. Павлова. // Роль государственно-общественного управления в обеспечении комплексной безопасности объектов и субъектов образовательной системы: материалы международной научно-практической конференции / ред кол.: В.В. Латышин, В.В. Базелюк, Е.А. Гнатышина и др.: Челябинск. Гос. пед. ун-т. – Челябинск: Издательство «РЕКПОЛ», 2008. – Ч.1. – С. 223-228.

96. Павлова, Л.Н. Программа педагогической деятельности как критерий профессиональной готовности осуществления педагогического управления ученическим коллективом [Текст] / Л.Н.Павлова // Профессиональное образование: современные императивы: сборник научных статей. – Челябинск: Изд-во Челяб. пед. ун-та, 2012. – Выпуск 5. – С. 55-66.

97. Павлова, Л.Н. Программа развития муниципального общеобразовательного учреждения [Текст] / Л.Н. Павлова // Сборник научных трудов «Педагогика XXI века» / Т.И.Сомова. Сост. З.Ш. Минигажева. – Харьков: Відгрупа «Основа», 2011. – Часть 1. – С. 39-95.

98. Павлова, Л.Н. Программа развития образовательного учреждения [Текст] / Л.Н. Павлова. – Челябинск, 2007. – 25 с.

99. Павлова, Л.Н. Программы деятельности детских летних лагерей [Текст] / Л.Н. Павлова, Н.П. Пакилева и др. // Народное образование. – 2001. – №3. – С. 44-49.

100. Павлова, Л.Н. Проектная деятельность обучающихся: аспекты педагогического управления: учебно-методическое пособие [Текст] / Л.Н.Павлова, О.В. Губницкая. – Челябинск: ЧГПУ, 2011. – 137 с.

101. Павлова, Л.Н. Профессиональная деятельность педагога по управлению ученическим коллективом [Текст] / Л.Н. Павлова // Вестник Сургутского государственного педагогического университета, 2014. – № 1 (28). – С. 89-96.

102. Павлова, Л.Н. Профессиональная деятельность педагога: содержательный и организационно-временной аспекты педагогического управления ученическим коллективом [Текст] / Л.Н. Павлова // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований, 2015. – № 5 (Часть 3). – С. 502-505.

103. Павлова, Л.Н. Профессиональная социализация выпускников педагогического вуза: оформление управленческой компетентности [Текст] / Л.Н. Павлова // Содействие профессиональному становлению личности и трудоустройству молодых специалистов в современных условиях: сборник материалов VII Международной заочной научно-практической конференции, посвященной 70-летию Великой Победы, Белгород, 17 ноября 2015 г. / под ред. С.А. Михайличенко, Ю.Ю. Буряка. – Белгород: Изд-во БГТУ им. В.Г. Шухова, 2015. – С. 320-324.

104. Павлова, Л.Н. Профессионально-педагогическая компетентность: понятие «управленческая компетентность педагога» / Л.Н. Павлова. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://festival21.org/pedagogicheskaya-tribuna-2011/doklady/>

105. Павлова, Л.Н. Профессиональный образ педагога как условие безопасности в образовании [Текст] / Л.Н. Павлова // Педагогика безопасности: наука и образование: материалы всероссийской научной конференции с международным участием, Екатеринбург, 27 апреля 2013г. / сост. и общ. ред. В. В. Гафнера ; ФГБОУ ВПО «Урал. гос. пед. ун-т». – Екатеринбург, 2013. – С. 152- 154.

106. Павлова, Л.Н. Решаем и планируем вместе: метод. пособие [Текст] / Л.Н.Павлова, Н.П. Пакилева и др. – М.: Просвещение, 1998. – 62 с.

107. Павлова, Л.Н. Самоуправление как технология безопасности образования [Текст] /Л.Н. Павлова // Безопасность пространства образования: сб. материалов Всероссийской. научно-практической конференция, 25-26 ноября 2009 г. Челябинск: СИ-МАРС, ЧГПУ, 2009. – С.112 -114.

108. Павлова, Л.Н. Самоуправление ученического коллектива как проблема практики педагогического управления [Текст] / Л.Н. Павлова // Международная научно-практическая конференция «Современные проблемы развития образования и воспитания молодежи», 29 ноября– Москва 2012. – С. 74-80.

109. Павлова, Л.Н. Содержание профессионального образа педагога как сфера социальной безопасности [Текст] /Л.Н.Павлова // Материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием «Безопасность социальной сферы в условиях современной поликультурной России», 23-24 ноября 2012 г./ред. В.В.Садырин и др., Изд-во ООО «Цицерон». – Челябинск. – С.106-108.

110. Павлова, Л.Н. Социальное проектирование как условие качества профессиональной подготовки студентов [Текст] / Л.Н. Павлова // Профессиональное образование: традиции и инновации: сб. ст. по результатам работы регион. межвуз. науч. лаб. «Актуальные проблемы проф.-пед. образования». – Челябинск : Изд-во Челяб. Гос. Пед. ун-та, 2009. – Вып. 3. – С.173-182.

111. Павлова, Л.Н. Способы реализации концептуальной модели педагогической интеграции в образовательном учреждении [Текст] / Л.Н. Павлова // Психологические проблемы бытия человека в современном обществе. Развитие личности в образовательном пространстве: психологические векторы и смыслы. Материалы международной научно-практической конференции. – Магнитогорск: МаГУ, 2011. – С. 83-85.

112. Павлова, Л.Н. Структура формирования и реализации стратегии педагогического управления [Текст] / Л.Н. Павлова. – Че-

лябинск: Науч.-исслед. центр «Управление качеством профессионального образования», 2006. – С. 86-91.

113. Павлова, Л.Н. Терминологическая основа понятия «ученический коллектив» [Текст] / Л.Н. Павлова // Сб. научных статей, Вып. 6. Профессиональное образование в XXI веке. [Текст] / Л.Н. Павлова. – Челябинск, 2013. – С. 83-90.

114. Павлова, Л.Н. Технология и механизм педагогического управления ученическим коллективом: сравнительная характеристика: [Текст] / Л.Н. Павлова // Международная научно-практическая конференция «Роль психологии и педагогики в развитии общества», Уфа, 31 января 2015 г. [Текст] / Л.Н. Павлова. – С. 108-113.

115. Павлова, Л.Н. Технология организации ученического самоуправления как условие реализации механизма педагогического управления [Текст] / Л.Н. Павлова // Все для администратора школы! – Изд. группа «Основа», 2012. – № 1. – С. 15-19.

116. Павлова, Л.Н. Технология педагогического управления ученическим коллективом: теоретическая модель /Л.Н.Павлова // Альманах современной науки и образования, 2013, № 6. – С. 120-122.

117. Павлова, Л.Н. Употребление понятия «механизм педагогического управления» в педагогике: необходимость и обоснованность [Текст] / Л.Н. Павлова // Материалы международной научно-практической конференции «Методология педагогики: актуальные проблемы и перспективы». Челябинск: Цицеро, 2009. – С. 23-25.

118. Павлова, Л.Н. Управление и самоуправление в школе / Л.Н. Павлова // Материалы науч.-практ. конференции. – Челябинск: Абрис, 1989. – С. 16-19.

119. Павлова, Л.Н. Управление как условие эффективности организации летней оздоровительной программы / Л.Н.Павлова // Актуальные проблемы управления образования в регионе. под ред. В.В.Садырина; сост.–Н.И. Фуникова, Л.Н. Павлова, Н.П. Пакилева – Челябинск: Изд-во ИИУМЦ «Образование», 2003. – Серия «Дополнительное образование детей». Выпуск 8. – С. 4-6.

120. Павлова, Л.Н. Управление процессом формирования интегративных сред в едином воспитательном пространстве как ус-

ловие повышения качества образования: сб. материалов конференции под ред. В.И. Давыдовой / Л.Н. Павлова. – Челябинск: Абрис, 2004. – С. 34-40.

121. Павлова, Л.Н. Управление развитием детского коллектива / Л.Н. Павлова // Наука и школа. – 2008. – № 6. – С.16-23.

122. Павлова, Л.Н. Управление развитием детского коллектива как условие реализации специальной профессиональной компетенции педагога [Текст] / Л.Н. Павлова // Наука: Издание Костанайского инженерно-экономического университета им. М. Дулатова, 2006. – №3 (20) – С.34-37.

123. Павлова, Л.Н. Управление формированием актива как условие демократизации школы: сб. материалов конференции под ред. В.И. Давыдовой / Л.Н. Павлова. – Челябинск: Абрис, 2005. – С. 41-45.

124. Павлова, Л.Н. Управленческая деятельность в профессиональном стандарте педагога //Л.Н.Павлова // «Kluczowe aspekty naukowej dzialalnosci – 2014»: materifly X Miedzynarodowej naukowipraktycznej konferencji ,Volume 10.Pedagogiczne nauki.: Przemysl. Nauka I studia. – С. 75-77.

125. Павлова, Л.Н. Управленческая компетентность как составляющая профессиональной педагогической квалификации / Л.Н.Павлова // Содействие профессиональному становлению личности и трудоустройству молодых специалистов в современных условиях: сборник материалов V Международной заочной научно-практической конференции, г. Белгород, 20 декабря 2013 г.: в 2 ч. Ч.2/ под ред. С.А.Михайличенко, С.Н. Шевцовой. Белгород: Изд-во БГТУ им. В.Г.Шухова, 2013 г.– С. 88-99.

126. Павлова, Л.Н. Управленческая компетентность педагога как составляющая профессионально-педагогической компетентности [Текст] / Л.Н. Павлова // Педагогическое образование: современное состояние и основные направления непрерывного педагогического образования: материалы Международного конгресса, Челябинск, 5-6 октября 2011 г. / под ред. З.М. Большаковой, Н.Н. Тулькибаевой. – Челябинск: Цецero, 2012. – С. 152-156.

127. Павлова, Л.Н. Управленческая компетенция педагога [Текст] / Л.Н. Павлова // Профессиональное образование. Столица. – 2013. – № 2. – С.30-31.



128. Павлова, Л.Н. Условия педагогической деятельности по реализации управленческой компетентности [Текст] / Л.Н. Павлова // Вестник ЧГПУ. – 2013. – №.10 – С. 192 – 199.

129. Павлова, Л.Н. Формирование профессиональной управленческой компетентности выпускников педагогического вуза посредством сетевого взаимодействия с образовательными организациями [Текст] / Л.Н. Павлова // Всероссийская научно-практическая конференция «Сетевое взаимодействие как форма реализации государственной политики в образовании», 17-19 февраля 2015 г., г. Екатеринбург.– г. Челябинск. – С.237-239.

130. Павлова, Л.Н. Формирование траектории профессиональной карьеры студентов педагогического вуза [Текст] / Л.Н. Павлова // Всероссийская научно-практическая конференция «Профессиональное самоопределение молодежи инновационного региона: проблемы и перспективы», сборник статей, Красноярск, КрасГАУ, 2016. – С.252-256.

131. Павлова, Л.Н. Функции педагогического управления ученическим коллективом: иерархия, управленческая компетентность, условия реализации [Текст] / Л.Н. Павлова // Современные научные исследования и инновации, 2013, № 10. – С. 195-202.

132. Павлова, Л.Н. Функциональные показатели качества педагогического управления ученическим коллективом [Текст] / Л.Н. Павлова // Инновационные преобразования, приоритетные направления и тенденции развития в экономике, проектном менеджменте, образовании, юриспруденции, языкознании, культурологии, экологии, 29-30 апреля 2014 г.: сборник научных статей по итогам Международной научно-практической конференции, г. Санкт-Петербург–СПб.: Изд-во «КультИнформПресс», 2014 г. – С.130-131.

133. Павлова, Л.Н. Характеристика различий положений в исследовании педагогической деятельности и педагогического управления [Текст] / Л.Н. Павлова // Педагогика и психология в контексте современных исследований проблем развития личности: сборник материалов VII Международной научно-практической конференции, 24 февраля. / НИЦ «Апробация». – Махачкала: ООО «Апробация», 2015. – С.13-15.

134. Павлова, Л.Н. Характеристики управления и менеджмента в аспекте профессиональной деятельности педагога [Текст] / Л.Н. Павлова // Сибирский педагогический журнал, 2013. – № 3 – С. 142-146.

135. Павлова, Л.Н. Экономическая и функциональная основа педагогического управления развитием детского коллектива [Текст] / Л.Н. Павлова // Материалы второй Международной научно-практической конференции: науч. ред. А.Ф. Аменд.– Челябинск: Изд-во ИИУМЦ «Образование», 2006. – С. 42-45.

136. Павлова, Л.Н. Эмпирическая оценка профессиональной подготовки будущих педагогов [Текст] / Л.Н. Павлова // Кадровая стратегия современного образования: курс на профессиональную социализацию молодых специалистов: материалы Всероссийской научно-практической конференции, Челябинск, 15-16 октября 2012 г. – Челябинск: Изд-во Челяб гос. пед. ун-та, 2012. – С. 65-69.

137. Патент РФ № 104029, 27.06.2017. Схема «Модель алгоритмы деятельности руководителя по созданию мотивационных условий формирования у обучающихся естественно-научного мышления» // Патент России № 104029. 2017. Бюл. № 7. / Маковецкая Ю. Г., Ильина А. В.

138. Политология, словарь. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.onlinedics.ru](http://www.onlinedics.ru)

139. Полонский, В.М. Методологические принципы разработки понятийно-терминологического аппарата педагогики. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.jeducation.ru/4\\_2004/55.html](http://www.jeducation.ru/4_2004/55.html)

140. Приказ Минздравсоцразвития России от 26 августа 2010 г. № 762 «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_104358/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_104358/)

141. Проектная культура педагогов: аксиологические и содержательные аспекты: методические рекомендации. / А.В. Ильина, Ю.Г. Маковецкая – Челябинск: ЧИППКРО, 2017. – 48 с.

142. Психологическая энциклопедия. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.synonym-dictionary.info>.
143. Разберг, Б.А. Диссертация и ученая степень: Пособие для соискателей. М.: ИНФРА, 2002. – 4000 с. , С 277.
144. Реализация проектной деятельности учащихся общеобразовательной школы: методическое пособие по организации проектной деятельности учителей-предметников в условиях реализации федеральных государственных образовательных стандартов общего образования / под ред. А.В. Ильиной, Ю.Г. Маковецкой. – Челябинск: ЧИППКРО, 2015 – 116 с.
145. Российская социологическая энциклопедия / под. ред. Г.В.Осипова, – М.: Норма-Инфра. – 597 с. 173
146. Сериков Г.Н. Образование. Аспекты системного отражения /Г.Н.Сериков. – Челябинск. – 1997. – 206с.
147. Сериков Г.Н. Управление образованием: системная интерпретация / Г.Н.Сериков – Челябинск. – 1998.
148. Сериков, Г.Н. Элементы теории системного управления образованием. Основные понятия и задачи: ч.2. / Г.Н. Сериков. – Челябинск, Абрис, 1995.
149. Словарь Ожегова. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.onlinedics.ru>
150. Словарь Ушакова. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dic.academic.ru>
151. Смирнов, С. Болонский процесс: перспективы развития в России. В журн. «Высшее образование в России» – М., 2004, – № 1, С. 43-51.
152. Терминологический словарь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://muk21-konkovo.narod.ru/UPK-WEB/ped\\_term241103.htm](http://muk21-konkovo.narod.ru/UPK-WEB/ped_term241103.htm)
153. Толковый словарь Ефремовой [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.synonym-dictionary.info> / Словарь синонимов/
154. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего профессионального образования по направлению подготовки 050100 Педагогическое образование. Утвержден приказом

Министерства образования и науки Российской Федерации от «22» декабря 2009 г. № 788(квалификация (степень) «бакалавр») [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://sgpa.ucoz.ru/fgos/pravo/050100-bakalavr.doc>

155. Философский словарь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.onlinedics.ru](http://www.onlinedics.ru)

156. Фридман, Л.М. Изучение личности учащегося и учебных коллективов: книга для учителя / Л.М. Фридман, Т.А. Пушкина, И.Я. Каплунович. – Москва: Просвещение, 1988. – 207 с.: ил. – (Психологическая наука – школе) . – ISBN 5-09-000211-8.

157. Цодикова Д.С. Ключевые компетенции менеджера XX века./ Практический курс. – [Электронный ресурс]. – <http://www.buk.irk.ru/chairs/management/programs/zodikova.htm>

158. Шакуров, Р.Х. Социально-психологические основы управления / Р.Х. Шакуров. – М.: Владос, 1990.

159. Шевченко, В.А. Управление образовательными учреждениями на основе компетентностного подхода / В.А. Шевченко. [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://rspu.edu.ru/pageloader.php?pagename=structure/university\\_departments/fpk/sci\\_research/gum\\_man](http://rspu.edu.ru/pageloader.php?pagename=structure/university_departments/fpk/sci_research/gum_man)

### **Интернет-ресурсы**

1. <https://firo.ranepa.ru/> – Федеральный институт развития образования

2. <https://fioco.ru/> – Федеральный институт оценки качества образования

3. ЦОК ([educont.ru](http://educont.ru)) – Онлайн-платформа «Цифровой Образовательный Контент»

#### 4.2. Материально-технические условия реализации программы

Наименование специализированных аудиторий, кабинетов, лабораторий	Вид занятий	Наименование оборудования, программного обеспечения
Лекционная аудитория и аудитория для проведения практических занятий	Лекции, практические занятия, дистанционная работа слушателей	<p>1. Лекционная аудитория, компьютер, мультимедийный проектор, экран, доска, PTZ – камера, микрофонный массив, громкоговоритель, ноутбуки для работы на практических занятиях. 2. Лицензионное программное обеспечение:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Microsoft Windows 10 64-х</li> <li>- Microsoft Windows 10 32-х</li> <li>- Microsoft Office Professional Plus (Word, Excel, PowerPoint, OneNote, Outlook, Publisher, Access)</li> <li>- 7-zip</li> <li>- Adobe Acrobat Reader DC</li> <li>- Kaspersky Endpoint Security для бизнеса –</li> <li>- Стандартный Russian Edition</li> <li>- K-Lite Codec Pack</li> <li>- Zoom Rooms</li> <li>- Виртуальная обучающая среда Moodle.</li> </ul>

*Учебное издание*

**Павлова** Лариса Николаевна

Педагогическое управление:  
теория и практика

Учебно-методическое пособие-справочник

Подписано в печать 04.01.2023.

Объем 3,46 уч.-изд. л., усл.-печ. л. 5,46.

Формат 60x84<sup>1</sup>/<sub>16</sub>

Тираж 100 экз. Заказ 012.

Отпечатано с готового оригинал-макета

в типографии ЮУрГГПУ

454080, г. Челябинск, пр. Ленина, 69