

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

Л. Н. Павлова

# **Парадигма педагогического управления ученическим коллективом**

*Монография*

Челябинск  
ЧИППКРО  
2022

УДК 371.11  
ББК 74.204.1  
П121

*Работа выполнена в рамках государственного задания  
Минпросвещения РФ, тема «Формирование и реализация  
управленческой компетентности педагога»  
(соглашение от 11 апреля 2022 г. № 073-03-2022-104/2)*

*Рецензенты:*

**О. Г. Филиппова**, профессор кафедры педагогики детства ФГБОУ ВО «Южно-Уральского гуманитарно-педагогического университета», доктор педагогических наук

**Л. Н. Латипова**, заведующий кафедрой теории и методики профессионального обучения Елабужского института Казанского (Приволжского) федерального университета, кандидат педагогических наук

**Павлова, Л. Н.**

**П121** Парадигма педагогического управления ученическим коллективом : монография / Л. Н. Павлова. — Челябинск : ЧИППКРО, 2022. — 152 с.

ISBN 978-5-503-00465-6

В монографии раскрываются научно-практические основы профессиональной деятельности педагогов. В работе рассмотрены вопросы различия педагогической деятельности и педагогического управления, теоретические основы педагогического управления и ученического коллектива, механизмы и технология педагогического управления. Представлена концепция функционирования и развития педагогического управления ученическим коллективом. Наряду с этим описаны статусность, содержание и пути реализации управленческой компетенции педагога, рассмотрены формы и способы ее реализации. Практическая значимость монографии определена материалом по методическому сопровождению педагогического управления ученическим коллективом.

Монография адресована профессорско-преподавательскому составу педагогических вузов и факультетов, руководителям образовательных организаций, методистам, педагогам, специалистам органов управления образования, студентам.

УДК 371.11  
ББК 74.204.1

ISBN 978-5-503-00465-6

© Павлова Л. Н., 2022  
© ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ», 2022  
© ГБУ ДПО ЧИППКРО, 2022

# Содержание

Введение.....	5
---------------	---

## ГЛАВА I

### Теоретические аспекты педагогического управления ученическим коллективом

1.1. Педагогическое управление и педагогическая деятельность: содержание и их реализация.....	10
1.2. Понятийно-терминологическая основа педагогического управления .....	17
1.3. Понятийно-терминологическая основа ученического коллектива.....	22
1.4. Особенности педагогического управления .....	28
1.5. Управленческая компетенция педагога: статусность, содержание и пути реализации.....	39
1.6. Концептуальная модель педагогического управления функционированием и развитием ученического коллектива.....	43
1.7. Форма и способы реализации управленческой компетенции педагога: технология и механизм педагогического управления .....	53
1.8. Управленческая компетентность педагога как составляющая профессионально- педагогической компетентности.....	73
1.9. Профессионально-педагогическая компетентность: понятие «управленческая компетенция педагога» .....	81

## ГЛАВА II

### Методическое сопровождение педагогического управления

2.1. Организация методической работы в образовательном учреждении .....	92
2.2. Методическая работа по оценке эффективности педагогического управления ученическим коллективом .....	107

2.3. Оценивание результативности программ педагогической деятельности по развитию ученического коллектива и оценка эффективности реализации управленческих функций педагога.....	121
Заключение.....	134
Библиографический список.....	135

## Введение

Объектом нашего исследования является профессиональная педагогическая деятельность. Под профессиональной педагогической деятельностью понимаем процесс субъект-объектных и субъект-субъектных отношений (педагога с обучающимися), который обеспечивает формирование компетентности обучающихся и передачу духовно-практического опыта.

Предметом исследования профессиональной педагогической деятельности обозначаем педагогическое управление ученическим коллективом. Указанный предмет исследования рассмотрим в объеме парадигмы.

Основные понятия, позволяющие описать тему исследования, определены нами в объеме профессиональной педагогической деятельности. К таковым относятся педагогическое управление, ученический коллектив, технология педагогического управления, механизм педагогического управления, управленческая компетентность педагога, организаторская компетенция.

Понятие «парадигма педагогического управления ученическим коллективом» представляет собой совокупность научно-теоретических, методологических установок, направляющих профессиональную деятельность педагога в рамках определения образовательной системы.

Парадигма педагогического управления ученическим коллективом представляется нами как *модель постановки проблемы и средство решения вопроса* реализации профессиональной управленческой компетентности педагога.

Эффективность педагогического управления ученическим коллективом опирается на осознание профессиональной педагогической управленческой деятельности и должно опережать деятельность.

В основу парадигмы педагогического управления ученическим коллективом положены мировоззренческие представления о профессиональной деятельности педагога на современном этапе развития общества, философско-социальные представления о развитии образования, основополагающие научно-

теоретические понятия, закономерности и методология исследования, социальные требования общества на образование человека и система принципов образования, требования к профессиональной практической деятельности педагога, требования к профессионально-личностным качествам педагога.

Парадигма педагогического управления ученическим коллективом представлена нами как результат эволюционирования представлений о профессиональной педагогической деятельности, определенные посредством идеи образования человека; ценностей, на основе которых построено образование человека и предполагаемый образ человека вследствие образования в разные социально-экономические периоды развития общества.

Концептуальной основой парадигмы педагогического управления ученическим коллективом может быть рассмотрение педагогического управления как трудовой функции, как отношения между педагогом и обучающимся, как профессиональной деятельности и как системы, являющейся составной частью образовательной деятельности педагога и обучающегося.

Таким образом, определив идею, ценности и образ человека, взяв за основу одну из перечисленных возможных концепций, можем получать результаты педагогического управления ученическим коллективом.

Парадигма педагогического управления ученическим коллективом обусловлена задачами описания и объяснения педагогического управления ученическим коллективом.

Основными положениями исследования являются системный и деятельностный подходы, а также парадигмальный подход.

«Парадигмальный подход по своей сущности представляет собой педагогическую регуляцию развития личности в условиях социально-культурной деятельности с целью выработки активной гражданской позиции, при этом особое внимание уделялось инвариантным и специфическим характеристикам педагогической интеграции и ее идентификации» [1].

Эмпирический базис парадигмы педагогического управления ученическим коллективом позволяет обеспечивать связь концептуально-теоретического аппарата педагогической науки с опытом профессиональной педагогической деятельности.

Инструментарием парадигмы педагогического управления ученическим коллективом являются механизм и технология педагогической деятельности по управлению ученическим коллективом.

Следствие применения и проверка парадигмы педагогического управления ученическим коллективом обозначены как подготовка и реализация профессиональной компетентности педагога в области управленческой деятельности по отношению к ученическому коллективу.

Границы применения парадигмы педагогического управления ученическим коллективом лежат в поле профессиональной педагогической деятельности, значит, обозначены объектом изучения.

Парадигма педагогического управления ученическим коллективом нами рассматривается как обобщение накопленного отечественного профессионального опыта педагогической деятельности по отношению к ученическому коллективу в новых условиях, багаж которого позволяет определить перспективу в реализации управленческой компетентности педагога.

Принцип опережающего отражения действительности в парадигме педагогического управления ученическим коллективом несет диалектическую нагрузку. Эффект опережающего отражения действительности, в нашем случае, может иметь место в результате относительной стабильности процессов педагогического управления ученическим коллективом. Под воздействием педагогического управления формируется и реализуется в известной степени самоуправление ученического коллектива как его свойство. Педагогическое управление может быть обусловлено ограниченностью ресурсов в виде уровня профессиональной управленческой компетентности педагога и условий ее реализации как неспецифическая реакция опережающего отражения действительности. Процесс педагогического управления реализовывается через формы опережающего отражения действительности в виде организационного проектирования, планирования деятельности, предвидения результатов и др.

Тенденции развития теории педагогического управления ученическим коллективом обозначены потребностью профессиональной компетентности педагога. Обозначим систему

управления ученическим коллективом в профессиональной педагогической деятельности.

История вопроса педагогического управления ученическим коллективом имеет три аспекта: управление обучением, управление воспитанием, управление развитием.

Педагогическое управление ученическим коллективом представляет собой систему обучения, воспитания и развития ученического коллектива. Компонентами данной системы являются механизм педагогического управления ученическим коллективом и технология педагогического управления ученическим коллективом.

Реализация педагогического управления ученическим коллективом обусловлена фреймовой системой. Система состоит из четырех фреймов педагогического управления ученическим коллективом, которые различаются по своему назначению: процессы управления, обеспечивающие требуемые свойства коллектива; процессы управления, отвечающие за престижность ученического коллектива; процессы управления, обеспечивающие развитие ученического коллектива; процессы управления, поддерживающие самостоятельную деятельность ученического коллектива.

Изучение практики педагогического управления ученическим коллективом продемонстрировало следующее положение: процесс реализации ФГОСов для обучающихся подразумевает процесс реализации профессиональных стандартов педагогов.

В связи с этим понимаем, что формирование и развитие необходимой установленной компетентности у обучающихся обуславливается необходимой установленной профессиональной компетентности педагога.

Педагогическое управление ученическим коллективом, выраженное управленческой компетентностью педагога, определяется самоуправлением ученического коллектива, которое проявляется компетентностью самоуправления обучающегося.

Таким образом, самоуправление ученического коллектива может характеризовать профессиональную управленческую компетентность педагога. Самоуправление ученического коллектива является свойством системы педагогического управления ученическим коллективом.



Учитывая вышесказанное, делаем вывод, что краткий экскурс в парадигму педагогического управления ученическим коллективом позволил очертить содержание парадигмы на современном социально-культурном уровне; в системе принципов — ее процессуальность; в системе установок — институционализацию.

Важным является то, что парадигмы не привязаны к историческому процессу развития общества, но вместе с тем отражают эволюцию мышления человечества. Смена парадигмы образования означает смену ориентиров общества, и смена ориентиров общества влечет за собой смену парадигмы образования. Вслед за парадигмой образования следует смена парадигмы профессионального образа педагога.

Данную позицию можно трактовать как необходимое эволюционное обеспечение профессиональной педагогической деятельности.

# **ГЛАВА I**

## **Теоретические аспекты педагогического управления ученическим коллективом**

### **1.1. Педагогическое управление и педагогическая деятельность: содержание и их реализация**

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, отраженных 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, аналитической [145, с. 1]. Управленческая компетенция педагога состоит из функционального, 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, составляющими компетенцию. Из этого следует, что со-

держание 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 из разряда основных элементов педагогической компетентности нас интересует 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 необратностью 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 комплекс 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 ученическим коллективом.

Таким образом, педагогическое управление является качественно специфической разновидностью управления образовательным учреждением, 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, выраженной уровнем готовности и осуществления педагогом функциональных обязанностей; *педагогическое управление* является практической реализацией специальной управленческой компетенции педагога, выраженной в осуществлении цикла управления.

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

Определив основополагающие различия по содержанию понятий, мы составили характеристику различий реализации педагогической деятельности и педагогического управления с последующей целью определения поля их реализации (табл. 1).

Таблица 1

**Характеристика различий реализации педагогического управления и педагогической деятельности**

№ п/п	Основания для сравнения	Педагогическая деятельность	Педагогическое управление
1.	Категория понятия	Система профессиональной деятельности	Вид управления образовательным учреждением

№ п/п	Основания для сравнения	Педагогическая деятельность	Педагогическое управление
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
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

№ п/п	Основания для сравнения	Педагогическая деятельность	Педагогическое управление
8.	Оценка эффективности	Уровень сформированности образовательной компетентности обучающихся	Уровень развития самоуправления учебного 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 процессе 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 управления) в другое (ученическое самоуправление). В процессе развития ученического самоуправления происходит перераспределение функциональной нагрузки управления образовательным учреждением. Педаго-

гические 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 качественно-го 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 педагогической 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 также 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, соотнеся 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, базируется 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 ученическим коллективом. Это означает проявление модификации педагогической деятельности (видоизменение деятельности), проявляющейся 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.

## **1.2. Понятийно-терминологическая основа педагогического управления**

В. М. Полонский, рассматривая методологические принципы разработки понятийно-терминологического аппарата педагогики, отметил, что «оперирование понятиями является необходимым условием для изучения и построения теоретических моделей, осмысления процессов воспитания и обучения в динамике и перспективе... Термин выступает своеобразным катализатором, источником постановки и осознания проблемы. Есть термин — есть проблема, нет термина — нет проблемы» [132].

В данном параграфе нами поставлена задача в определении места понятия «педагогическое управление» в терминосистеме педагогической науки. Сначала определим различия между понятием и термином. Понятие отображает существенные свойства предметов. Термин ограничен в научном и практическом смысле, служит для обозначения педагогических понятий, имеющих дефиниции (определения), и поэтому включаемых в систему языка науки.

В понятийно-терминологической педагогической системе существуют понятия «педагогическое управление», «педагогическое руководство», «педагогический менеджмент», «организация образовательного процесса».

Этимологический анализ слов «менеджмент», «руководить», «управление» и «организация» показал, что фактически у данных понятий общий генетический источник. Английское слово “manage” произошло от латинского “manus”, что значит «рука». Первоначально “manage” означало «объезжать лошадей». Позднее — «владеть оружием», «управлять колесницей», затем приобрело значение — «управлять людьми». Заимствование терминов связано, как правило, с необходимостью для заполнения лакун в национальных терминосистемах. Слово «менеджмент» появилось в русском языке по причине экономической перестройки государственной системы. Сегодня традиция сохраняется — понятие «менеджмент» связывают с инновационной деятельностью.

Слово «руководить» берет начало от общеславянского корня *raka* — «рука». Рука — собираю, буквально — «собирающая». Следовательно, руководить — собирать что-либо, кого-либо. На основе сравнительного анализа функциональной деятельности педагогов в XVIII–XXI веках мы пришли к выводу, что профессиональные требования к педагогу качественно менялись в силу развития общественных отношений. С целью гармонизации на понятийном уровне потребовалась коррекция содержания понятия, обозначаемого «старым» термином, например «наставник», «руководитель», на термин «управление» («управленец»), который может быть употреблен как эквивалент слову «менеджмент» («менеджер»). Термин «руководство» употребляется для обозначения управленческих действий в сфере внутриорганизационного управления образовательным учреждением и отражает социально-коммуникативный и личностно-деятельностный аспект управления. Следовательно, термин «менеджмент» можно употребить, если речь идет о внутриорганизационном управлении учреждением с целью осуществления инновационной деятельности [17].

Понятие «управление» в этимологическом словаре определяется как «править, прав, правильно делающий». В Федераль-

ном законе «Об образовании» дано объяснение управлению образованием в соответствии с общегосударственными принципами построения управления (статья 6) [11].

Понятия «управление», «руководство», «менеджмент» и «организация» являются родовыми понятиями. Оперализация данных терминов ярко характеризуется тематикой диссертационных исследований, в которых определяется сущность, описывается степень проявления характеристик и показываются соотношения с другими понятиями. Данные понятия употребляются относительно образовательного процесса, признаком которого является педагогическая деятельность. На основании этого положения формируются термины «педагогическое управление», «педагогическое руководство», «педагогический менеджмент», «организация образовательного процесса». Указанные термины характеризуются по видовому признаку. Данное обстоятельство объем понятия уменьшает. Развитие понятия предполагает изменение его объема и содержания. Объем понятия — это значение обозначающего его имени, а содержание — концепт (смысл), который это имя выражает.

Например, объемы понятий пар «управление» и «педагогическое управление», «руководство» и «педагогическое руководство», «менеджмент» и «педагогический менеджмент», «организация» и «организация образовательного процесса» совпадают частично. Пары состоят из родового понятия и видового понятия. Объем видового понятия, благодаря присваиваемому признаку, который указывает на область использования данного понятия, по отношению к родовому понятию уменьшается. Предлагаемые видовые понятия используются в общей и профессиональной педагогике.

Системно-структурные отношения терминов «педагогическое управление», «педагогическое руководство», «педагогический менеджмент», «организация образовательного процесса» характеризуют образовательный процесс, прослеживаются в методиках преподавания, в теории воспитания и в управлении образовательным учреждением. Это обстоятельство послужило основанием употребления терминов в различных сферах деятельности образовательного учреждения. Отличительные признаки пересекающихся понятий, как правило, вычленили слож-

но, при этом они обладают эмерджентными свойствами, т. е. свойствами системы, не присущими элементам и возникающими при их системном объединении [135]. Это свойство может послужить основанием для идентификации термина.

В качестве примера рассмотрим понятие «педагогическое управление». Педагогическое управление классифицируем как вид управления образовательного учреждения. Эту позицию мы уже объяснили.

Учитывая область применения, педагогическое управление можем рассматривать как педагогическую деятельность по отношению к ученическому коллективу в структуре управления образовательным учреждением, тем самым демонстрировать педагогическое управление как уровень управления, объектом которого является ученический коллектив.

Педагогическое управление можем изучать как формы профессиональной деятельности педагогического коллектива (педагогический совет, методическое объединение, творческие лаборатории и пр.).

Таким образом, управление, обладающее свойствами системы в системном сочетании с объектами и субъектами образовательного процесса, проявляет другие свойства — свойства характерные виду, уровню и форме управления. Это означает, что употребление термина «педагогическое управление» ограничивается объемом употребляемых понятий (вид управления, уровень управления, форма управления). Дефиниция термина позволяет специальному понятию определить точные границы (ограниченность значения).

Следовательно, понимание термина определяется исходя из сферы применения. Это обстоятельство влечет вновь сужение объема понятия на уровне системно-структурных отношений. Таким образом, мы пришли к следующему умозаключению.

1. Система «педагогическое управление — вид управления образовательным учреждением» характеризуется структурой управления по типовому признаку образовательного учреждения. Примером служат следующие диссертационные материалы: Толстов Н. С. «Научно-педагогические основы управления общеобразовательной школой: теория и практика совершенст-

ования внутришкольного контроля», 2000; Халимова Н. М. «Педагогическая система управления качеством начального профессионального образования в условиях его модернизации: на примере Республики Хакасия», 2006.

2. Система «педагогическое управление — уровень управления образовательным учреждением» рассматривается в структуре уровня педагогической деятельности и уровня профессиональной компетентности. Например, Бондарькова А. М. «Педагогическое управление профессиональным саморазвитием студентов технических вузов, обучающихся дистанционно», 2010; Касьянова И. В. «Педагогическое управление иноязычным образованием будущих юристов в процессе профессиональной подготовки», 2005; Никитина Е. Ю. «Теория и практика подготовки будущего учителя к управлению дифференциацией образования», 2001; Павлова Л. Н. «Педагогическое управление развитием детского школьного детского коллектива», 2007.

3. Система «педагогическое управление — форма управления образовательным учреждением» рассматривается через структуру форм педагогической деятельности (формы педагогического управления и самоуправления обучающихся, ученического коллектива, педагогов и педагогического коллектива). Например, Абузярова Г. С. «Основные тенденции развития ученического самоуправления в современных образовательных системах», 2010; Безродная Я. А. «Организация ученического самоуправления как средство формирования социальной зрелости старшеклассников», 2006; Слабунова Э. Э. «Педагогические условия научно-методического обеспечения развития многопрофильного лицея», 2004; Азаришвили С. Г. Научно-методическая работа педагогов в совершенствовании образовательной системы в условиях малого города, 2000; Сенченко Н. В. «Педагогическое управление процессом самореализации студентов в образовательной среде вуза», 2006.

В свою очередь системно-структурные отношения понятия «педагогическое управление» рассматриваются через призму системы этих отношений или процесса отношений или деятельности, возникающей в результате отношений.

Рассматриваемые термины «педагогическое управление», «педагогическое руководство», «педагогический менеджмент» и «организационное управление образовательным процессом» имеют признаки синонимов. Под синонимией в терминологии обычно понимают явление дублетности. Это явление в данном случае присутствует: управление — руководство — менеджмент — организация. Интуитивно мы предполагаем, что они тождественны между собой, каждый из них относится прямо к обозначаемому. «Педагогическое управление», «педагогическое руководство», «педагогический менеджмент», «организация образовательного процесса» — это виды управления, используемые в образовании. Следует дать оценку существования этих дублетов. Можем ли применить термины «педагогический менеджмент», «педагогическое руководство», «организационное управление образовательным процессом» в качестве синонимов термина «педагогическое управление»? Нами отмечено, что термин «педагогический менеджмент» подчеркивает направленность действия на инновацию. Он употребляется в исследованиях и в практике, но не употребляется в государственных документах.

Допускается употребление термина «педагогическое руководство» как синоним «педагогического управления», если речь идет о социально-коммуникативных и личностно-деятельностных аспектах управления.

Синонимичность термина «организационное управление образовательным процессом» к термину «педагогическое управление» проявляется, если рассматривается как профессиональная деятельность, требующая координацию субъектов образовательного процесса для решения всякого рода задач.

### **1.3. Понятийно-терминологическая основа ученического коллектива**

Рассмотрим термин «ученический коллектив». Слово «коллектив» происходит от лат. *collectivus* «собирательный, силлогистический, скопившийся». В русскую лексику слово попало из французского языка (*collectif*). Синонимом данного понятия

в словаре указано слово «команда». В Большом энциклопедическом политехническом словаре понятие «команда» трактуется как «временная или постоянная организационная единица, предназначенная для выполнения определенных задач» [6]. Гипероним, т. е. родовое понятие «коллектива» — «группа»; гипонимом (понятие, выражающее частную сущность) является понятие «бригада» [6]. Данное слово образовано от французского слова “brigade” и первоначально понятие относилось к военному лексикону (часть войск определенного состава) [6]. Словарь Ушакова с пометкой неологизм (современное толкование) трактует понятие «бригада» как «коллектив, выполняющий определенное производственное задание» [141]. Таким образом, понятие «коллектив» можем толковать через ряд понятий в зависимости от области применения как его синонима — это команда, группа, бригада. Поэтому рассмотрим семантический аспект понятия «коллектив», который позволит раскрыть содержание и посмотреть отношения между смысловыми значениями.

Семантические свойства слова «коллектив» представляются как «группа людей, объединенных общей деятельностью». Устойчивыми словосочетаниями являются «производственный коллектив», «спортивный коллектив», «ученический коллектив». Содержание понятий различается по задачам объединения в группы. Коллектив — группа лиц, объединенных общей работой, учебой, общими интересами [140]. Словарь «Политология» указывает, что понятие «коллектив» «сравнимо со старорусским термином «собор» [131]. Словарь русского языка толкует понятие группа как «совокупность лиц, объединенных по какому-либо признаку» [26, с. 235], «Команда — отряд, воинское подразделение, спортивный коллектив, личный состав» [26, с. 237]. Группой называется объединение людей, соответствующее состоянию общности, наиболее узкая форма общества, в котором отношение общности определяет характер целого. Признаками группы являются осознание себя как «нас» (групповое сознание), которое может выступать также как групповой эгоизм, групповой индивидуализм, взаимная готовность членов группы помочь друг другу, а также существование определенного жизненного уклада как

комплекса известных требований, которые группа ставит перед своими членами. Так понятие определяется философским словарем [146].

Известно, что понятие «коллектив» употребляется в социологии, психологии, педагогике и др. Например, в социологии понятие «коллектив» — это «группа, характеризующаяся особыми признаками, так что в ней почти полностью исчезают отдельные личности» [146]. В социальной психологии термином «коллектив» определяется «высший уровень развития малой группы, в которой все внутригрупповые процессы опосредованы совместной деятельностью, а члены группы не только разделяют общие ценности, но и принимают цели групповой деятельности как свои собственные. Развитие малой группы осуществляется путем перехода с одного уровня деятельностного опосредствования на другой, достигая в итоге уровня коллектива» [146]. В психологической энциклопедии понятие «группа» представляется в виде ограниченной в размерах: «общность людей, выделяемая из социального целого на основе определенных признаков; таковыми являются цели, общие интересы, устремления, функции или опасения, позволяющие как самим участникам, так и другим рассматривать подобное объединение в качестве коллективного образования или групп» [144].

На основе вышеизложенного коллектив рассматриваем как временную или постоянную группу людей, объединенных для конкретной задачи, которая является организационной структурой известного состава.

Коллектив образовательного учреждения, который состоит из групп, сформированных по признаку деятельности, в частности обучающие и обучающиеся. Каждая группа имеет свою задачу, совокупность групп представляет собой коллектив образовательного учреждения. Но каждую группу в отдельности мы называем коллективом относительно обусловленной задачи функционирования. Такими задачами могут быть ученические, профессиональные, творческие и т. п. Признак понятия «коллектив» может характеризовать группу по видам деятельности, вновь образованные термины могут различаться по объему понятия и проявлять синонимичность. Например, «профессио-



нальный коллектив», «педагогический коллектив» или «коллектив обучающихся», «ученический коллектив». Признаком понятия могут быть возрастные рамки участников группы, в этой связи уместно употреблять понятия «коллектив дошкольников», «коллектив подростков», «студенческий коллектив» и т. д. Нас интересует коллектив, который формируется для воспитания и обучения (для образования), т. е. «коллектив обучающихся». Образовательные учреждения делятся по типу, на основе этого положения получаем термины «школьный коллектив», «студенческий коллектив», «ученический коллектив». Системно-структурные отношения терминов «ученическая группа», «группа обучающихся» характеризуют образовательный процесс, прослеживаются в методиках преподавания, в теории воспитания и в теории управления образовательным учреждением.

В Федеральном законе «Об образовании» в качестве универсального термина употребляется слово «обучающиеся» [11]. Термин по содержанию понятия относится к группам, которые занимаются обучением. Таким образом, прилагательное «ученический» рассматриваем в качестве свойственного периоду ученичества, характерного для него [144]. Поэтому термин «ученический коллектив» по природе своей можем считать универсальным, т. к. по объему содержания отражает задачи функционирования, системно-структурные отношения, характеризуют образовательный процесс относительно всех типов образовательных учреждений.

Употребление понятий «ученический коллектив» и «группа обучающихся» может быть синонимично по цели существования. Данные понятия обладают свойствами системы на основе процессов формирования, функционирования и развития. Система «ученический коллектив» и система «группа обучающихся» имеют различия по следующим основаниям: по сфере употребления понятий (педагогическая наука, педагогическая психология социология), по предполагаемым свойствам проявления и необходимым уровнем педагогического управления. Ученический коллектив — результат педагогической деятельности, которая нацелена на развитие коллектива, рассматривается как показатель эффективности работы педагога. Группа

обучающихся — это форма целевого объединения людей. В этом случае целью выступает одна из задач образования.

Обоснованность правильности употребления терминов зависит от следующих позиций: от объекта и предмета рассмотрения, от объема рассмотрения термина, контекста, от нормативной лексической базы конкретной научной или юридической области. Основанием для идентификации термина могут служить эмерджентные свойства понятия, которые проявляются в системном объединении элементов, тем самым изменяя свойства системы [135, с. 277]. В педагогической науке раскрывается понятие «коллектив» через его гипероним «группа», синонимом же слова «коллектив» является «команда». Образование синонимичных терминов к термину «ученическая команда» означало бы «ученический отряд», «ученическое подразделение», «ученический состав». Как видим, интересующее нас понятие «ученический коллектив» образовалось лексически. Таким образом, понятия «коллектив», «команда», «группа», «отряд» характеризуются дублетностью (проявляют свойства синонимичности).

Объединения обучающихся можем различать по свойствам проявления (группа по виду), по степени развития отношений между членами группы (уровень взаимоотношений), по структуре организации (форма группы). Следовательно, с точки зрения проявления свойств объединения людей, можем рассматривать по видовому признаку, по уровню внутренней организации и форме организации обучающихся. Соответственно, группы обучающихся рассматриваются в педагогической психологии, в педагогике, социальной педагогике и педагогике профессионального образования. Это означает, что при рассмотрении термина «ученический коллектив» необходимо обозначить научно-педагогическое поле употребления понятия (область педагогики), описать ученический коллектив с определенной точки зрения как системное понятие, которое позволит очертить объем понятия (значение имени) и описать содержание данного понятия (концепт). Эти условия являются определяющими для описания термина. Этим объясняются различные варианты трактовки понятия.

Рассмотрим понятие «ученический коллектив» с позиции профессиональной педагогики. Эволюция взглядов на содержание деятельности педагога претерпела несколько этапов и связана с социальными изменениями в российской государственности. В XVIII веке начала складываться система образования, и в XIX – начале XX века не было профессиональной подготовки педагогического состава, в частности в области управления ученическим коллективом. В 20–30 годы XX века акцент ставится на общественное воспитание (Н. К. Крупская) [23], формируется теория коллектива (А. С. Макаренко) [27] и, как следствие, профессиональная педагогическая подготовка с целью формирования, функционирования и развития коллектива. Это время мы можем отнести ко времени зарождения практики педагогического управления ученическим коллективом. Середина века характеризуется актуализацией вопроса самоуправления ученического коллектива в теории и практике педагогической деятельности (И. П. Иванов, В. А. Караковский, В. М. Коротков, А. Т. Куракин, Л. И. Новикова и др.) [14; 16; 19; 24].

В 90-е годы XX века разрабатывается технология самоуправления ученического коллектива с позиции личной заинтересованности членов коллектива. Например, Институтом развития личности РАО была разработана Концепция развития самодетельности личности, в которой дано определение «самодетельности человека» через деятельность, обеспечивающую свободу выбора решений творческого характера, на основе инициативы, выполняется самостоятельно в силу мастерства исходя из личной заинтересованности и ответственности за дела своего коллектива. Развитие личности определено как «сущностное содержание действительного процесса воспитания» [18].

Наше диссертационное исследование [78] и последующее изучение вопроса педагогического управления ученическим коллективом [72], введение государственных стандартов на образование привело нас к пониманию того, что профессиональная подготовка педагогов сопряжена со знанием, умением и владением управленческой компетенцией, которая проявляется через педагогическое управление воспитанием и обучением ученического коллектива.

Объем понятия «ученический коллектив» определяется на основе группы обучающихся образовательного учреждения, сформированной с целью воспитания и обучения (образования), являющейся организационной структурой данного учреждения. Содержанием понятия «ученический коллектив» будет формирование, функционирование и развитие группы обучающихся образовательного учреждения под руководством педагога, данная деятельность которого характеризуется как профессиональная деятельность. Выражается педагогическая деятельность по отношению к ученическому коллективу через педагогическое управление и характеризуется педагогической управленческой компетенцией.

#### **1.4. Особенности педагогического управления**

Актуальность рассматриваемого вопроса определяется сложностью и многосторонностью самого объекта исследования — управления.

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, выраженной уровнем готовности и осуществления педагогом функциональных обязанностей.

Педагогическое управление — это вид управления образовательным учреждением; является практической реализацией специальной управленческой компетенции педагога, выраженной 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 управлением 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. 2).

*Таблица 2*

### **Характеристика педагогического управления**

Критерии классификации управления	Группа целей
Период установления	Стратегическая, тактическая, оперативная
Содержание	Организационная
Функциональная структура	Производственная
Среда	Внутренняя

Критерии классификации управления	Группа целей
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 учреждением, имеет внутреннюю направленность, статус приоритетного на определенном уровне управления учреждением и является частью структуры управления образовательным учреждением. 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, обусловлены 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 образовательным учреждением. Они следующие: педагогическое управление является видом управления, обеспечивающего государственно-общественный характер управления образовательным учреждением; на основе принципа программно-целевого управления обеспечивается зона ответственности административного и педагогического управления образовательным учреждением; 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, характеризующими 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, связанными с обучением и управленческой деятельностью по отношению к ученическому коллективу. Педагогическое управление нацелено на функционирование и развитие ученического коллектива. Особенностью являются 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 педа-

гогическое управление как управление нацелено на коллектив, целью организации которого является учебная, 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
Природа управления	Двойственная природа: управление и деятельность
Субъект-объектные отношения	Управление нацелено на функционирование и развитие ученического коллектива
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
Функции	Реализуются функции управления	Реализуются функции по должности
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 образовательным учреждением предполагается изучение вопроса 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 будут 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 случае стратегические цели педагогического управления будут реализованы, получим разный результат качества общественно-государственного управления образовательным учреждением (табл. 5).

*Таблица 5*

**Различия педагогического управления  
функционированием ученического коллектива  
и развитием ученического коллектива**

Педагогическое управление как вид управления		
Параметры сравнения	Педагогическое управление функционированием ученического коллектива	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
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 передачу 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.

Особенности педагогического управления ученическим коллективом обозначены следующими позициями. 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 развития, 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. Значимость исследования педагогического управления ученическим коллективом в исполнении профессиональной управленческой деятельности педагога в реальных условиях заключается в готовности педагогических кадров к реализации управленческой компетентности, что позволит повысить качество управления образовательной организацией с позиции общественно-государственного управления.

Автор работы видит в этом связь с использованием в образовательном пространстве ФГОС, Программы воспитания и «Концепции подготовки педагогических кадров для системы образования до 2030 года».

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 ее 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 управленческой 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 самоуправле-

ния 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 образовательным учреждением.

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 образовательным учреждением и с точки зрения педагогической деятельности. Это обуславливает двойственность природы педагогического управления и определяет возможность двух подходов к оценке педагогического управления образовательным учреждением.

2. Использование понятий «педагогическая технология» и «механизм педагогического управления» позволяет 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 образовательным учреждением, определить критерии результативности педагогического управления образовательным учреждением, определить «нулевую» точку уровня сформированности управленческой компетенции педагога с целью возможности соотношения уровня эффективности деятельности и практических результатов деятельности педагога, создать программы педагогического управления образовательным учреждением различного уровня. Программа педагогического управления ученическим коллективом является оценочным видом педагогической деятельности.

### **1.5. Управленческая компетенция педагога: статусность, содержание и пути реализации**

Понятие «управленческая компетенция педагога» остается недостаточно разработанной проблемой в связи с особенностью объекта исследования — управления образовательным учреждением.

дением, спецификой которого является педагогическое управление.

На основе анализа ряда работ, опубликованных в периодической печати (Н. Л. Галеевой, Н. Л. Гончаровой, М. А. Дмитриевой, С. А. Дружилова, И. Дрогобыцкого, Т. В. Сологуб, Е. М. Зарубиной, О. Ю. Заславской, И. М. Котельниковой, М. В. Селиверстовой и др.), мы пришли к выводу, что понятие «компетенция» рассматривается с позиции характеристики личности, качества подготовки к профессии, профессиональной составляющей части (структуры). Управленческая компетенция педагога входит в комплекс компетенций, который представляется как профессиональная компетентность. Г. Н. Сериков управленческой компетентностью называет совокупность знаний, навыков, опыта, необходимых эффективно управлению организацией [138]. Е. М. Зарубина понимает управленческую компетенцию как «особый вид профессиональной компетенции, представляющий совокупность измеряемых характеристик» [12]. Н. В. Некрасова изучает содержание управленческой компетенции педагога, прибегнув к классификации по кластерам [33]. В. А. Шевченко управленческую компетентность в управлении образовательным учреждением рассматривает через компоненты мотивационный, деятельностный, личностный [149]. О. Ю. Заславская предлагает технологию формирования управленческой компетентности педагога рассматривать через следующий алгоритм: овладение педагогом мыслительными операциями (анализ, синтез, оценка и др.), проявление высокого уровня личностных знаний, умения принимать управленческие решения, умение работать в условиях разрешения проблемных ситуаций, умение проектировать учебную работу, управлять ею, делать анализ своей деятельности [13].

Мы можем говорить о двойственной природе указанной компетенции. С одной стороны, педагог реализует управленческие функции в аспекте управления образовательным учреждением на основе методических, творческих, профессиональных объединений, с другой стороны, осуществляет функции управления ученическим коллективом в образовательной деятельности.



Управленческая компетенция педагога состоит из компонентов: функциональный, методический, личностный. Функциональный компонент управленческой компетентности педагога реализуется через педагогическое управление. В диссертационном исследовании понятие «педагогическое управление» нами определено как целенаправленное педагогическое воздействие с целью качественных изменений ученического коллектива, характеризующихся как необратимые и направленные на развитие личности каждого обучающегося. Педагогическое управление является качественно специфической разновидностью управления образовательным учреждением, направленного на процессы внутриколлективного регулирования, и выражается содержательной характеристикой функционального компонента управленческой компетенции педагога [52]. Практическая реализация управленческой компетенции педагога определяется содержанием педагогической деятельности, которая осуществляется через педагогическое управление.

Возможность оперативной профессиональной подготовки педагога к реализации управленческой компетенции осуществляется посредством методической работы в образовательном учреждении. В методической подготовке педагогов к управленческой деятельности мы обозначили структурные компоненты: информационный, операционный, практический.

Информационный компонент включает в себя сообщение через разные формы работы разнообразной информации с целью осуществления педагогического управления. Операционный компонент наполнен следующим содержанием: формирование управленческих умений на основе определения путей реализации управленческих знаний в практической деятельности; умение проводить диагностику ученического коллектива, делать анализ диагностики, формулировать выводы; определив цели и задачи по управлению ученического коллектива, моделировать деятельность ученического коллектива. Сама деятельность по управлению ученическим коллективом (личностью обучающегося), в процессе которой осуществляется коррекция на основе психолого-педагогической диагностики, является структурным практическим компонентом методического обеспечения педагогического управления. Форма исполнения

управленческой компетенции педагога представляется нами в виде программы осуществления педагогического управления, в которой определяются интегративные показатели уровня реализации данной компетенции. Программа может включать комплекс программ по учебным дисциплинам и воспитательной деятельности в рамках преподаваемой дисциплины и/или по отношению к ученическому коллективу. Обобщая практику написания таких программ, мы пришли к выводу, что целесообразно структурно программу составить по модулям. Они могут быть следующего порядка: концептуальный, содержательный, технологический, процессуальный.

Методическое сопровождение педагогического управления состоит в определении показателей ученического коллектива (психологического, педагогического, физиологического, уровня развития самоуправления и т. п.), условий реализации педагогической программы, условий сопоставимости в случае использования количественных показателей, последовательности отслеживания результатов, связанных с анализом деятельности педагога и ученического коллектива.

Практика реализации программно-целевого принципа в осуществлении педагогического управления на примере образовательных учреждений Челябинской области показывает, что описание воспитательной системы ученических коллективов представлено на основе концепций педагогического управления или через описания воспитательной системы образовательного учреждения и определения в ней места и цели педагогического управления конкретным ученическим коллективом. Затруднения для педагогов вызвала процедура описания качественных характеристик воспитательной системы ученического коллектива. В таких случаях, как правило, выбор показателей качества педагогического управления ученическим коллективом для администрации учреждений тоже вызывал затруднения (47% от общего числа проанализированных программ). Сложность отражения в документальном виде вызвали позиции описания механизмов интеграции учебной и внеучебной деятельности, результативность функционирования воспитательной системы ученического коллектива, ресурсное обеспечение и популяризация личного опыта педагога (52% от общего числа проанализи-

зированных программ). Результативность функционирования воспитательной системы ученического коллектива в виде показателей развития, критериев, результатов, циклограмм, мониторингов разного вида и различных уровней представлена в 47% программ педагогического управления.

Представление ресурсного обеспечения воспитательной системы, к сожалению, сопряжено только как возможное развитие форм и содержания воспитательной деятельности (58%), нет отражения расширения или преобразования информационного поля за счет сайтов образовательных учреждений, развития проектной деятельности всех субъектов образовательного процесса как эффективной формы формирования и мониторинга компетентности обучающихся и т. п. Педагоги затрудняются оформлять письменно концептуальные идеи своей деятельности, путают графическое представление модели со структурой системы (31%). Данный методический аспект требует серьезной разработки в подготовке педагогических кадров.

Мы пришли к мнению, что статусность управленческой компетенции педагога определяется организационной структурой управления образовательным учреждением и в практике реализовывается через педагогическое управление в форме программ образовательной деятельности (воспитательной и учебной), которые могут учитывать объективные и субъективные условия реализации управленческой компетенции педагога в конкретном образовательном учреждении.

Перспективы осмысления управленческой компетенции педагога связаны с эволюционным развитием взглядов на функциональный потенциал методических, творческих и профессиональных объединений в осуществлении самоуправления педагогов.

## **1.6. Концептуальная модель педагогического управления функционированием и развитием ученического коллектива**

Предлагаемая концептуальная модель синтезирует принципы, цель, задачи, механизмы педагогического управления

и критерии, характеризующие его управленческую эффективность (рис. 1).

В основу разработки концептуальной модели педагогического управления функционированием и развитием ученического коллектива положен 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.



Рис. 1. Концептуальная модель педагогического управления функционированием и развитием ученического коллектива

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 управле-

ния 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. Следовательно, 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 разрешении.

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 также 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 решать не только 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 в виде системы, тесно взаимодействующей с общим управлением образовательного учреждения.

Реализация современных информационных технологий делает возможным получение преимуществ за счет своевременной обработки и анализа информации. Это 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 ученическо-

го 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.

Оценка, диагностика и мониторинг педагогического управления функционированием и развитием ученического коллектива должны соответствовать механизму педагогического коллектива (например, оценка механизма педагогического управления, обеспечивающая престижность ученического коллектива; диагностика механизма педагогического управления, обеспечивающая 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 функционированием и развитием ученического коллектива представляются 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 ступенях педагогического управления мы можем говорить о механизме развития, т. к. речь идет 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 пришел к выводу, 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 и внешнего плана. К внутреннему плану относит потребность человека, действующего на себя для достижения цели. Это аспект индивидуального самоуправления. Внешний план управленческой деятельности



ученый предлагает рассматривать как реализацию общегрупповых целей. Это коллективное самоуправление, при котором существует разделение управленческих функций между всеми участниками. При этом речь идет как о детском коллективе и личности ребенка, 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 образовательным учреждением 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 определенном 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 коллекти-

ва 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 определенные, присущие только данному этапу развития и предоставленные полномочий 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 педагоги-

ческих условий нами выявлен на основе анализа научной литературы по педагогическому управлению.

Условиями эффективности педагогического управления учебного коллективом мы называем следующие:

— интеграция воспитательных воздействий на школьный детский коллектив при консолидации коллектива воспитателей, в ходе которой происходит упрочнение связей между данными субъектами образовательного процесса;

— расширение сферы ученического самоуправления через компоненты, составляющие систему образовательного процесса в общеобразовательном учреждении (интеллектуальная, мотивационная, волевая, саморегуляция, предметно-практическая, экзистенциальная);

— подготовка педагогов к управленческой деятельности как направленное воздействие, имеющее целью повышение профессиональной компетентности педагогов, способствующей развитию мотивации к дальнейшему самосовершенствованию.

Интеграция воспитательных воздействий — это сторона процесса развития, связанная с расширением образовательного пространства учреждения, характеризуется ростом объема и интенсивностью взаимосвязей и взаимодействия между субъектами образовательного процесса и социальными партнерами образовательного учреждения, их упорядочиванием и самоорганизацией в некое целостное образование с появлением качественно новых свойств. Целостное образование представляется в виде системы и содержания образовательных программ разных предметов и предметных областей, целевых и интегративных программ в процессе взаимодействия субъектов образовательного процесса с социальными партнерами.

Расширение сферы ученического самоуправления реализуется через компоненты, составляющие систему образовательного процесса с целью удовлетворения индивидуальных потребностей обучающихся, направленных прежде всего на защиту их гражданских прав и интересов, повышение социальной компетенции, развитие социальных навыков поведения и установки на самостоятельное принятие решений в проблемных социальных ситуациях.

Подготовка педагогов к управленческой деятельности связана с субъективными и объективными требованиями и предпосылками, реализуя которые педагог добивается достижения цели в своей работе при наиболее рациональном использовании сил и средств. Главным объективным требованием к педагогической деятельности является достижение успеха в формировании у обучающихся потребности и способности самоопределения и самореализации.

Реализация объективных требований к деятельности педагогов проявляется в успешном решении самых разнообразных педагогических задач, в рациональном использовании средств, способов для достижения целей образовательного процесса. Субъективными предпосылками эффективности деятельности педагога являются его компетентность, обеспечивающая выполнение педагогических задач. К предпосылкам относятся также профессионально важные качества педагогов, педагогические способности, особенности психических процессов. Субъективные предпосылки можно сгруппировать и выделить среди них базовые (личностные) и процессуальные (ситуативные). К базовым предпосылкам относятся знания, умения, навыки, положительные черты направленности личности педагогов, проявление темперамента, адекватного требованиям педагогической деятельности, организаторские способности. К ситуативным предпосылкам относятся ясное понимание педагогом текущих задач своей деятельности и деятельности учащихся, достаточно сильные ситуативные мотивы, побуждающие к достижению стоящих целей и др. В числе условий эффективной деятельности педагогов есть ориентация на развитие личности учащихся, его диалогическое общение и стремление к установлению с ними необходимых отношений.

Педагогическое управление развитием ученического коллектива будет решаться более эффективно при реализации специально созданного механизма, рассматриваемого в виде выполнения ряда процедур с периодичным повторением, которые каждый раз осуществляются на более высоком уровне.

Предложенные нами механизмы, которые обеспечивают педагогическое управление как процесс развития самоуправления

ученического коллектива, характеризуются определенным порядком деятельности педагога. На первой ступени совокупность процедур, обеспечивающих развитие коллектива во времени, проектирование пространства развития ученического коллектива, использование актива и органа самоуправления ученического коллектива как инструмента управления и метода организации деятельности ученического коллектива. На второй ступени программирование и реализация деятельности ученического коллектива, использование явления лидерства и самоуправления в коллективе как способа его деятельности и метода развития коллектива. На третьей ступени создание условий для самоопределения и самореализации ученического коллектива, использование личного опыта обучающегося, внесение положительного социального опыта ученика в коллектив, передача части управленческих действий: определение структуры взаимосвязи педагога и учеников, планирование и организация деятельности, оценочная деятельность ученического коллектива.

В результате проделанной работы нами выделено три уровня развития ученического коллектива на основании определения ступеней педагогического управления и соответствующего им механизма развития ученического коллектива. Данный механизм представляется в виде выполнения ряда конкретных одинаковых процедур 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 ступенях педагогического управления мы можем говорить о механизме развития, т. к. речь идет о деятельности и механизмы предназначены для осуществления развития ученического коллектива.

## **1.7. Форма и способы реализации управленческой компетенции педагога:**

## **технология и механизм педагогического управления**

Практика управления образовательным учреждением определяет естественным образом теоретическое осмысление актуальных вопросов. В частности, проблема формирования модели оценивания педагогических программ, соотношение и правомочность использования для сравнительной характеристики результатов анализа педагогического управления при различных концептуальных подходах к оцениванию и т. п.

Мы опустили подробности определения места педагогического управления в управлении образовательным учреждением, полагаясь на осведомленность читателя.

Педагогическое управление является составляющей профессиональной компетентности педагога и проявляется через управленческую компетенцию педагога. Компетентность педагога реализуется на основе функциональных обязанностей педагогических работников государственных образовательных учреждений. Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих в разделе «Квалификационные характеристики должностей работников образования» определяет специальные компетенции и профессиональные компетенции и свидетельствует о специальной компетенции (знаниях) педагога в области управления [1]. В качестве основных элементов педагогической компетентности выделяется организаторская компетентность педагога, обеспечивающая включение обучающихся в различные виды деятельности и организацию деятельности ученического коллектива, превращающей его из объекта в субъект воспитания.

В нормативных документах определены три блока профессиональных компетенций: управленческая компетенция, коммуникативная компетенция, аналитическая компетенция [5]. В диссертационном исследовании понятие «педагогическое управление» нами определено как целенаправленное педагогическое воздействие с целью качественных изменений ученического коллектива, характеризующееся необратностью и направленностью на развитие личности каждого

обучающегося [3]. По содержанию педагогическое управление включает целеполагание, конструирование управляющих воздействий и их реализацию. Из этого делаем вывод: педагогическое управление является проявлением управленческой компетенции педагога.

Педагогическое управление подразделяется на следующие уровни: организационно-педагогический и психолого-педагогический, социально-психологический, которые представляются как структурные элементы функционального компонента управленческой компетенции педагога.

Таким образом, педагогическое управление является качественно специфической разновидностью управления образовательным учреждением, направленное на процессы внутриколлективного регулирования и выражается содержательной характеристикой функционального компонента управленческой компетенции педагога.

Содержание педагогической деятельности определяется профессиональными компетенциями, т. е. уровнем подготовленности и реализации педагога к профессии. Содержание педагогического управления определяется компонентами, составляющими компетенцию.

В свете идеи исследования из разряда основных элементов педагогической компетентности нас интересует организаторская компетенция педагога. Реализация данной компетенции обеспечивает включение обучающихся в различные виды деятельности и организацию деятельности ученического коллектива, превращающей его из объекта в субъект воспитания. Из специальных компетенций педагога выделяем компетенцию в области управления [1, 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.

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 ученическим коллективом.

*Таблица 6*

### **Характеристика управленческой компетенции педагога**

Основания для сравнения	Педагогическое управление	Механизм педагогического управления	Технология педагогического управления
Категория понятия	Вид управления образовательным учреждением	Система связей и отношений между субъектами образовательного процесса	Педагогическая технология организации ученического коллектива
Эмпирическая форма	Управленческая компетенция педагога	Управленческая компетенция педагога в форме педагогического управления	Педагогическая компетентность в форме педагогического руководства
Объект деятельности	Ученический коллектив	Ученический коллектив	Ученический коллектив
Предмет деятельности	Самоуправление ученического коллектива, самоуправление педагогов	Самоуправление ученического коллектива	Организация ученического коллектива
Концепту-	Переход из одно-	Выполнения	Педагогиче-



Основания для сравнения	Педагогическое управление	Механизм педагогического управления	Технология педагогического управления
альные положения	го функционального состояния (педагогическое управление) в другое (ученическое самоуправление): перераспределение функциональной нагрузки управления образовательным учреждением	ряда процедур с периодичным повторением. Каждый виток механизма является единицей развития ученического коллектива	ская деятельность по организации деятельности ученического коллектива
Инструментарий деятельности	Механизм педагогического управления. Технология педагогического управления	Программа, педагогический проект	Критерии и показатели мониторинга ученического коллектива
Показатель результативности	Качественные изменения ученического коллектива, личности обучающегося и педагога	Уровень самоуправления ученического коллектива	Уровень организованности ученического коллектива
Оценка эффективности	Уровень развития самоуправления ученического коллектива и личности обучающегося	Уровень развития самоуправления ученического коллектива; способности личности обучающегося к саморазвитию	Результативность по организации ученического коллектива
Показатель реализации	Уровень реализации управленческой компетенции	Качественное изменение ученического	Организованность ученического кол-

Основания для сравнения	Педагогическое управление	Механизм педагогического управления	Технология педагогического управления
		коллектива	лектива

Основания для выявления различий реализации механизма педагогического управления и технологии педагогического управления следующие: категория понятия, эмпирическая форма, объект деятельности, предмет деятельности, концептуальные положения, инструментарий деятельности, показатель результативности оценка эффективности.

Управленческая компетенция педагога реализуется через педагогическое управление. Объектами педагогического управления являются ученический коллектив и личность обучающегося как участника коллектива. Педагогическое управление характеризуется возможностью перехода в самоуправление ученического коллектива. Педагогическое управление реализуется через механизм и соответствующую ему технологию педагогического управления [3, с. 24], качественные изменения коллектива, выраженные в уровне развития самоуправления ученического коллектива. Для педагогического управления важен уровень реализации управленческой компетенции педагога. Педагогическое управление считаем видом управления образовательного учреждения. Данное управление трактуется как «управление ученическим коллективом с целью его качественного изменения». Исходя из этого, приходим к выводу, что оценкой реализации педагогического управления является уровень развития самоуправления ученического коллектива — уровень развития самоуправления ученического коллектива и личности обучающегося.

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.

Технология, по определению толкового словаря, — это совокупность приемов, применяемых в каком-либо деле, мастерстве, искусстве. Б. Т. Лихачев под педагогической технологией понимает «совокупность психолого-педагогических установок, определяющих специальный набор и компоновку форм, методов, способов, приемов обучения, воспитательных средств; она есть организационно-методический инструментарий педагогического процесса». По В. П. Беспалько, педагогической технологией является содержательная техника реализации учебного процесса. В. М. Шепель считает, что педагогическая технология — это совокупность методов обработки, изменения состояния. «Педагогическая технология означает системную совокупность и порядок функционирования всех личностных, инструментальных и методологических средств, используемых для достижения педагогических целей» (М. В. Кларин).

Таким образом, педагогическую технологию можно представить как науку, как систему способов, принципов и регуляторов, как реальный процесс обучения. Как видим, термин «педагогическая технология» употребляется при рассмотрении образовательного процесса.

Понятие «механизм» философия представляет как систему «движений или событий, а также устройство или приспособление, в которых и посредством которых совершаются эти движения, определяемые законом природы. Слово «механизм» в одном из своих значений переводится как система, устройство, определяющее порядок какого-либо вида деятельности. Всемирная энциклопедия под механизмом предлагает понимать «способ объяснения движения и взаимодвижения изучаемых объектов исходя из механических закономерностей. Для меха-

низма как мировоззренческой установки в целом характерно сведение сложного к простому, целого к сумме частей, отрицание качественно своеобразных законов у объектов с различным типом системной организации». Понятие «механизм» в сочетании с конкретным прилагательным имеет следующие значения: воздействия изменений на решение; способ, посредством которого изменения влияют на деятельность или предмет; совокупность методов, с помощью которых обеспечивается становление широкой системы; совокупность организационных структур, форм хозяйствования, методов управления, правовых норм с учетом специфики учреждения.

А. М. Моисеев предлагает понимать под термином «механизм» управляющие подсистемы, реализующие определенные частные управленческие функции. «Это понимание близко к пониманию частного и конкретного организационного механизма управления, т. к. подразумевает определенный алгоритм действий, взятый вместе с их исполнителями, взаимосвязями, методами выполнения, ресурсным обеспечением и т. п.»

Под «механизмом» В. В. Маткин и Л. М. Митина понимают совокупность внутренних логических связей, процедур, определяющих возникновение изменений в поведении учителя как саморазвивающейся системы. В. И. Андреев предлагает следующий механизм: педагогическое стимулирование интереса, показ личной и социальной значимости истинных и общечеловеческих, духовных и материальных ценностей; педагогическая инструментовка, вовлечение воспитанника в различные виды деятельности и общения, где бы он осознал, испытал потребности в достижении, овладении вышеперечисленными ценностями; воспитание, которое на отдельных этапах переходило бы в самовоспитание, где критерием жизнедеятельности воспитанника стали бы не мнимые, а истинные ценности. Термин «механизм» подразумевает определенную автономность в выполнении действий. Следовательно, механизм должен включить в себя составляющие, обеспечивающие отдельную самостоятельность в решении возникшей проблемы, в т. ч. и элементы регулирования и координации. «В процессе действия происходит потребление ресурсов для получения того или иного ре-

зультата, поэтому для него весьма актуальной является проблема эффективности».

М. Хазан характеризует сущность механизма как интеграционную и синтетическую. «Каждый механизм включает систему социальных связей, влияющих на интересы и отношения личности, степень их устойчивости, формы, содержание социальной деятельности». М. Мишин в «Исследовании систем управления» указывает, что в «механизме управления происходят исключительно сложные процессы влияния субъективных многообразных и объективных условий на функционирование систем управления».

Следует отметить, что данные идеи о механизмах активно разрабатываются и находят свое отражение в периодических изданиях. Например, Э. Н. Бородкина «Подход к формированию механизма управления функционированием и развитием образовательного учреждения средствами локальных нормативно-правовых документов, А. Вифлеемский «Механизмы управления муниципальной системой образования». Т. И. Шамова, О. Г. Хомерики, М. М. Поташник, Л. В. Лоренсов рассматривают механизм развития в школьной педагогике как инновационный процесс, что не противоречит общим подходам управления организационным развитием в целом. Педагогические механизмы ориентированы на определенное содержание, задаются организационными схемами и контекстуальными характеристиками. Динамику развития управления обеспечивает динамика, направленная на организационное строение школы. Управление развитием образовательного учреждения М. Артюхов и Н. Стригун рассматривают через определение основной задачи развития, принципов управления, определение условий управления развитием, т. е. изменение управленческих функций, формирование единого образовательного пространства, создание программы развития общеобразовательного учреждения.

На основании вышесказанного терминологический статус «механизма» определяется как система движений и система устройства, как управляющие подсистемы, реализующие частные управленческие функции, как структурно-функциональная упорядоченность, как процессы функционирования систем

управления, как порядок деятельности, как способ объяснения движения и взаимодействия.

Таким образом, механизм педагогического управления — это система внутренних и внешних связей и отношений образовательного учреждения.

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

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

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

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

Нами предложены параметры оценки реализации педагогического управления:

- выбор критериев всего процесса;
- построение иерархии целей;
- формирование графика информационного обеспечения;
- осуществление планирования и оценки ресурсов;
- достижение поставленных целей;
- функционирование системы в будущем не обеспечит достижение поставленных целей;
- необходимо изменение целей деятельности.

Для принятия решений рекомендуем:

- определить возможную область и характер решений (организационный, технологический, экономический и др.);
- определить тип решений (стандартное, усовершенствованное, оригинальное);
- сформулировать «крайние» варианты решений (идеальное, наихудшее);

- сформулировать альтернативные варианты решения (между крайними);
- произвести качественное описание ожидаемых преимуществ;
- оценить вероятность реализации решений;
- произвести сравнительную оценку предпочтений по достижению целей каждого этапа (в каждой ситуации).

Рост потенциала обеспечивается не столько объемами ресурсов и созданием новых педагогических технологий, сколько эффективной работой механизма педагогического управления развитием ученического коллектива как системы взаимоотношений между всеми участниками образовательного процесса, а также постоянным совершенствованием и учетом внешних факторов.

Механизмом педагогического управления развитием ученического коллектива послужат применение единых критериев оценки и применение единых методов и системы диагностики развития.

Комплексная оценка уровня ученического коллектива исполняется за счет механизмов структуры управления, координации действий, резервов управления, стимулирования уровня развития, формирования и использования новых приемов педагогической деятельности.

Механизмом обеспечения программного метода педагогического управления развитием ученического коллектива 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 развития детского коллектива.

По отношению к результату деятельности педагогическое управление развитием ученического коллектива выступает как:

- оценочный вид деятельности, представляющий собой форму организации жизнедеятельности детского коллектива

(педагогическое управление в самоуправление детского коллектива);

— прогностический вид деятельности, когда педагогическое управление выстраивается с ориентацией на прогнозируемые будущие результаты деятельности ученического коллектива;

— конструктивный вид деятельности, представляющий собой форму самоконструирования на основе данного механизма.

Наивысшей оценкой программно-целевого принципа педагогического управления являются переход на третью ступень педагогического управления и «включение» в механизме управления режима самоуправления ученического коллектива. Результатом педагогического управления на данной ступени предполагается изменение управленческих функций. Это означает вовлечение в процесс управления учреждением всех равноправных участников образовательного процесса и реализацию принципа самоуправления в гражданском обществе, что соответствует законодательным и методическим документам по вопросам образования. В образовательном учреждении создаются органы самоуправления, различные по своему правовому статусу, функциям и задачам, требующие, как правило, минимум совокупных затрат за свой период деятельности. Происходит объективный процесс педагогического управления развитием ученического коллектива. Но при реализации *механизма управления в сочетании с педагогическими условиями повышается эффективность управления и снижается временной период прохождения этапов развития ученического коллектива.*

На основании вышеизложенного нами предполагается качественное совершенствование педагогического управления развитием ученического коллектива, которое определяется системой управления образовательным учреждением как встроенные в управляемый объект и постоянно действующие в нем частные и специализированные управленческие механизмы.

Критерием эффективности механизма педагогического управления развитием ученического коллектива выступают результаты и оценка педагогической деятельности на каждой ступени развития коллектива.



Сегодня актуально формирование механизма педагогического управления, обеспечивающего эффективное функционирование целостной системы самоуправления: личностного и ученического коллектива. Педагогическое управление через определенный механизм может успешно реализовывать принцип общественно-государственного управления в образовательном учреждении, что является основной целью организации и развития самоуправления, и создание условий для активного развития юных граждан России как ответственных членов местных, национальных и международных сообществ, их активной и позитивной социальной адаптации.

Методические рекомендации МОиН РФ по развитию ученического самоуправления в образовательных учреждениях определили понятийный аппарат, опираясь на положения российского законодательства и современной педагогической науки. Ученическое самоуправление трактуется как способ организации жизнедеятельности детского коллектива. В данном случае речь должна идти о педагогической технологии как организационно-методическом инструментарии. Участники процесса — педагоги и обучающиеся. Основной целью организации ученического самоуправления является создание условий, обеспечивающих развитие самоуправления ученического коллектива. Для достижения этой цели требуется выполнение следующих задач: создание системы самоуправления на всех уровнях (личности, малой группы, коллектива, учреждения) и создание механизма, обеспечивающего эффективное функционирование целостной системы самоуправления на всех уровнях.

Самоуправление образовательного учреждения является принципом управления образовательным учреждением. На основании федерального закона «Об образовании» в процесс управления учреждением вовлекаются все равноправные участники (педагоги, обучающиеся, их родители) образовательного процесса. Следовательно, есть необходимость рассматривать самоуправление ученическое, педагогическое и родителей обучающихся. В федеральном законе это обобщено в термин «государственно-общественная система управления образованием». Поэтому логично рассматривать самоуправление как подсистему управления образователь-

ным учреждением. Самоуправление в первичных коллективах, по различным направлениям деятельности и пр. тоже является подсистемой самоуправления в образовательном учреждении, значит, включено в систему управления данной организацией.

Механизм педагогического управления развитием ученического коллектива — система связей и отношений между субъектами образовательного процесса, обусловленные функциональными обязанностями и педагогическими условиями его реализации.

С нашей точки зрения, *механизм педагогического управления надо рассматривать как средство, обеспечивающее (или не обеспечивающее) реальную возможность самоуправления ученического коллектива. Основным условием для реализации механизма педагогического управления развитием ученического коллектива является режим педагогической деятельности и управления образовательным учреждением в целом. (Режим определяется как система деятельности.)*

Педагогическая деятельность, нацеленная на развитие ученического коллектива, представляет собой *технология организации ученического самоуправления*. В свою очередь, ученическое самоуправление реализуется на основе *механизма педагогического управления* развитием ученического коллектива.

Теоретически развитие ученического коллектива нацелено на развитие самоуправления в нем.

Педагогическое управление развитием ученического коллектива должно соответствовать уровню развития ученического коллектива. Следовательно, можно предположить, что результативность педагогического управления зависит от соответствия механизма педагогического управления технологии организации ученического самоуправления.

Почему мы позиционируем таким образом понятия «технология» и «механизм»? Оба понятия применимы к словосочетанию «педагогическое управление», но значительно разнятся при рассмотрении способности ученического коллектива к самоуправлению по содержанию и, следовательно, по предполагаемому результату педагогического управления.

При анализе оценивания управления используются разные виды данных исходя из того, как трактуется педагогическое управление: технология организации ученического самоуправления или механизм педагогического управления развитием ученического коллектива.

Нами обозначены следующие критерии для сравнения педагогической технологии организации ученического самоуправления и механизма педагогического управления развитием ученического коллектива: идентификация, особенности содержания педагогической деятельности, участники процесса, концептуальные положения, процессуальная характеристика, программно-методическое обеспечение, результативность.

Педагогическое управление как технология представляется нам в виде организационно-методического инструментария, совокупности упорядоченных действий, операций и процедур, инструментально обеспечивающих достижение результатов в изменяющихся условиях ОУ. Управленческая технология отвечает на вопрос *как?* Как улучшить конечные результаты и сократить расходы ресурсов (оптимальность управления).

Педагогическое управление как механизм — это система связей и отношений между субъектами образовательного процесса, обусловленными функциональными обязанностями и педагогическими условиями его реализации.

Особенности содержания педагогической деятельности по управлению ученическим коллективом заключаются в следующем. Технология педагогического управления предполагает руководство — форму управления, осуществляемую через систему объект-субъектных отношений. Участниками процесса становятся педагоги и обучающиеся. Механизм педагогического управления развитием ученического коллектива — целенаправленное педагогическое воздействие с целью качественных изменений ученического коллектива, характеризующихся как необратимые и направленные на развитие личности каждого обучающегося. Механизм педагогического управления развитием ученического самоуправления реализуется через деятельность педагогов и обучающихся, родителей обучающихся, социальных партнеров.

Технология управления реализуется через педагогическую деятельность по форме организации жизнедеятельности ученического коллектива, обеспечивает развитие самостоятельности в принятии и реализации решений для достижения общественно значимых целей. Механизм педагогического управления развитием ученического коллектива создает предпосылки перехода из одного функционального состояния (педагогическое управление) в другое (ученическое самоуправление). В процессе развития ученического самоуправления происходит перераспределение функциональной нагрузки управления образовательным учреждением.

Процессуально технология педагогического управления развитием ученического коллектива реализуется как системная совокупность и порядок функционирования личностных, инструментальных и методологических средств, используемых для достижения педагогических целей (по М. В. Кларину). Реализация механизма педагогического управления развитием ученического коллектива рассматривается нами в виде ряда процедур с периодичным повторением, которые каждый раз осуществляются на более высоком уровне.

Программно-методическим обеспечением в технологии выступают критерии и показатели мониторинга самоуправления ученического коллектива. Механизмом педагогического управления развитием ученического коллектива являются программа развития образовательного учреждения, программа педагогического управления развитием ученического коллектива, программа деятельности педагога и пр.

Результативность технологического процесса представляется в виде структуры ученического самоуправления, организации деятельности коллектива обучающихся. Механизм педагогического управления развитием ученического коллектива демонстрирует степень реализации цели педагогического управления, расширение сферы управления, создание системы развития и структуры управления образовательным учреждением (органы самоуправления педагогов, обучающихся и родительской общественности, связь с внешней средой).

Эффективность педагогического управления развитием ученического коллектива обеспечивается использованием его

механизмом соответствующей технологии на каждом уровне развития ученического коллектива. В противном случае, педагогическое управление не обеспечивает развития данного коллектива.

Технология педагогического управления представляется нам порядком осуществления педагогом всех процессов управления относительно ученического коллектива посредством проектирования педагогической деятельности относительно цели указанного управления как организации процесса педагогического управления. В свою очередь, технология педагогического управления позволяет создать структуры управления более высокого уровня [8].

Можно предположить, что результативность педагогического управления зависит от соответствия механизма педагогического управления технологии организации ученического самоуправления. В свою очередь, использование в педагогическом управлении конкретной технологии и механизма управления зависит от управленческой компетенции педагога.

Таким образом, если речь идет о педагогическом управлении как видовом различии управления образовательным учреждением, то мы рассматриваем вопросы об ученическом коллективе как об объекте управления. Предметом рассмотрения будет ученический коллектив, а его самоуправление — результатом педагогического управления. Педагогическое управление является демонстрацией управленческой компетенции педагога. Она выражается в соответствии использования механизма и технологии педагогического управления ученическим коллективом. Соответствие определяется уровнем развития ученического коллектива [7].

Позитивные результаты по управлению развитием ученического коллектива получают педагоги, чья деятельность отвечает следующим требованиям: организованность коллектива, формирование ответственности, включенность обучающихся в реализацию управленческих функций. Предлагаемые требования апробированы нами в диссертационном исследовании [8]. Указанные требования определяют знания и умения применить педагогом соответствующие технологии (технология организации коллектива, технология формирования от-

ветственности, технология организации деятельности по самоуправлению и пр.), возможность реализации которых лежит в области соответствия конкретному элементу механизма педагогического управления. Тем самым педагог демонстрирует уровень сформированности и возможность уровня реализации управленческой компетенции. Следовательно, в подготовке к управленческой деятельности педагога необходимо осветить круг вопросов, связанных с изучением технологии управления. Можно предположить, что результативность педагогического управления зависит от соответствия механизма педагогического управления, технологии организации учебного коллектива и его самоуправления.

1. Понятия «технология» и «механизм» разнятся при рассмотрении способности учебного коллектива к самоуправлению по содержанию деятельности и предполагаемому результату педагогического управления. Педагогическое управление как механизм представляет собой систему связей и отношений между субъектами образовательного процесса, обусловленными функциональными обязанностями и педагогическими условиями его реализации. Технология педагогического управления предполагает руководство как форму управления, осуществляемую через систему объект-субъектных отношений. Механизм педагогического управления учебным коллективом рассматриваем как процессы (действия), как структуру педагогического управления.

2. Потенциал управления образовательным учреждением обеспечивается не столько объемами ресурсов и созданием новых педагогических технологий, сколько эффективной работой механизма педагогического управления учебным коллективом как системы взаимоотношений между всеми участниками образовательного процесса, а также постоянным совершенствованием и учетом внешних факторов.

Мы предполагаем, что при сочетании механизма и технологии педагогического управления учебный коллектив, как объект педагогического управления, в определенное время своего существования при известных педагогических условиях может находиться в стадиях функционирования, развития или в состоянии того и другого в соответствии

с его качествами (ценностные ориентации, уровень сплоченности и пр.). В этом случае существует некая точка развития либо функционирования.

Наивысшей точкой механизма педагогического управления ученическим коллективом на каждом его этапе обозначим акмеологическую субстанцию механизма педагогического управления. Данная точка управления определяет потребность (в случае возможности развития управленческой деятельности вообще) перехода на следующий этап педагогического управления, механизма развития и соответственно смены технологии педагогического управления.

Акмеологическая субстанция механизма педагогического управления характеризуется следующими позициями:

— акмеологическая субстанция (момент наивысшей точки развития механизма педагогического управления) всегда является признаком процесса развития;

— момент наивысшей точки механизма развития педагогического управления — не всегда фиксированный временной отрезок, может быть осознаваемым, определяемым в последующие временные периоды;

— данная точка всегда начало отчета нового, более высокого этапа развития или начало этапа функционирования системы на новом качественном уровне для данной системы педагогического управления;

— акмеологическая субстанция означает возможность использование иной технологии педагогического управления или даже новых для данной системы педагогического управления технологий;

— определяет другую, или новую для данной системы педагогического управления структуру управления;

— означает завершение этапа развития механизма педагогического управления.

Каким образом понимается необходимость использования следующего уровня механизма развития? Вероятно, когда использованы все ресурсы (временные, профессиональные, ресурсы условий и пр.) конкретного механизма развития педагогического управления, то появляется необходимость либо восстановить данные ресурсы, либо изменить содержание

деятельности, либо то и другое. На наш взгляд, изменение содержания педагогического управления (здесь имеется в виду изменение ученического коллектива, связанное с физиологическими, психическими, социальными изменениями) определяется пониманием возможности использования соответствующего механизма, а следовательно, технологии педагогического управления. Возможность использования определенной технологии педагогического управления может быть возможностью или потребностью системы управления. Использование педагогического управления как системы заложено в самой системе управления образовательной организацией и в системе управления образованием в государстве.

Педагогическое управление осуществляется субъектами образовательного процесса учреждения, следовательно, является составной частью системы образовательного учреждения. Ученический коллектив состоит из субъектов образовательного процесса и является частью системы управления образовательным учреждением. Родительская общественность (родители обучающихся) является субъектом образовательного процесса, следовательно, это тоже составная часть управления образовательным учреждением.

Таким образом, система управления образовательным учреждением представляет собой совокупность трех систем управления, состоящую из педагогического управления, самоуправления обучающихся, управления в форме самоорганизации родительской общественности. Администрирование образовательного учреждения является связующей рамочной формой управления. Развитие систем управления (всех ее форм) взаимосвязано и взаимообусловлено и обладает интегративным свойством.

Интеграция в управлении образовательной организацией обусловлена свойствами форм управления. Это является существенной характеристикой и особенностью управления образовательным учреждением. Свойство интегративности системы управления образовательной организацией заложено самой системой управления, характеристиками которой являются



многоуровневость, многофункциональность, взаимозаменяемость, взаимоизменяемость.

Каждое свойство, в свою очередь, может выступать в виде акмеологической субстанции механизма управления. Соответственно характеризоваться как конфигурация управления образовательной организацией. Следовательно, акмеологическая точка педагогического управления ученическим коллективом может определяться через свойства системы управления.

Переход на новый виток развития педагогического управления ученическим коллективом возможен при использовании всех акмеологических субстанций по направлениям, свойствам и пр., в качестве поэтапных переходов разных направлений, уровней и пр. части системы управления (другие – «подтягиваются»), в качестве необходимости «подтянуть» систему «педагогическое управление ученическим коллективом» до уровня общей системы управления образовательной организацией (это проявление свойства интегративности системы управления).

Средства перехода на новый уровень управления определяются в зависимости от уровня развития педагогического управления и выражаются в различных программных документах педагога (программа деятельности, план работы и др.).

### **1.8. Управленческая компетентность педагога как составляющая профессионально-педагогической компетентности**

Современная система образования Российской Федерации делает ставки на профессиональную компетентность педагога. Поэтому существуют профессиональный стандарт педагога и ряд концепций преподавания предметов, программа воспитательной работы, которые являются рамочной основой содержания и реализации образования. Одну из ключевых ролей в данном вопросе играет управленческая компетентность педагога.

Профессиональная компетентность имеет свою значимость с позиций знаний, умений и навыков согласно профессиональному стандарту. Одним из распространенных недочетов в организации оценки реализации педагогического управления является несоответствие заявленной концепции развития образова-

тельной организации обозначенных методологических подходов в управлении данным коллективом и оценки реализации педагогической деятельности.

Рассмотрим указанную проблему управленческой компетентности педагога на основе задачи описания технологической цепочки соответствия концептуальности развития учреждения, методологического подхода к управлению, управленческой задачи педагога, определения цели и формулирования критериев педагогического управления ученическим коллективом. Новизной исследования является способ рассмотрения оценки реализации педагогического управления ученическим коллективом с позиции управления образовательной организацией.

Анализ концепций по развитию учреждений и их систематизация на примере учебных заведений Челябинской области позволили охарактеризовать соответствие методологических подходов в управлении образовательной организацией оценке педагогического управления ученическим коллективом. Методология представляет собой систему принципов и способов организации и построения, в нашем случае практической деятельности. Выделенные методологические подходы, используемые в концептуальных основах образовательных организаций, позволили проанализировать проблему оценки и формирования критериев педагогического управления ученическим коллективом.

Результаты представлены в таблице 7.

*Таблица 7*

**Определение оценки и критерий педагогического управления ученическим коллективом**

Управленческая задача	Оценка педагогического управления ученическим коллективом	Возможные критерии оценки педагогического управления ученическим коллективом	Методологический подход в управлении образовательной организацией
Формирование ценностных ориентаций учени-	Определение сформированных ценностей ученического	Оценка терминальных ценностей в ученическом	Аксиологический подход

Управленческая задача	Оценка педагогического управления ученическим коллективом	Возможные критерии оценки педагогического управления ученическим коллективом	Методологический подход в управлении образовательной организацией
ского коллектива	коллектива в соответствии с задачей	коллективе	
Использование данных при планировании и осуществлении педагогического процесса	Система использования данных включенности в реализацию проектов разного уровня (пропаганда здорового образа жизни и пр.)	Перечень участия ученического коллектива в социально ориентированных проектах, акциях и пр. и результативность	Антропологический подход
Программа деятельности (осознание, целеполагание, планирование деятельности, организация, оценка результатов и самоанализ (рефлексия))	Оценка определена в программе деятельности педагога по управлению ученическим коллективом (цель – результат)	Критерии определяются в программе деятельности	Деятельностный подход
Индивидуализация образования	Оценка создания условий обучения и воспитания с учетом особенностей контингента обучающихся	Критерии по созданию условий в соответствии с индивидуальной программой	Дифференцированный подход

Управленческая задача	Оценка педагогического управления ученическим коллективом	Возможные критерии оценки педагогического управления ученическим коллективом	Методологический подход в управлении образовательной организацией
Обеспечение совместимости процессов обучения основного, дополнительного образования, внеурочной деятельности	Оценка педагогической интеграции (межпредметный, межличностный и пр.)	Критерии интеграции процесса обучения	Интегративный подход
Разработка оценок педагогического управления ученическим коллективом	Разработка комплексных, количественных оценок качества педагогического управления ученическим коллективом	Критерии управленческой компетентности педагога	Квалиметрический подход
Приобщение к культурному потоку, активизация творчества	Оценка освоения обучающимися культуры и становление его как творческой личности	Критерии уровня культуры и развития творчества	Культурологический подход
Создание условий для саморазвития задатков и творческого потенциала личности	Оценка личности ученика как результат и главный критерий эффективности педагогического процесса	Критерии развития личности ученика	Личностный подход

Управленческая задача	Оценка педагогического управления ученическим коллективом	Возможные критерии оценки педагогического управления ученическим коллективом	Методологический подход в управлении образовательной организацией
Демократизация управления	Оценка ориентации взаимодействия субъектов образовательного процесса в управленческой области образования	Критерии управления	Партисипативный подход
Формирование и поддержание психологического климата в ученическом коллективе	Оценка психологического климата ученического коллектива	Критерии оценки психологического климата ученического коллектива	Полисубъектный (диалогический) подход
Установление связей и закономерностей в педагогическом управлении ученическим коллективом	Оценка управленческой деятельности педагога (управленческой компетентности)	Критерии реализации программы педагогического управления ученическим коллективом	Программно-целевой подход
Учет взаимосвязи компонентов	Оценка компонентов как совокупность взаимосвязанных компонентов: цели образования, субъекты педагогического процесса: педагог и обучающий-	Критерии в соответствии с компонентами системы	Системный подход

Управленческая задача	Оценка педагогического управления ученическим коллективом	Возможные критерии оценки педагогического управления ученическим коллективом	Методологический подход в управлении образовательной организацией
	ся, содержание образования, методы, формы, средства педагогического процесса		
Составление алгоритмов в отношении методов, средств, форм и различного рода характеристик	Оценка обеспечения организации образовательного процесса	Критерии организации образовательного процесса	Технологический подход
Использование воспитательных возможностей традиций этноса	Оценка воспитания с опорой на национальные традиции, культуру, обычаи	Критерии воспитания	Этнопедагогический подход

На основании изложенного материала мы пришли к следующим умозаключениям.

1. Управленческая задача педагога по отношению ученического коллектива строится на основании декларируемых подходов и принципов реализации концепции развития образовательной организации.

2. На основании педагогических задач по управлению ученическим коллективом формируются оценка и критерии педагогического управления образовательной организацией.

Исследования и практика педагогической деятельности показали, что условия реализации управленческой компетентности педагога представляет собой совокупность организационных и управленческих позиций. Указанные позиции представляют собой взаимовлияние форм и содержания педагогической деятельности.

Нами определены три блока условий реализации управленческой компетентности педагога: видовые и уровневые, организационные и управленческие, условия реализации управленческой компетентности педагога по существу. Видовые и уровневые условия содержат условия реализации управленческой компетентности педагога в соответствии с учетом вида управления. Это позволяет обозначить необходимую мотивацию к профессиональной деятельности по управлению ученическим коллективом и обозначить требования к уровню профессиональной подготовки в области организаторской компетенции и собственно управленческой компетенции, а также к личностным качествам педагога

Цель управления образовательной организацией — это выражение миссии образовательного учреждения в форме, доступной при управлении процессом ее реализации. Поэтому педагогическое управление характеризуется следующими чертами и свойствами: четкой ориентацией на определенный интервал времени, конкретностью и измеримостью, непротиворечивостью и согласованностью с другими целями и ресурсами, адресностью и контролируемостью.

Исследование и формирование количественных задач управления 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 также пересмотра 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 организациях наряду с управлением административным существует педагогическое управление и ученическое управление (самоуправление обучающихся) в образовательных учреждениях, что определяет специфичность управления.

Формирование профессионально-педагогической компетентности в сфере управления образовательной организацией имеет несколько модулей: модуль «Сущность педагогического управления», модуль «Психология педагогического управления», модуль «Технологии, методы, механизм педагогического управления», модуль «Функционирование и развитие ученического коллектива». Реализация педагогической компетенции обеспечивает программный метод управления ученическим коллективом. Методическое обеспечение программно-целевого приема 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. Управленческие действия, с нашей точки зрения, целесообразно рассматривать как управление, ориентированное на результат, следовательно, на формирование ключевых компетенций у обучающихся.

Потенциал педагогического управления обеспечивается объемами ресурсов и созданием новых педагогических технологий управления, эффективной реализацией механизма управления



ученическим коллективом, а также с учетом 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.

Таким образом, управленческая компетентность педагога является составляющей профессионально-педагогической компетентности. Формируется в процессе подготовки будущих педагогов. Степень сформированности управленческой компетентности педагога фиксируется в практической профессиональной деятельности.

Указанная профессионально-педагогическая компетентность требует постоянного совершенствования путем самообразования педагога и методической поддержки.

## **1.9. Профессионально-педагогическая компетентность: понятие «управленческая компетенция педагога»**

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 активно использовать полученные личные и профессиональные знания и навыки в практической или научной деятельности. Различают образовательную, общекультурную, социально-трудовую, информационную, коммуникативную, компетенции в сфере личностного самоопределения и др. Компетентность профессио-

нальная 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.

В 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 взаимоотношений, формирования коллектива, организации самоуправления. Прогностические умения обеспечиваются общепедагогическими умениями прогнозирования успешности учебно-воспитательного процесса, включающими 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, которые являются специальными профессиональными умениями.

Исследование педагогического управления определено потребностями развития педагогической теории и практики в условиях динамических процессов обновления образования и обусловлено 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 педагогического 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 операционализи-

руемы 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 вкладываются 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 применения 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 удовлетворенности субъектов образовательного процесса);
- результаты поведенческой деятельности субъектов образовательного процесса, удовлетворение основных потребностей;
- результаты педагогической деятельности в виде удовлетворения потребностей педагогического коллектива и родительской общности;
- результаты социальной деятельности субъектов образовательного процесса.

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

- четкой ориентацией на определенный интервал времени;
- конкретностью и измеримостью;
- непротиворечивостью и согласованностью с другими целями и ресурсами;
- адресностью и контролируемостью.

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 задачи основываются на глобальных целях 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 следующего: 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 невыводимы 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 также 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 наряду с управлением административным существует педагогическое управление и ученическое управление (самоуправление учащихся), 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 с использованием программного метода управления ученическим коллективом.

Методическое обеспечение программно-целевого приема 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 объемами ресурсов и созданием новых педагогических технологий управления, эффективной реализацией механизма управления ученическим коллективом, а также с учетом 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 индивидуальное непрерывное самообразование и профессиональное образование, отработку педагогического мастерства, ретрансляцию новых идей, подходов, их прикладную переработку, конкретизацию, технологизацию, инновационность образовательного учреждения.

## **ГЛАВА II**

### **Методическое сопровождение педагогического управления**

#### **2.1. Организация методической работы в образовательном учреждении**

Методическая работа в образовательном учреждении — это целостная, основанная на достижениях науки и передового педагогического опыта, на конкретном анализе учебно-воспитательного процесса система взаимосвязанных мер, действий и мероприятий, направленных на повышение квалификации и профессионального мастерства каждого педагогического работника, на развитие и повышение творческого потенциала педагогического коллектива в целом. Принципами организации методической работы в образовательном учреждении являются личностная ориентация, гуманизация, гуманитаризация, фундаментальность, усиление методологической составляющей содержания образования. Методическая работа нацелена на определение и формирование условий для реализации профессионально-педагогической компетентности. Задачи методической работы в образовательном учреждении определяются исходя из функциональных обязанностей педагогов и могут быть следующими: освоение психолого-педагогических, методологических основ, необходимых для проектирования образовательного процесса, совершенствование методики воспитания и преподавания, повышение эффективности образовательного процесса, подготовка пособий и учебно-методических и дидактических материалов, отвечающих современным требованиям науки, педагогики и психологии, совершенствование существующих и внедрение новых форм, методов и средств образования, внедрение в образовательный процесс передового педагогического опыта, новых информационных технологий, научно-сервисное сопровождение процесса становления инновационного педагогического опыта, поддержка педагогов, разрабатывающих и стремящихся к реализации авторских, модифицированных

программ, курсов, пособий. Исходя из задач методической работы в образовательном учреждении определяем направления ее деятельности. Они следующие: аналитическая, информационная, организационно-методическая, консультативная, контрольно-оценочная.

Аналитическая деятельность предполагает проведение мониторинга профессиональных и информационных потребностей педагогов, создание базы данных о педагогических работниках, анализ состояния и результатов деятельности работы, выявление затруднений дидактического и методического характера.

Информационная деятельность нацелена на формирование банка нормативно-правовой и научно-методической информации, информирование педагогов о новых направлениях в развитии общего и дополнительного образования детей, информирование о содержании образовательных программ, новых УМК, рекомендациях, нормативных и локальных актах, создание банка данных инновационных педагогических технологий на электронных и бумажных носителях, создание медиатеки современных учебно-методических материалов.

В основе организационно-методической деятельности лежит изучение запросов, методическое сопровождение и оказание практической помощи молодым специалистам, педагогическим и руководящим работникам в период аттестации, прогнозирование, планирование и организация повышения квалификации и профессиональной переподготовки педагогических и руководящих работников, оказание им информационно-методической помощи в системе непрерывного образования, сопровождение в базовой педагогической деятельности педагога в образовательном процессе, участие в разработке программы развития образовательного учреждения, научно-сервисное сопровождение процесса становления инновационного педагогического опыта (проблемные, творческие группы, постоянно действующие обучающие и проблемно-проектные семинары), поддержка педагогов-инноваторов в создании авторских разработок, диссеминация их инновационного педагогического опыта, организация и проведение фестивалей, конкурсов, предметных олимпиад, конференций обучающихся, методическое сопровождение

профильного обучения, организация элективных курсов, методическое сопровождение подготовки педагогических работников к созданию программы обеспечения педагогической деятельности по формированию и развитию ученического коллектива и образовательной программы по дисциплине, обеспечение комплектования фондов учебников, учебно-методической литературы, программного обеспечения.

Организация консультационной работы для педагогов по вопросам педагогики и психологии, популяризация результатов новейших педагогических и психологических исследований, консультирование педагогов и родителей по вопросам обучения и воспитания обучающихся является консультативной деятельностью методической работы в образовательном учреждении.

Система обоснованной проверки результатов деятельности структурного подразделения и (или) сотрудника учреждения называется контролем. Контрольно-оценочная деятельность в образовательном учреждении заключается в проведении мониторинговых процедур и рассмотрении методик с позиций критериев качества образования.

Профессиональная компетентность педагога в сфере управления ученическим коллективом является частью педагогической компетентности, поэтому по отношению к педагогу мы можем применять термин «управленческая компетенция».

В методической подготовке педагогов к управленческой деятельности мы обозначили структурные компоненты: информационный, операционный, практический.

*Информационный компонент.* Сообщение через разные формы работы разнообразной информации, необходимой для педагогического управления.

*Операционный компонент.* Формирование управленческих умений на основе определения путей реализации управленческих знаний в практической деятельности. Умение проводить диагностику, делать анализ диагностики, формулировать выводы. Затем определяя цели и задачи по управлению ученического коллектива, моделировать деятельность студенческого коллектива.

*Практический компонент.* Сама деятельность по управлению развитием ученического коллектива (личностью обучаю-

щегося), в процессе которой осуществлялась коррекция на основе диагностики. Моделировалась деятельность ученического коллектива (табл. 8).

*Таблица 8*

**Структурные компоненты методической подготовки**

Компоненты	Содержание структурных компонентов
Информационный компонент	Сообщение через разные формы работы разнообразной информации, необходимой для педагогического управления
Операционный компонент	Формирование управленческих умений на основе определения путей реализации управленческих знаний в практической деятельности. Умение проводить диагностику, делать анализ диагностики, формулировать выводы. Затем определяя цели и задачи по управлению студенческого коллектива, моделировать деятельность студенческого коллектива
Практический компонент	Сама деятельность по управлению ученическим коллективом (личностью обучающегося), в процессе которой осуществлялась коррекция на основе диагностики. Моделировалась деятельность ученического коллектива

Методическая работа проводится через методическое объединение педагогов разного уровня (уровень образовательного учреждения, муниципального, регионального уровня), обладая свойством интегративности. Данное свойство проявляется в следующем: методическое объединение является подструктурой управления определенного уровня как форма профессионального самоуправления и как форма непрерывного повышения профессионального образования. Методическое объединение — это форма коллективной методической работы, организуемая согласно Положению о методическом объединении.

Итак, методическая работа обеспечивает непрерывность профессионального образования и тем самым способствует реализации педагогом профессиональной компетентности.

В вопросе о педагогическом управлении ученическим коллективом ориентация на управление процессами предполагает

управление структурными изменениями, т. к. процессы затрагивают связи и отношения между элементами. В этой связи необходимо определить концептуальную основу формирования структуры педагогического управления (табл. 9).

*Таблица 9*

**Этапы формирования  
структуры педагогического управления**

Наименование этапа	Задачи этапа
1. Определение цели управления.	1. Соединить воспитательный потенциал педагогов и родительской общественности. Расширить рассмотрения системы управления, включение в систему управления деятельности по семейному воспитанию
2. Согласование цели управления с выбранной стратегией	Соединение творческо-интуитивного и рационального мышления
3. Определение последовательности проектирования процессов	1. Конкретизация целей управления. 2. Выявление ключевых процессов, основных и вспомогательных. 3. Выявление влияния процессов на ключевые факторы успеха, ранжирование процессов по критерию стратегической важности. 4. Оценка выполнения каждого процесса. Ранжирование по критерию жизнеспособности. 5. Оценка выполнения процессов по критерию удовлетворения требований родительской общественности (по времени, качеству, сервису и т. п.). 6. Оценка процессов по критерию возможности достижения желаемых результатов. 7. Выбор процессов для проектирования по совокупности критериев



Наименование этапа	Задачи этапа
4. Изучение процесса с целью его понимания	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Определение границ процесса. Составление списка регламентации управления воспитательным процессом.</li> <li>2. Определение субъектов процесса воспитания (внутри, вне, не-прямые, прямые и т. п.).</li> <li>3. Определение основных требований (глобальных) к воспитательному процессу со стороны родительской общественности т органов управления образования.</li> <li>4. Согласования требований.</li> <li>5. Разработка альтернативных вариантов требований.</li> <li>6. Изменение существующего текущего процесса по качеству и эффективности воспитательной деятельности.</li> <li>7. Выявление слабых и сильных сторон текущего процесса управления воспитательной деятельностью</li> </ol>
5. Разработка нового процесса управления	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Видение нового процесса. Описание его специфических черт, показывающих, как он будет работать, кто будет занят и в каком месте воспитательного процесса.</li> <li>2. Создание схем информационных потоков, сочетая традиционные методы мониторинга с новыми приемами отслеживания процесса</li> </ol>
6. Определение ответственных	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Определение интегральной ответственности.</li> <li>2. Определение ответственности за стратегическую политику воспитательной деятельности на всех уровнях управления</li> </ol>

Наименование этапа	Задачи этапа
7. Распределение функций управления по уровням	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выделение «центрального» уровня в структуре управления воспитательным процессом.</li> <li>2. Распределение функций управления по уровням</li> </ol>
8. Формирование команды «воспитательного процесса»	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Формирование команды.</li> <li>2. Назначение на должность классного руководителя с учетом психологической совместимости с классом учащихся.</li> <li>3. Формирование органов самоуправления (структурно) учащихся и педагогов</li> </ol>
9. Заключение договоров и соглашений	<p>Организация системы договоров, определяющих взаимоотношения с организациями, учреждениями и руководством. С целью формирования «искусственного» социума для обеспечения конкурентоспособности воспитательной деятельности</p>
10. Формирование информационной системы управления	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Обмен информацией по схеме «администрация – родительский комитет».</li> <li>2. Создание сайтов «Родительский комитет школы», «Это мы» (для учащихся школы, сайт органов самоуправления школы учащихся и педагогов)</li> </ol>
11. Формирование системы управленческого мониторинга	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Определение инструментария мониторинга для педагогов дополнительного образования и классных руководителей.</li> <li>2. Определение показателей контрольно-инспекционной деятельности.</li> <li>3. Определение мониторинга по службам сопровождения, по творческим группам, по временным педколлективам и т. п.</li> </ol>

Наименование этапа	Задачи этапа
12. Формирование корпоративной культуры по принципу «самоизучающей» структуры	Организация взаимодействия между подразделениями, группами и т. п. и административным управлением

В поле круга проблем методической работы в образовательной организации попадает вопрос организации педагогического управления ученическим коллективом. Организация педагогического управления ученическим коллективом предусматривает определение цели развития, идеи развития, миссии педагогического управления, оформление стратегического плана на основе программно-целевого принципа и реализация педагогического управления развитием ученического коллектива (табл. 10).

*Таблица 10*

**Структура стратегии педагогического управления  
развитием ученического коллектива**

Структура педагогического управления развитием ученического коллектива	Стратегия педагогического управления развитием ученического коллектива
Определение цели развития	Развитие ученического коллектива. Педагогическое управление в самоуправление как переход одного функционального состояние в другое
Разработка замысла развития	Концепция педагогического управления развитием коллектива (педагогического и ученического)
Формирование миссии	Анализ среды, стартовых установок, исходных предпосылок управления развитием
Стратегический план	Программа педагогического управления развитием ученического коллектива. Реализация общей стратегии развития учреждения
Реализация педагогического управления	Программа педагогического управления развитием ученического кол-

Структура педагогического управления развитием ученического коллектива	Стратегия педагогического управления развитием ученического коллектива
	лектива, частная стратегия реализации педагогического управления развитием конкретного ученического коллектива

К сожалению, профессиональная подготовка педагогов не предусматривает обязательное обучение педагогическому менеджменту и управлению ученическим коллективом. Считается, что образовательные педагогические технологии обеспечивают необходимый минимум в сфере управления ученическим коллективом. Сегодня ясно, что управленческие функции педагога не могут сводиться до педагогического руководства, т. к. для усвоения стандартов образования необходимо такое условие, как владение педагогом технологиями управленческой деятельности и знание механизма педагогического управления ученическим коллективом. Основываясь на данных позициях, правильно будет говорить, что организация образовательного процесса в целом, формирование и реализация компетентности обучающихся в частности зависят от профессиональной компетентности педагога. Стоит заметить, формирование компетентности подразумевает умение практического применения знаний и навыков. Образовательный процесс все больше проявляет свойства интегративности в воспитании и обучении. Следовательно, пришло время понятийного оформления «управленческая компетенция педагога», а значит, и необходимо определить параметры, по которым можно оценивать данную компетенцию.

Управленческая компетенция педагога, составляющая профессионально-педагогической компетентности, реализуется через педагогическое управление ученическим коллективом. Процесс осуществления управленческой компетенции педагогом подразумевает знание содержания, умения и практическое применение всего цикла управления, в частности ученическим коллективом.

Термин «педагогическое управление» подразумевает программное обеспечение деятельности. Контроль за усвоением

обучающихся программ по предметам и дисциплинам ведется индивидуально. Контроль за реализацией программы педагогического управления ученическим коллективом осуществляется в порядке мониторинга функционирования и развития ученического коллектива.

Следовательно, необходимы критерии и показатели, характеризующие педагогическое управление.

Управленческая компетентность педагога представлена двумя компонентами: организационной компетенцией и собственно управленческой компетенцией. Организационная компетенция педагога проявляется в обеспечении организации деятельности ученического коллектива, собственно управленческая компетенция педагога реализуется посредством осуществления функций управления.

На практике управленческая компетентность педагога выражается посредством педагогического управления ученическим коллективом непосредственно в образовательном процессе. Рассмотрим возможные для каждой компетенции показатели эффективности (табл. 11).

*Таблица 11*

**Ключевые показатели эффективности педагогического управления ученическим коллективом**

Позиции	Организационная компетенция педагога	Собственно управленческая компетенция педагога
Целевое значение	Организации деятельности ученического коллектива в образовательном процессе	Реализация педагогом всех функций управления в рамках образовательного процесса
Метод измерения	Эмпирический метод. Качество управленческих решений педагога в соотношении со стандартами управления, принятыми в образовательной организации либо как отношение положитель-	Тест «Уровень развития ученического самоуправления» (М. И. Рожков)

	ных и допустимых результатов	
Частота измерений	Система мониторинга образовательной организации	Система мониторинга развития самоуправления ученического коллектива образовательной организации
Уровень ответственности	Административный уровень образовательной организации	Уровень образовательной организации

Обращаем внимание на то, что эффективность педагогического управления ученическим коллективом как выражение управленческой компетентности педагога не может быть представлена в виде суммы показателей мониторингов по компетенциям.

Результатом реализации управленческой компетентности педагога является переход объекта образования, представленного в форме ученического коллектива в субъект образования, выраженного в форме самоуправления ученического коллектива. Это положение определяет эффективность педагогической деятельности в целом.

Таким образом, целевое назначение организационной компетенции педагога и собственно управленческой компетенции педагога выражаются в виде конъюгации.

Управленческая компетентность педагога выражается в форме педагогического управления ученическим коллективом, оценка реализации данной компетентности осуществляется посредством эмпирического и тестового методов.

С целью объективной оценки эффективности педагогического управления ученическим коллективом в образовательной организации определяются методы, периодизация, показатели и критерии, которые могут отражать сформированность и умение демонстрировать педагогом профессиональную управленческую компетентность.

Формирование и реализация управленческой компетентности педагога обеспечивается администрацией образовательной организации социально-психологическим климатом в коллективе образовательной организации.

Подытоживая вышесказанное, определим, что ключевые показатели эффективности педагогического управления ученическим коллективом основаны на понимании смыслового целевого значения каждой компетенции, на подборе методов измерения указанных компетенций, формировании и определении периодичности измерений компетенций и на определении зон ответственности образовательной организации в ракурсе реализации управленческой компетентности педагога.

Ключевые показатели эффективности педагогического управления ученическим коллективом являются основанием планирования методической работы.

Организационными формами методического обеспечения реализации управленческой компетентности педагога являются следующие: психолого-педагогические семинары, научно-педагогические конференции и педагогические чтения, работа в фокусных группах, индивидуальное и групповое наставничество, консультации и собеседования, методические выставки, бюллетени, методические рекомендации и пособия.

Психолого-педагогические семинары позволяют органически связать теорию и практику управленческой педагогической деятельности. Научно-педагогические конференции и педагогические чтения — это форма подведения итогов работы методического объединения, отдельных педагогов над актуальными методическими проблемами, выявления и обобщения лучшего практического опыта.

Работа в фокусных группах позволяет организовать и проводить дискуссии по четко очерченной проблеме. Данные временные творческие группы имеют переменный состав — необходимые специалисты собираются в зависимости от того, в каком месте необходимо решение вопроса. Эти коллективы создаются на основе устных и письменных распоряжений администрации в ситуации, когда не требуется немедленных действий.

По структуре и составу творческие коллективы организуются руководителем образовательного учреждения и закрепляются специальным приказом, в котором определяются цель организации творческого коллектива, его основные задачи, персональный состав членов творческого коллектива, руководитель, распределение времени каждого из членов творческого коллек-

тива между текущей деятельностью и работой в творческой группе, сроки выполнения задания (минимальный и максимальный), критерии завершения работы творческой группы и основные показатели успеха (неуспеха), меры стимуляции членов творческой группы. Также фокусные группы могут формироваться на основе самоуправления, возможна фиксация их деятельности в решениях заседания методического объединения педагогов.

Творческие коллективы занимаются двумя видами работ: ситуативный анализ, проектные разработки.

Основные преимущества творческих групп заключаются в следующем:

- объединение идей и знаний руководителей и ключевых специалистов;
- коллективно принятые решения легче воспринимаются;
- члены творческих групп могут привлекаться к работе по мере необходимости;
- члены творческих групп могут приглашаться для решения специальных задач;
- отсутствие конфликтов между линейными руководителями и специалистами.

Результатом методической подготовки профессиональной компетентности педагога в управленческой сфере должно быть представление о способах реализации и определение алгоритма педагогического управления ученическим коллективом, который представляет собой схему поэтапной реализации педагогического управления развитием ученического коллектива.

Данный алгоритм базируется на основе психолого-педагогических, социальных знаний о развитии личности и коллективе и теории управления образовательным учреждением. Вашему вниманию предлагаем модель педагогического управления ученическим коллективом, она построена по уровневому принципу. Под уровнем мы понимаем степень развития ученического коллектива и соответствующий данному уровню педагогического управления.

Педагогическое управление ученическим коллективом дает возможность прогнозировать развитие коллектива, личности обучающегося и развитие управленческой деятельности педа-



гога; на каждом уровне педагогического управления определено самоуправление личности обучающегося и ученического коллектива с заданными возможностями и доминирующим методом педагогического управления.

Данная схема позволяет:

— соотнести уровень развития управленческой деятельности с методом педагогического управления;

— соотнести метод педагогического управления с механизмом «работы» самоуправления ученического коллектива, личности обучающегося;

— соотнести уровень развития управленческой деятельности с самоуправлением ученического коллектива и личности обучающегося.

Таким образом, каждому уровню педагогического управления соответствует метод педагогического управления (доминирующий), который предполагает определенный способ самоуправления ученического коллектива и личности обучающегося.

Алгоритм педагогического управления ученическим коллективом также отражает этапы развития функционального состояния педагогического управления и изменения доминирующих методов педагогического управления и соответствующие изменения в функциональном состоянии самоуправления ученического коллектива и личности обучающегося.

Алгоритм педагогического управления ученическим коллективом представляет совокупность педагогического управления, его методов и самоуправления ученического коллектива, личности обучающегося, находящихся в отношениях и связях между собой и образующих определенную целостность. Это значит, что алгоритм педагогического управления ученическим коллективом демонстрирует систему уровней развития управленческой деятельности педагогического состава, методов педагогического управления, самоуправления ученического коллектива и личности обучающегося, а также систему соответствий развития управленческой деятельности методам педагогического управления и самоуправлению ученического коллектива, личности обучающегося с последующим функциональным состоя-

нием (назначением) педагогического управления и самоуправления коллектива (личности).

Ступени педагогического управления представляют собой уровень в развитии управления, а следовательно, изменения приоритета в механизме управления, соответственно, в технологии управления. Результатом перехода с одной ступени педагогического управления на другую ступень педагогического управления является характеристика развития ученического коллектива.

Раскрытие сущности педагогического управления развитием ученического коллектива привело нас к пониманию того, что педагогическое управление можно представить в виде трех его компонентов.

Первый компонент педагогического управления составляет целенаправленное управляющее воздействие, включающее целеполагание и целеосуществление. Такое воздействие бывает внешним через органы управления (за рамками самого объекта), а также через самоуправление (воздействие осуществляется субъектом, входящим в состав самого субъекта). Данный компонент является ядром механизма педагогического управления. На наш взгляд, от метода постановки цели и составления задач будет зависеть организация процесса внутриколлективных взаимоотношений и содержание деятельности коллектива и педагога.

Второй компонент педагогического управления составляет процессы внутриколлективного регулирования (лидерство, неформальные группообразования, социальные нормы и пр.).

Третий компонент педагогического управления составляет непосредственное осуществление функций, определенных деятельностью, содержанием, видом, назначением и ролью педагога.

Соотношение трех компонентов представляет интеграцию на основе использования возможностей педагогического управления и представляет собой механизм педагогического управления, способствующий реализации данного управления. Соответственно, можно выделить все три компонента механизма педагогического управления и вместе с тем определить на каждом уровне доминирующий компонент механизма, а следовательно, соответствующую приоритетную педагогическую технологию.

Приоритетность технологии будет заключаться в степени пользы ее применения на данном педагогическом уровне управления, хотя не исключает ее использование и на других уровнях управления. Выглядеть это будет следующим образом: на первом уровне педагогического управления осуществляется диагностика, целеполагание, конструирование воздействия, активизация студентов, формирование актива. Используется метод организации деятельности ученического коллектива и руководство ученическим коллективом.

Механизм педагогического управления будет осуществляться по алгоритму последовательно: целенаправленное управляющее воздействие, процессы внутриколлективного регулирования, непосредственное осуществление функций педагогического направления. С той только разницей, что на каждом уровне педагогического управления, используя один и тот же алгоритм педагогического управления развитием студенческого коллектива, содержание механизма будет зависеть от уровня педагогического управления и, как следствие, от уровня развития самоуправления ученического коллектива. Механизм педагогического управления на каждом уровне осуществляет различную деятельность: механизм, обеспечивающий свойства коллектива, механизм, обеспечивающий престижность коллектива, механизм в режиме саморазвития, механизм самостоятельной деятельности. При этом надо отметить, что при реализации механизма педагогического управления используется принцип интегративности.

Таким образом, организация методической работы в образовательном учреждении является условием эффективной подготовки к реализации управленческой компетенции педагога.

## **2.2. Методическая работа по оценке эффективности педагогического управления ученическим коллективом**

Актуальность вопроса оценки эффективности педагогического управления не вызывает сомнения по следующим основаниям.

Во-первых, необходимо определить понятие «оценка эффективности» по отношению к педагогическому управлению и «привязать» ее к формированию компетентности у обучающихся.

Во-вторых, это даст возможность пересмотреть параметры оценки педагогического управления на основе компетентностного подхода.

В-третьих, обсуждение на заданную тему позволит говорить о качестве управления образовательным учреждением.

В-четвертых, осмысление данной темы позволит определить возможности подготовки педагогов к эффективной управленческой деятельности.

Результативность педагогического управления ученическим коллективом определяется в обеспечении самоопределения личности обучающегося, его самореализации на основе деятельности и развития ученического коллектива с последующей интеграцией в социальную среду.

По целевой установке самоуправление — это способ управления образовательным учреждением и педагогический метод организации обучающихся для учебно-воспитательного процесса, деятельность личности педагога, ребенка в заданном состоянии.

Субъектами педагогического управления являются ученический и педагогический коллективы.

Педагогическое управление по смысловому содержанию является целенаправленным влиянием субъектов управления образовательным учреждением на развитие.

Педагогическое управление осуществляется в процессе управленческой деятельности и связанной с этой деятельностью отношений: официальных и неофициальных (неформальных) отношений лидерства. Официальное регламентирование — соответствующими нормативно-правовыми актами.

Основными путями управления ученическим коллективом со стороны педагогов являются организация деятельности и регулировка общения, корректировка отношений, изменение структуры коллектива.

Мы обозначили, что педагогическое управление по своему функционалу определяет самоуправление ученического коллектива и личности обучающегося. Уровень педагогического

управления определяется уровнем развития ученического коллектива.

На основе вышеизложенного делаем вывод, что педагогическое управление является движущей силой в процессе развития ученического коллектива. Данное управление можно характеризовать как фактор развития ученического коллектива.

На сегодняшнем этапе развития образовательного учреждения важно куда более глубоко рассмотреть понятие «ученическое самоуправление» как педагогическое явление — с позиций определения его места в системе образовательного процесса и связи с содержанием педагогической деятельности на основе предъявляемых требований стандартов обучения.

Педагогического управления подразделяется на организационно-педагогическое и психолого-педагогическое, социально-психологическое. По форме педагогическое управление представляет саму деятельность педагогов по отношению к ученическому коллективу и обучающимся. По содержанию педагогическое управление включает целеполагание, конструирование управляющих воздействий и их реализацию.

Содержательный процесс управления на административном и педагогическом уровнях одинаков.

Процесс развития коллектива, предполагающий характерные изменения во взаимосвязи педагогического управления, ученического самоуправления и самоуправления личности, мы понимаем как процесс управления на разных стадиях развития.

Можно выделить следующие аспекты педагогического управления ученическим коллективом:

- изменение организационной структуры первичных коллективов;
- рациональная организация деятельности обучающихся;
- регулирования общения, корректировка отношений;
- оптимизация взаимодействия ученического коллектива с внешней средой.

На основании вышесказанного, мы пришли к следующим выводам. Педагогическое управление ученическим коллективом является качественно специфической разновидностью управления, направленного на процессы внутриколлективного регулирования в образовательном учреждении.

Качество управления образовательным учреждением на уровне педагогического управления обеспечивается реализуемым процессом функционирования ученического коллектива. При этом выполняются целеполагание и действие структуры управления, что дает возможность группе обучающихся продемонстрировать требуемые свойства коллектива.

Программирование педагогического управления ученическим коллективом реализуется на основе деятельности педагога, обеспечивающей престижность коллектива. Заданная линия педагогического управления ученическим коллективом является, как правило, линией развития коллектива. Выполнение программы педагогической деятельности по управлению ученическим коллективом — это деятельность по обеспечению развития ученического коллектива и, как следствие, осуществление перехода педагогического управления в самоуправление ученического коллектива. Данная позиция влечет *изменение* функции педагогического управления. И оценка качества педагогического управления осуществляется по уровню развития самоуправления ученического коллектива.

Данный подход позволяет рассмотреть ученический коллектив в качестве педагогического средства, своеобразного инструмента, который надо создать, чтобы использовать в воспитании всех и развитии каждого в отдельности обучающегося, при этом он выступает как объект и субъект воспитания, а также выделить целеполагание как вид деятельности ученического коллектива и функция педагогического управления.

Следовательно, при рассмотрении педагогического управления необходимо определить позицию, с точки зрения которой будет идти речь. А именно: 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.

Цель педагогического управления — качественное изменение ученического коллектива, т. е. его развитие, которое будет выражаться в самоуправлении ученического коллектива и личности обучающегося. Таким образом, цель управления реализуется через управленческую технологию. Значит, когда мы говорим о цели

управления, то имеем в виду сочетание несколько последовательно применяемых операций для получения конечного продукта. В данном случае технологию перехода педагогического управления в самоуправление ученического коллектива.

Цель деятельности педагогического управления — это образовательный процесс, качественное изменение личности обучающегося, другими словами, формирование компетентности у обучающихся.

Таким образом, если речь идет о педагогическом управлении как видовом различии управления образовательным учреждением, то мы рассматриваем вопросы об ученическом коллективе как об объекте управления. Предметом рассмотрения будет ученический коллектив и его самоуправление как результат педагогического управления.

Рассматривая педагогическое управление как деятельность, мы говорим об обучающихся как об объекте деятельности. Предметом исследования будет личность обучающегося и его самоуправление как результат педагогической деятельности.

Сравнительная характеристика педагогического управления как вида управления и как деятельности необходима для определения содержания методической подготовки к управленческой деятельности. Нами взяты следующие основания для выявления различий: функции, объект педагогического управления, предмет педагогического управления, самоуправление, оценка эффективности, результат.

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 будут качественные изменения личности.

Объектом педагогического управления как вида управления является процесс формирования, функционирования, развития ученического коллектива; предмет педагогического управления — ученический коллектив, самоуправление характеризуется самоуправлением ученического коллектива, оценка эффек-

тивности педагогического управления определяется уровнем реализации управленческой компетенцией педагога, и, как результат, — качественные изменения ученического коллектива.

Основываясь на данных сравнительного анализа, формирование управленческой компетенции педагога необходимо вести на уровне профессиональной подготовки к работе педагога с ученическим коллективом.

В нашем исследовании педагогическое управление представляется как сознательное воздействие на развитие ученического коллектива в образовательном процессе, и всякие изменения имеют цель обеспечить устойчивость системы и ее дальнейшее совершенствование и развитие. Объективная возможность сознательного регулирования педагогического управления через механизм — основа управления процессами в образовательном учреждении.

Ученический коллектив не является средством управления. Ученический коллектив — это цель управления, следовательно, результатом педагогического управления является развитие ученического коллектива. Если трактовать термин «развитие» как переход в новое качественное состояние, то это означает, что педагогическое управление — это управление ученическим коллективом с целью его качественного изменения.

Мы предполагаем, что уровень реализации управленческой компетенции педагога можно выразить через фактическое состояние ученического коллектива: состояние функционирования или налицо процесс развития ученического коллектива. Надо заметить, что это относительный показатель и требует дополнительных характеристик к процессу жизнедеятельности ученического коллектива. Тем не менее определение различий между состояниями функционирования и развития ученического коллектива позволит нам определить уровень сформированности и возможности реализации педагогической компетентности в сфере управления ученическим коллективом.

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 ведет к передаче части функций педагогического управления органам самоуправления ученического коллектива.

Значит ли, что эффективность педагогического управления можно определить по качественному состоянию ученического коллектива? Теоретически — да. Практика говорит о сложности и неоднозначности данной оценки.

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

Аспекты оценки педагогического управления ориентируются на морфологический элемент подсистемы управления образовательным учреждением, на структуру педагогического управления образовательным учреждением и ее элементы, на функции педагогического управления образовательным учреждением (внутренние), на генетический уровень (закономерности развития педагогического управления) и акмеологический аспект управления. Для проведения такой оценки должен быть высокий уровень квалификации управленца и достаточное количество времени. Поэтому на практике аналитическая деятельность упрощена за счет определения профессиональной

компетентности педагога и за счет личностного соответствия педагогической деятельности и педагогическому управлению с учетом особенностей ученического коллектива.

Компетентность педагога реализуется на основе функциональных обязанностей педагогическими работниками государственных образовательных учреждений. В документе указывается цель деятельности педагога. В силу объективных обстоятельств критерии профессиональной компетентности невозможно поместить в этот документ. Оценки профессиональной деятельности вырабатываются с учетом обстоятельств и условий выполнения профессиональных обязанностей и даже с учетом индивидуально-личностных качеств педагога. Мы обращаем внимание на критерии оценки, которые, по нашему мнению, отражают качество педагогического управления: критерии результативности (уровень общей культуры, дисциплины, гражданской зрелости обучающихся) и критерии деятельности (оценка реализации управленческих функций педагога).

Реализуется педагогическая управленческая компетенция через программный метод управления ученическим коллективом, как и принято в управленческой деятельности.

Методическое обеспечение программно-целевого способа 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.

Осуществление программы педагогического управления ученическим коллективом позволит определить уровень профессиональной компетентности педагога в сфере управления, который является:

— оценочным видом педагогической деятельности, представляющим собой форму организации жизнедеятельности детского коллектива;

— прогностическим видом деятельности, когда педагогическое управление выстраивается с ориентацией на прогно-

зируемые будущие результаты деятельности ученического коллектива;

— конструктивным видом деятельности, представляющим собой форму самоконструирования на основе механизма педагогического управления.

Использование программно-целевого подхода педагогического управления определяет необходимость оценки эффективности реализации планирования. Исходя из практики, мы предлагаем для определения параметров оценки реализации педагогического управления сделать следующие «шаги»: выбор критериев всего процесса, построение иерархии целей, формирование графика информационного обеспечения, осуществление планирования и оценки ресурсов, достижение поставленных целей, функционирование системы в будущем не обеспечит достижение поставленных целей, необходимо изменение целей деятельности.

Для принятия решений рекомендуем определить возможную область и характер решений (организационный, технологический, экономический и др.), определить тип решений (стандартное, усовершенствованное, оригинальное), сформулировать «крайние» варианты решений (идеальное, наихудшее), сформулировать альтернативные варианты решения (между крайними), произвести качественное описание ожидаемых преимуществ, оценить вероятность реализации решений, произвести сравнительную оценку предпочтений по достижению целей каждого этапа (в каждой ситуации).

Между процессами функционирования и развития имеются существенные различия, что обуславливает необходимость применения разных подходов. В связи с этим возникает задача интеграции педагогического управления обоими процессами в рамках одного образовательного учреждения. Следовательно, функциональное предназначение педагогического управления — это управление 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.

Педагогическое управление в режиме функционирования обеспечивает внутреннюю эффективность организации; управление в режиме развития — внешнюю эффективность организации. Если исходить из требований управленческих действий, то можно говорить о механизме анализа, механизме планирования, механизме организации, механизме руководства и механизме контроля. Перечисленные управленческие действия определяются как основные функции управления.

Механизм педагогического управления ученическим коллективом надо рассматривать как процессы (действия) и структуру педагогического управления, проявляющуюся в состоянии взаимосвязи функционирования и развития ученического коллектива, в переходе педагогического управления в самоуправление ученического коллектива и личности обучающегося.

Управленческие действия, с нашей точки зрения, целесообразно рассматривать как управление, ориентированное на результат, так как мы рассматриваем механизмы управления ученическим коллективом.

Именно такой подход позволяет:

- во-первых, обеспечить эффективность работы органов ученического самоуправления;
- во-вторых, изменить характеристику организационно-методического инструментария;
- в-третьих, формировать задачи, делать расстановку акцентов целей по мере развития самоуправления в ученических коллективах;

Позитивные результаты по управлению развитием ученического коллектива были получены педагогами, чья деятельность отвечала следующим требованиям:

- организованность коллектива, что означает способность членов коллектива к согласованным действиям, четкому распределению обязанностей, наличие авторитетного актива, единству мнений учащихся-организаторов;
- формирование ответственности у обучающихся за работу коллектива, что означает добросовестное выполнение учащимися своих общественных поручений, своевременное и точное выполнение решений коллектива, готовность отвечать за свои поступки и поступки своих товарищей;

— включенность обучающихся в реализацию управленческих функций, что означает принятие учащимися общих целей коллектива, участие в обсуждении проблем его жизни, в планировании деятельности коллектива и в подведении итогов работы группы, коллектива.

Указанные требования определяют знания и умения, применение педагогом соответствующих технологий (технология организации коллектива, технология формирования ответственности, технология организации деятельности по самоуправлению и пр.), возможность реализации которых лежит в области соответствия конкретному элементу механизма педагогического управления. (Содержание механизма педагогического управления мы рассмотрели в первой главе.) Тем самым педагог демонстрирует уровень сформированности и возможность реализации управленческой компетенции.

Следовательно, в подготовку к управленческой деятельности педагога входит круг вопросов, связанных с изучением технологии управления.

Педагогическое управление ученическим коллективом должно соответствовать уровню развития ученического коллектива. Следовательно, можно предположить, что результативность педагогического управления зависит от соответствия уровня механизма педагогического управления и соответствующей ему (механизму) технологии организации ученического коллектива и его самоуправления.

Почему мы позиционируем таким образом понятия «технология» и «механизм»? Оба понятия применимы к словосочетанию «педагогическое управление», но значительно разнятся при рассмотрении способности ученического коллектива к самоуправлению по содержанию и, следовательно, по предполагаемому результату педагогического управления.

При анализе оценивания управления используются разные виды данных, исходя из того, как трактуется педагогическое управление: технология педагогического управления или механизм педагогического управления ученическим коллективом.

Нами обозначены следующие критерии для сравнения педагогической технологии педагогического управления и механизма педагогического управления ученическим коллективом:

идентификация, особенности содержания педагогической деятельности, участники процесса, концептуальные положения, процессуальная характеристика, программно-методическое обеспечение, результативность.

Педагогическое управление как технология представляется нам в виде организационно-методического инструментария, совокупности упорядоченных действий, операций и процедур, инструментально обеспечивающих достижение результатов в изменяющихся условиях образовательного учреждения. Управленческая технология отвечает на вопрос «как?». Как улучшить конечные результаты и сокращать расходы ресурсов (оптимальность управления)?

Педагогическое управление как механизм — это система связей и отношений между субъектами образовательного процесса, обусловленными функциональными обязанностями и педагогическими условиями его реализации.

Технология педагогического управления предполагает руководство как форму управления, осуществляемую через систему объект-субъектных отношений. Участниками процесса становятся педагоги и обучающиеся. Механизм педагогического управления ученическим коллективом — это целенаправленное педагогическое воздействие с целью качественных изменений ученического коллектива, характеризующихся как необратимые и направленные на развитие личности каждого обучающегося. Механизм педагогического управления ученическим коллективом реализуется через деятельность педагогов и обучающихся, родителей обучающихся, социальных партнеров.

Технология управления реализуется через педагогическую деятельность по форме организации жизнедеятельности ученического коллектива, обеспечивает развитие самостоятельности в принятии и реализации решений для достижения общественно значимых целей. Механизм педагогического управления ученическим коллективом создает предпосылки перехода из одного функционального состояния (педагогическое управление) в другое (ученическое самоуправление). В процессе развития ученического самоуправления происходит перераспределение функциональной нагрузки управления образовательным учреждением.

Процессуально технология педагогического управления ученическим коллективом реализуется как системная совокупность и порядок функционирования личностных, инструментальных и методологических средств, используемых для достижения педагогических целей (по М. В. Кларину). Реализация механизма педагогического управления ученическим коллективом рассматривается нами в виде ряда процедур с периодичным повторением, которые каждый раз осуществляются на более высоком уровне.

Программно-методическим обеспечением в технологии выступают критерии и показатели мониторинга самоуправления ученического коллектива. Механизмами педагогического управления ученическим коллективом являются программа развития образовательного учреждения, программа педагогического управления ученическим коллективом, программа деятельности педагога и пр.

Результативность технологического процесса представляется в виде структуры ученического самоуправления, организации деятельности коллектива обучающихся. Механизм педагогического управления развитием ученического коллектива демонстрирует степень реализации цели педагогического управления, расширение сферы управления, создание системы развития и структуры управления образовательным учреждением (органы самоуправления педагогов, обучающихся и родительской общественности, связь с внешней средой).

Эффективность педагогического управления ученическим коллективом обеспечивается использованием его механизмом соответствующей технологии на каждом уровне развития ученического коллектива. В противном случае педагогическое управление не обеспечивает развитие данного коллектива.

Эффективностью педагогической деятельности, исходя из практики, мы считаем:

— использование педагогами программно-целевого метода управления ученическим коллективом;

— эффективное использование механизма педагогического управления ученическим коллективом, базирующегося на целостности процесса взаимодействия управляющей и управляемой подсистем;

— использование педагогической технологии деятельности соответствующему уровню развития ученического коллектива, овладение участниками воспитательного процесса механизмом педагогического управления, в результате чего стал возможен переход от педагогического руководства, содержанием которого является направленная деятельность по отношению к ученическому коллективу, к педагогическому управлению как фактору развития ученического коллектива.

Исходя из логики нашего исследования, курс подготовки педагога к управленческой деятельности должен обеспечить знания о сущности педагогического управления, способов реализации его на основе механизма педагогического управления и технологии педагогического управления.

На основе данного положения оценивание программ педагогического управления ученическим коллективом может осуществляться на следующих положениях.

Программа — это технологическое средство достижения заявленных в ней результатов.

Для систематизации информации используются следующие виды анализов. Структурный анализ предполагает последовательное выделение структурных элементов и последующий анализ каждого выделенного элемента. При использовании функционального анализа идет последовательное выделение функциональных элементов, вначале выполняющих основные, а затем вспомогательные функции, потом следует выделить функциональные единицы, предназначенные для выполнения каждой из основной и вспомогательной функций, выявленных функциональных элементов. Системный анализ состоит из приведения факторов в определенную систему и выявления всей совокупности взаимосвязей объекта и его элементов.

Существуют различные концептуальные подходы к оцениванию образовательных программ. Они базируются на использовании разных видов данных для анализа программы, и в зависимости от этого предполагается использовать соответствующий вид анализа.

Концептуальные подходы к оцениванию образовательных программ используются исходя из цели анализа результатов.



При определении эффективности образовательных программ можно рассмотреть на основе следующих концептуальных подходов (табл. 12).

Таблица 12

### Определение эффективности программ

Позиция	Содержание оценки
Формальный подход	Совершенствование планирования и реализации программы
Измерение деятельности	Информация о результатах
Шкалирование достижения цели	Определение уровня достижения цели и использование этой информации для корректировки последующих действий
Ответственное оценивание	Определение уровня достижения цели и использование этой информации для корректировки последующих действий
Оценивание, ориентированное на действие	Оценивание, помогающее управленцам достичь высоких организационных результатов

### 2.3. Оценивание результативности программ педагогической деятельности по развитию ученического коллектива и оценка эффективности реализации управленческих функций педагога

При оценке с акцентом на результативность педагогической программы рекомендуется использовать *процессуальную* форму анализа, т. е. рассматривать воздействия, результаты и внедрение программы. Возможно применять экспериментальную форму оценивания, при котором применяется исследовательский метод для оценки достижения результата программ.

Каковы же могут быть правила оценивания образовательных программ на результаты?

Это:

- соответствие миссии и цели программы и связь с результатами программы;
- тщательный отбор данных для оценки;
- тип анализа основывается на результатах и должен соответствовать возможности программы;
- данные собираются специально подготовленными специалистами;
- обобщенный анализ для оценки программы должна делать группа, а не индивид;
- должны быть контекстуальные переменные.

Оценки результатов образовательных программ различаются по видам данных для этого анализа.

Для определения результативности образовательной программы в целом можно использовать следующие данные.

1. Характеристика реципиента (возраст, пол, уровень адаптивных навыков, ролевой статус).
2. Получаемые услуги (подготовка в области оценивания, поддержки, неординация услуг).
3. Затратность (средняя стоимость на одного участника).
4. Индивидуальные результаты (уровень адаптивных навыков, ролевой статус).
5. Сравнимые условия (личность как объект сравнения, сравнения лонгитюдного статуса и др.).

Для определения результата воздействия на индивида образовательной программы применимы следующие требования к данным для анализа:

1. Характеристика реципиента (возраст, пол, уровень адаптивных навыков, ролевой статус).
2. Получаемые услуги (подготовка в области оценивания, поддержки, неординация услуг).
3. Затратность (средняя стоимость на одного участника).
4. Дифференциация индивидуальных результатов (воздействия).
5. Сравнимые услуги (гипотетическое сравнение, эксперимент/контроль, программа и ее альтернативы).

Оценивание образовательных программ через критерии данных основывается на *теоретическом подходе к валидности*.

Внутренняя валидность показывает степень, в которой эффект изучаемых переменных может быть отстранен от соответствующих внешних переменных. Внешняя валидность определяет степень, в которой может быть проведено обобщение для последующего использования программы.

Современные требования к компетентности педагога и педагогическая компетенция, а также условия их реализации позволяют говорить о необходимости формирования нормативно-правовых актов об оценке реализации управленческих функций классных руководителей, в которых нашли бы свое отражение, на основе критериев оценки результативности и критериев деятельности определив мониторинг и его инструментарий в общем по образовательному учреждению. Это послужит основанием использования программно-целевого метода управления на уровне педагогического управления с возможной самооценкой деятельности классного руководителя на основе критериев и с учетом условий реализации функций.

Специфика управления образовательным учреждением заключается в том, что наряду с управлением административным существует педагогическое управление и ученическое управление (самоуправление учащихся).

По характеристике деятельности педагогическое управление включает управление организационной структурой (коллективом детей) и психолого-педагогическое управление (управление развитием детей — формирование доминанты самосовершенствования).

Педагогическое управление можно представить как порядок осуществления деятельности в процессе управления развитием детского коллектива.

Сущность педагогического управления проявляется через педагогическую деятельность и структуру педагогического управления, проявляющегося в состоянии функционирования.

Сущность педагогического управления развитием детского коллектива определяется как переход педагогического управления в самоуправление детского коллектива при условии реализации механизма развития деятельности и структуры педагогического управления. Состояние развития проявляется в движе-

нии от педагогического управления к самоуправлению детского коллектива и личности ребенка. Очевидно, мы можем говорить, что развитием являются изменения в педагогической деятельности и структуре педагогического управления.

Условно изменения в организации проходят две стадии: освоение новых концепций и технологий, проведение изменений — апробация новой линии поведения и освоение новых профессиональных навыков.

В образовательном учреждении процесс изменений постоянен.

Вместе с тем надо учитывать, что существуют закономерности развития организации:

— процесс развития идет поэтапно, т. е. он принципиально прерывен;

— развитие протекает во времени в виде последовательных стадий;

— на каждой стадии возникает определенная система со структурными характеристиками, присущими именно этому этапу развития;

— внутри этой системы действуют различные факторы и подсистемы, одна из которой является доминирующей;

— на новой стадии возникает и новая доминантная подсистема, причем это приводит не к появлению нового качества, а к изменению всех отношений внутри основной системы;

— развитие необратимо.

Уровень профессиональной подготовленности к определенному виду труда определяется понятием «квалификация». Уровень квалификации должен обеспечивать специалисту возможность успешно осуществлять профессиональную деятельность на основе знаний, умений, способностей и качеств личности. Данным уровнем определяется *компетентность*, которая удостоверяется документом о профессиональном образовании.

Педагогическая компетентность включает:

— компетентность в области педагогической теории;

— компетентность в области педагогических технологий и методики;

— компетентность в области проектирования и конструирования педагогических систем;

- компетентность в области педагогического общения;
- компетентность в области теории и практики педагогического исследования;
- компетентность в области образовательных инноваций;
- компетентность в области управления образованием;
- компетентность в области профессионального самосовершенствования;
- компетентность в области управления психологическим состоянием человека;
- компетентность в области психологических типологий.

Профессиональная деятельность педагогов представляет собой педагогическую компетентность и специальную предметную компетентность. Исходя из компетентности определяются функциональные обязанности педагогов в общеобразовательном учреждении.

В практической деятельности специалист характеризуется по уровню *компетенции*, что подразумевает круг полномочий и прав, представляемых в решении соответствующих вопросов.

Функциональное предназначение педагогического управления — это подсистема управления школой, деятельность которой 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.

Реализуется педагогическая компетентность посредством программного метода управления развитием ученического коллектива.

Методическое обеспечение программно-целевого приема 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 развития детского коллектива.

Осуществление педагогической программы развития детского коллектива позволит определить уровень профессиональной компетентности педагога, который является:

— оценочным видом педагогической деятельности, представляющим собой форму организации жизнедеятельности детского коллектива;

— прогностическим видом деятельности, когда педагогическое управление выстраивается с ориентацией на прогнозируемые будущие результаты деятельности ученического коллектива;

— конструктивным видом деятельности, представляющим собой форму самоконструирования на основе механизма педагогического управления.

Использование программно-целевого подхода педагогического управления определяет необходимость оценки эффективности реализации планирования. Исходя из практики, мы предлагаем для определения параметров оценки реализации педагогического управления сделать следующие «шаги»:

- выбор критериев всего процесса;
- построение иерархии целей;
- формирование графика информационного обеспечения;
- осуществление планирования и оценки ресурсов;
- достижение поставленных целей.

Функционирование системы в будущем не обеспечит достижение поставленных целей, необходимо изменение целей деятельности.

Для принятия решений рекомендуем:

- определить возможную область и характер решений (организационный, технологический, экономический и др.);
- определить тип решений (стандартное, усовершенствованное, оригинальное);
- сформулировать «крайние» варианты решений (идеальное, наихудшее);
- сформулировать альтернативные варианты решения (между крайними);

- произвести качественное описание ожидаемых преимуществ;
- оценить вероятность реализации решений;
- произвести сравнительную оценку предпочтений по достижению целей каждого этапа (в каждой ситуации).

Между процессами функционирования и развития имеются существенные различия, что обуславливает необходимость применения разных подходов. В связи с этим возникает задача интеграции педагогического управления обоими процессами в рамках одного образовательного учреждения — школы. Следовательно, функциональное предназначение педагогического управления — это управление образовательной организацией, деятельность которой 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.

Педагогическое управление в режиме функционирования обеспечивает внутреннюю эффективность организации; управление в режиме развития — внешнюю эффективность организации. Если исходить из требований управленческих действий, то можно говорить о механизме анализа, механизме планирования, механизме организации, механизме руководства и механизме контроля. Перечисленные управленческие действия определяются как основные функции управления.

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

Механизм педагогического управления развитием ученического коллектива надо рассматривать как процессы (действия) и структуру педагогического управления, проявляющуюся:

- в состоянии взаимосвязи *функционирования и развития* ученического коллектива;
- в *переходе педагогического управления в самоуправление* ученического коллектива и личности обучающегося.

Управленческие действия, с нашей точки зрения, целесообразно рассматривать как управление, ориентированное на результат, так как мы рассматриваем механизмы управления развитием школьного детского коллектива.

Анализ школьной документации и анализ ответов педагогов по самооценке управленческой деятельности детским коллективом позволили сделать вывод о том, что механизм педагогического управления, беря за основу уровни развития (изменения) управления образовательным учреждением, можно условно разделить на следующие механизмы:

— механизм педагогического управления, *обеспечивающий требуемые свойства организации* детского коллектива (рост качества успеваемости, соблюдение правил поведения и т. п.);

— механизм педагогического управления, *обеспечивающий престижность* детского коллектива (вовлеченность в деятельность всем коллективом, создание общественного мнения о детском коллективе и педагоге и т. п.);

— механизм педагогического управления, *обеспечивающий развитие* детского коллектива и личности ребенка.

В связи с вышеизложенным мы можем предположить (и на практике это подтверждается), что механизмы педагогического управления определяются уровнем сформированности и развития детского коллектива.

Можно обозначить три уровня педагогического управления, основываясь на уровнях механизма управления.

На первом уровне педагогическое управление проявляется *через организацию деятельности* детского коллектива; при этом самоуправление коллектива реализуется через *социальный орган самоуправления* (совет, творческая группа и т. п.) детского коллектива, который является *инструментом* педагогического управления.

На данном уровне педагогическое управление детским коллективом является механизмом, обеспечивающим *требуемые свойства коллектива* (организованность, подчинение, дисциплина).

Педагогическое управление на втором уровне рассматриваем как *метод развития* коллектива, социальный орган самоуправ-



ления детского коллектива в данном случае является органом *руководства жизнедеятельностью* коллектива. Педагогическое управление обеспечивает *престижность* детского коллектива, формулируя цели-ориентиры через программирование и реализацию деятельности детского коллектива, используя явление лидерства.

На третьем уровне педагогическое управление реализуется при условии *системности по содержанию* деятельности, так как является результатом цели-системы в воспитательном процессе. Социальный орган самоуправления детского коллектива на этом уровне — это *форма демократизации* отношений «педагог — ученик» и *средство саморазвития* коллектива, его самоактуализация и социализация личности ребенка. Педагогическое управление *обеспечивает условия* для самоопределения детского коллектива.

С развитием самоуправления детского коллектива в педагогической деятельности определились следующие направления:

- делегирование полномочий и ответственности;
- стимулирование и коррекция управленческой деятельности в детском коллективе;
- необходимость совместного анализа (педагога и детей) жизни детского коллектива;
- необходимость в развитии потребности у ребенка самоутверждения (самовоспитание, самообразование, самоопределение), самовыражения (общение, творчество, выявление своих способностей), защищенности (самоопределение, профориентация, коллективная деятельность), самоактуализации (достижение личных и социальных целей, подготовка себя к адаптации в социуме, социальные пробы).

Рост потенциала обеспечивается не столько объемами ресурсов и созданием новых педагогических технологий, сколько эффективной работой механизма управления развитием детского коллектива как системы взаимоотношений между всеми участниками образовательного процесса, а также постоянным совершенствованием и учетом внешних факторов.

В ходе опытно-экспериментальной работы мы сконцентрировали усилия на формировании готовности педагогов к управ-

ленческой деятельности, а не на руководстве деятельностью классных коллективов.

Именно такой подход позволил:

— во-первых, обеспечить эффективность работы органов ученического самоуправления;

— во-вторых, изменить характеристику организационно-методического инструментария;

— в-третьих, формировать задачи, делать расстановку акцентов целей по мере развития самоуправления в детских коллективах, чтобы они стали более конкретными и адресными;

— в-четвертых, как правило, система воспитания складывалась в течение первых двух лет существования детского коллектива и поддерживалась самими детьми.

Подготовка педагогов к управленческой деятельности органически вписывалась в уровневую организацию методической работы образовательного учреждения, которая обеспечивала индивидуальное непрерывное самообразование и профессиональное образование, отработку педагогического мастерства, ретрансляцию новых идей, подходов, их прикладную переработку, конкретизацию, технологизацию, обеспечение инновационного развития образовательной организации.

Это явилось предпосылкой разработки индивидуальных программ самовоспитания детей под патронажем педагогов.

Позитивные результаты по управлению развитием коллектива были получены педагогами, чья деятельность отвечала следующим требованиям:

— организованность коллектива, что означает способность членов коллектива к согласованным действиям, четкому распределению обязанностей, наличию авторитетного актива, единству мнений учащихся-организаторов;

— формирование ответственности у детей за работу коллектива, что означает добросовестное выполнение учащимися своих общественных поручений, своевременное и точное выполнение решений коллектива, готовность отвечать за свои поступки и поступки своих товарищей;

— включенность детей в реализацию управленческих функций, что означает принятие учащимися общих целей коллектива.

ва, участие в обсуждении проблем его жизни, в планировании деятельности коллектива и в подведении итогов работы группы, коллектива.

Эффективностью педагогической деятельности, исходя из практики, мы считаем:

- использование педагогами программно-целевого метода управления детским коллективом;

- определение механизмов процесса педагогического управления развитием детского коллектива, базирующихся на целостности процесса взаимодействия управляющей и управляемой подсистем;

- овладение участниками воспитательного процесса механизмами педагогического управления, в результате чего стал возможен переход от педагогического руководства, содержанием которого является направленная деятельность по отношению к детскому коллективу, к педагогическому управлению как фактору развития детского коллектива.

Проблемы могут возникать в следующих случаях:

- функционирование системы в данный момент не обеспечивает достижение поставленных целей;

- функционирование системы в будущем не обеспечит достижение поставленных целей;

- необходимо изменение целей деятельности.

Важен выбор типа анализа, который определяется исходя из необходимости оценить результат по этапам реализации программы, во времени либо комплексно (оценить конечный результат).

Структурный анализ предполагает последовательное выделение структурных элементов и последующий анализ каждого элемента. Функциональный анализ — это последовательное выделение функциональных элементов, вначале выполняющих основные, а затем вспомогательные функции, выделение функциональных единиц, предназначенных для выполнения каждой из основной и вспомогательной функций выявленных функциональных элементов. Системный анализ осуществляется путем систематизации факторов, систематизации существенных факторов, выявления всей совокупности взаимосвязей объекта и его элементов.

Категории при анализе деятельности могут быть следующими:

- цель эффективного решения;
- принцип решения, функции «узлов» или компонентов;
- структура управления, компоненты — признаки нового решения (категории и инструментарий оценки педагогического управления развитием детского коллектива).

Анализ основывается на следующей информации:

- цель педагогического управления;
- программа педагогического управления развитием детского коллектива;
- функциональная структура педагогического управления развитием детского коллектива;
- структурное решение педагогического управления развитием детского коллектива.

Реализация программы педагогического управления подразумевает применение имеющихся знаний, различных умений, методов и технологических средств для проектирования действий с целью выполнения условий развития детского коллектива. Педагог отвечает за использование методов и средств в процессе работы.

Мы обозначили, что педагогическое управление по своему функционалу определяет самоуправление детского коллектива и личности ребенка. Уровень педагогического управления определяется уровнем развития детского коллектива. Оценка реализации программы педагогического управления определяется параметрами и категориями (внешние параметры и эмпирические показатели), которые в совокупности организуют системообразующие результаты:

- ведущие показатели внутренней среды (показатели оценки удовлетворенности субъектов образовательного процесса);
- результаты поведенческой деятельности субъектов образовательного процесса, удовлетворение основных потребностей;
- результаты воспитательной деятельности педагога с коллективом детей, удовлетворение потребностей педагогического коллектива и родительской общественности;

— результаты социальной деятельности субъектов образовательного процесса.

*Вывод по второй главе*

Оценка профессиональной деятельности педагога обеспечивается объективностью на основании профессионального стандарта. Вместе с тем существуют ряд объективных критериев и показателей, которые влияют на такую оценку и тоже входят в суждение объективности.

## **Заключение**

Парадигма педагогического управления ученическим коллективом в современных рамках развития образования и управления образованием, в частности в аспекте подготовки к профессиональной педагогической деятельности и в аспекте школьного образования, позволяет осознать изменения содержания профессиональной педагогической и управленческой деятельности в образовательной организации.

Это означает модификацию 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.

## Библиографический список

1. Аксенова, Л. Н. Концептуальные положения развития компетенции профессионального общения: монография / Л. Н. Аксенова. — Челябинск: ЧВВАКИУ, 2006. — 164 с.
2. Анализ профессионального языка школьного учителя // Понятийно-терминологический аппарат педагогики и образования : сб. науч. трудов. Вып. 3 / отв. ред. М. А. Галагузова. — Екатеринбург, 1998.
3. Ахманова, О. С. Словарь лингвистических терминов / О. С. Ахманова. — Москва, 1966. — С. 474.
4. Багриновский, К. А. Современные методы управления технологическим развитием / К. А. Багриновский, М. А. Бендин, Е. Ю. Хрусталёв. — Москва, 2001. — С. 173.
5. Болонский процесс: результаты обучения и компетентностный подход : книга-приложение / под науч. ред. д-ра пед. наук, профессора В. И. Байденко. — Москва : Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2009. — 536 с.
6. Большой энциклопедический политехнический словарь. — URL: <http://slovari.yandex.ru>.
7. Бурков, В. И. Модели и методы управления организационными системами / В. И. Бурков, В. А. Ириков. — Москва : Педагогика, 1994.
8. Вифлиемский, А. Механизмы управления муниципальной системой образования / А. Вифлиемский // Народное образование. — 2004. — № 7. — С. 57–67.
9. Галагузова, М. А. Понятийно-терминологические проблемы педагогики и образования / М. А. Галагузова, Г. Н. Штинова // Педагогика. — 1997. — № 6.
10. Глинский, Б. А. Моделирование как метод научного познания / Б. А. Глинский. — Москва : Изд-во Моск. ун-та, 1965. — 248 с.
11. Закон РФ «Об образовании» от 10.07.1992 № 3266, гл. 1, ст. 2, пункт 6. — URL: <http://www.consultant.ru/popular/edu/>.
12. Зарубина, Е. М. Проектирование процесса формирования управленческой профессиональной компетенции студентов

технических специальностей университета / Е. М. Зарубина // Мир науки, культуры, образования. — 2009. — № 1 (13). — С. 144.

13. 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.

14. Иванов, И. П. Методика коммунарского воспитания / И. П. Иванов. — Москва : Просвещение, 1990. — 67 с.

15. Исаева, Т. Е. Классификация профессионально-личностных компетенций вузовского преподавателя / Т. Е. Исаева // Труды международной научно-практической интернет-конференции «Преподаватель высшей школы в XXI веке» : сб. 4. — Ростов-на-Дону : Рост. гос. ун-т путей сообщения. — С. 15–21.

16. Караковский, В. А. Развитие воспитательных функций коллектива / В. М. Караковский. — Москва : Академия, 1974. — 198 с.

17. Кичева, И. В. Обогащение педагогической терминологии в 90-е годы XX века / И. В. Кичева. — Пятигорск, 2004. — С. 323.

18. Концепция развития самодеятельности личности / В. М. Коротков, Н. В. Турчина, М. И. Мухина, Е. Н. Комарова. — Иваново : Ивановский областной институт повышения квалификации и переподготовки педагогических кадров, 1995. — 32 с.

19. Коротков, В. М. Самоуправление школьников / В. М. Коротков. — Москва : Акад. проект, 1981. — 208 с.

20. Коротков, Э. М. Концепция менеджмента / Э. М. Коротков. — Москва : Мир книги, 2002. — 98 с.

21. Котельникова, И. М. Формирование профессиональных компетенций как проблема повышения качества образования / И. М. Котельникова, О. А. Еремеева. — URL: [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).

22. Котлярова, И. О. Соотнесение инноваций в образовательном учреждении с развитием профессионально-педагогической квалификации / И. О. Котлярова. — Челябинск, 1998. — 169 с.



23. Крупская, Н. К. Организационное и воспитательное влияние школы / Н. К. Крупская. — Москва : Молодая гвардия, 1993. — 339 с.
24. Куракин, А. Т. Школьный ученический коллектив: проблемы управления / А. Т. Куракин, Л. И. Новикова. — Москва : Книга, 1982. — 67 с.
25. Ландшеер, В. Концепция «минимальной компетентности» / В. Ландшеер // Перспективы: вопросы образования. — 1998. — № 1. — С. 36–38.
26. Лопатин, В. В. Русский толковый словарь / В. В. Лопатин, Л. Е. Лопатина. — 5-е изд., стереотип. — Москва : Русский язык, 1998. — 832 с.
27. Макаренко, А. С. Собрание сочинений в 8 т. Т. 5 / А. С. Макаренко. — Москва : Просвещение, 1984. — 302 с.
28. Маркова, А. К. Психология профессионализма / А. К. Маркова. — Москва : Международный гуманитарный фонд «Знание», 1996. — 308 с.
29. Марьин, М. И. Оценка управленческой компетентности руководящих кадров : метод. пособие / М. И. Марьин, И. В. Иванов, С. И. Ловчак. — Москва : Наука, 1998. — 67 с.
30. Менеджмент, маркетинг и экономика образования : учебное пособие / под ред. А. П. Егоршина. — Нижний Новгород : НИМБ, 2001. — 624 с.
31. Методические рекомендации об осуществлении функций классного руководителя педагогическими работниками государственных общеобразовательных учреждений и муниципальных общеобразовательных учреждений» : методические рекомендации Министерства образования и науки РФ : приказ от 03.02.06 № 21.
32. Народное образование в СССР : сб. док. — Москва : Книга, 1974. — 205 с.
33. Некрасова, Т. В. Педагогическая рефлексия в формировании управленческой компетенции менеджера / Т. В. Некрасова // Известия Уральского государственного университета. — 2008. — № 60. — С. 178–182.
34. Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих : приказ Минздравсоцразвития России от 26 августа 2010 г. № 762. — URL: <http://www.rg.ru/2010/10/20/teacher-dok.html>.

35. Павлова, Л. Н. Абрис парадигмы педагогического управления ученическим коллективом / Л. Н. Павлова // Международный журнал экспериментального образования. — 2015. — № 11 (Часть 4). — С. 518–521.

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

37. Павлова, Л. Н. Безопасность воспитательного пространства: программно методическое обеспечение деятельности классного руководителя / Л. Н. Павлова // Комплексная безопасность объектов и субъектов социальной сферы : сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции с международным участием / ред. коллегия: В. В. Латышин, Б. У. Хашагульгов и др. — Челябинск : Изд-во ООО «Дитрих», 2010. — С. 134–138.

38. Павлова, Л. Н. Воспитательная система муниципального общеобразовательного учреждения: модель воспитательной системы : методическое пособие / Л. Н. Павлова. — Челябинск : ООО «Полиграф Мастер». 2010. — 54 с.

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

40. Павлова, Л. Н. Выбор пути трудоустройства выпускниками педагогического вуза / Л. А. Глазырина, Л. Н. Павлова // Спрос и предложение на рынке труда образовательных услуг в регионах России : сборник докладов по материалам XI Всероссийской научно-практической интернет-конференции / под редакцией В. А. Гуртова. — Петрозаводск, 2014. — С. 87–98.

41. Павлова, Л. Н. Выпускники ЧГПУ — участники областного конкурса профессионального мастерства «Педагогический дебют» / Л. Н. Павлова, Л. А. Глазырина, А. А. Нуртдинова, А. С. Филиппова. — Челябинск, 2014. — С. 48.

42. Павлова, Л. Н. Детский коллектив как проблема педагогического управления / Л. Н. Павлова // Сборник статей / под ред. И. А. Панченко. — ВДЦ «Орлёнок», 2006. — С. 9–11.

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

44. Павлова, Л. Н. Индивидуальная работа с выпускниками вуза по проблеме трудоустройства / Л. Н. Павлова, Л. А. Глазырина // Ректор вуза. — 2014. — № 3. — С. 99–102.

45. Павлова, Л. Н. Индивидуальная работа с выпускниками вуза по проблеме трудоустройства / Л. Н. Павлова, Л. А. Глазырина // X 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. — URL: <http://labourmarket.ru>.

46. Павлова, Л. Н. Интеграция базового и дополнительного образования как условие формирования единого образовательного пространства / Л. Н. Павлова // Сб. материалов пед. конференции под ред. В. И. Давыдовой — Челябинск : Абрис, 2002. — С. 15–19.

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

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

49. Павлова, Л. Н. Концептуальная схема формирования структуры управления воспитательным процессом / Л. Н. Павлова // Проблемы, ресурсы и механизмы демократизации управления общим образованием: теория и практика. — Москва, 2006. — С. 83–87.

50. Павлова, Л. Н. Критерии оценки реализации педагогического управления ученическим коллективом / Л. Н. Павлова, Т. Ю. Каратаева // Теория и практика общественного развития. — 2015. — № 1. — С. 108–111.

51. Павлова, Л. Н. Логико-семантическая модель педагогического управления ученическим коллективом / Л. Н. Павлова // Современные научные исследования. Выпуск 1. — Концепт. — 2013. — URL: <http://e-koncept.ru/article/799/>. — Гос. рег. эл. № ФС 77-49965. — ISSN 2304-120X.

52. Павлова, Л. Н. Методологические положения педагогического управления / Л. Н. Павлова // Образование и безопасность: методология, теория, практика : коллективная монография / под ред. В. В. Садырина. — Челябинск : ООО «ЛИР», 2011. — С. 137–169.

53. Павлова, Л. Н. Методологические положения педагогического управления / Л. Н. Павлова // Образование и безопасность: методология, теория, практика : коллективная монография / под ред. В. В. Садырина и др. — Челябинск, 2011. — С. 142–174.

54. Павлова, Л. Н. Модель механизма педагогического управления ученическим коллективом / Л. Н. Павлова // Концепт. — 2013. — № 05 (май). — URL: <http://e-koncept.ru/2013/13106.htm>. — Гос. рег. эл. № ФС 77-49965. — ISSN 2304-120X.

55. Павлова, Л. Н. Модель управления общеобразовательным учреждением : методическое пособие / Л. Н. Павлова. — Челябинск : ООО «Абрис-Принт», 2008. — 67 с.

56. Павлова, Л. Н. Модернизация структуры управления как средство развития самоуправления участников образовательного процесса / Л. Н. Павлова. — Челябинск : ООО «Абрис-Принт», 2007. — 59 с.

57. Павлова, Л. Н. Мониторинг деятельности в процессе реализации программы развития общеобразовательного учреждения (на примере МОУ СОШ № 51) / Л. Н. Павлова. — Челябинск : Каменя, 2009. — 116 с.

58. Павлова, Л. Н. Некоторые вопросы методического обеспечения самоуправления студентов в педагогическом образовательном учреждении / Л. Н. Павлова. — Нижний Новгород :

Изд-во «Волжский инженерно-педагогический университет», 2010. — 197 с.

59. Павлова, Л. Н. Опыт адаптации в педагогической профессии: результаты опроса выпускников вуза / 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.

60. Павлова, Л. Н. Опыт подготовки будущих педагогов к реализации управленческой компетентности / Л. Н. Павлова // Материалы II Всероссийской научно-практической конференции «Воспитание в современном культурно-образовательном пространстве», 24 октября 2013 г. — Самара. — С. 254–262.

61. Павлова, Л. Н. Организаторская компетенция педагога: практика реализации / Л. Н. Павлова // Международная научно-практическая конференция «Наука и современность». — Уфа, 2015. — С. 110–112.

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

63. Павлова, Л. Н. Организация профессиональной социализации студентов и выпускников в условиях педагогического вуза / 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». — Тула : ТулГУ, 2015. — С. 117–119.

64. Павлова, Л. Н. Организация ученического самоуправления : учебно-методическое пособие / Л. Н. Павлова. — Челябинск : ООО «Абрис-Принт», 2008. — 41 с.

65. Павлова, Л. Н. Основные положения методологии, теории и практики педагогического управления / Л. Н. Павлова // Теоретические и методологические аспекты в развитии современного образования : коллективная научная монография / под

ред. С. Д. Якушевой. — Новосибирск : Изд-во «Сибирская ассоциация консультантов», 2012. — С. 30–53.

66. Павлова, Л. Н. Особенности педагогического управления / Л. Н. Павлова // Наука и школа. — 2012. — № 4. — С. 12–17.

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

68. Павлова, Л. Н. Оценка эффективности педагогического управления ученическим коллективом как показатель безопасности управления образовательным процессом / Л. Н. Павлова // Материалы Всероссийской научной конференции с международным участием «Педагогика безопасности: наука и образование», Екатеринбург, 12 декабря 2011 г: в 2 ч. Ч. 1 / сост. и общ. ред. В. В. Гафнера; ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет». — Екатеринбург, 2012. — С. 60–72.

69. Павлова, Л. Н. Теория и практика педагогического управления развитием школьного детского коллектива : монография / Л. Н. Павлова. — Челябинск : Изд-во «Образование», 2008. — 132 с.

70. Павлова, Л. Н. Управленческая компетенция педагога / Л. Н. Павлова // Профессиональное образование. Столица. — 2013. — № 2. — С. 30–31.

71. Павлова, Л. Н. Парадигма профессионального образа педагога: эволюция взглядов / Л. Н. Павлова // Alma mater : вестник высшей школы. — 2013. — № 10. — С. 36–39.

72. Павлова, Л. Н. Педагогическое управление и педагогическая деятельность: содержание и их реализация / Л. Н. Павлова // Казанский педагогический журнал. — 2012. — № 3. — С. 21–27.

73. Павлова, Л. Н. Педагогическое управление как объект исследования трудовой функции / Л. Н. Павлова // Теория и практика общественного развития. — 2014. — № 1. — С. 212–214.

74. Павлова, Л. Н. Педагогическое управление как условие развития детского коллектива / Л. Н. Павлова // Сборник статей / под ред. И. А. Панченко. — ВДЦ «Орлёнок», 2006. — С. 12–14.

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

76. Павлова, Л. Н. Педагогическое управление развитием школьного детского коллектива / Л. Н. Павлова // Вестник ЧГПУ. — 2007. — № 1. — С. 99–108.

77. Павлова, Л. Н. Педагогическое управление развитием ученического коллектива в учреждениях начального и среднего профессионального образования : учебно-методическое пособие / Л. Н. Павлова. — Челябинск : ЧГПУ, 2008. — 172 с.

78. Павлова, Л. Н. Педагогическое управление развитием школьного детского коллектива : дис. ... канд. пед. наук / Л. Н. Павлова. — URL: <http://www.dissercat.com/content/pedagogicheskoe-upravlenie-razvitiem-shkolnogo-detskogo-kollektiva>.

79. Павлова, Л. Н. Педагогическое управление развитием школьного детского коллектива / Л. Н. Павлова. — Челябинск : ИИУМЦ «Образование», 2008. — 132 с.

80. Павлова, Л. Н. Педагогическое управление ученическим коллективом как аспект управления образовательным учреждением / Л. Н. Павлова // Научное мнение. — 2012. — № 5. — С. 86–91.

81. Павлова, Л. Н. Педагогическое управление: анализ профессиональных затруднений / Л. Н. Павлова // Научное мнение. — 2012. — № 3. — С. 60–65.

82. Павлова, Л. Н. Педагогическое управление: теория и практика / Л. Н. Павлова. — Челябинск : Изд-во Челяб. гос. пед. ун-та, 2012. — 207 с.

83. Павлова, Л. Н. Показатели качества управления образовательным учреждением / Л. Н. Павлова // Материалы III Международной научно-практической конференции «Эколого-экологическое образование: проблемы и перспективы». — Челябинск : Изд-во «Взгляд», 2007. — С. 94–96.

84. Павлова, Л. Н. Понятие «механизм педагогического управления» / 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.

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

86. Павлова, Л. Н. Практика реализации управленческой компетентности педагога на примере программного обеспечения воспитательной деятельности / Л. Н. Павлова // Казанский педагогический журнал. — 2015. — № 5. — С. 39–42.

87. Павлова, Л. Н. Представление студентов о значимости педагогической профессии в мире профессий / Л. Н. Павлова // Культура, личность, общество в современном мире: методология, опыт эмпирического исследования : материалы XII Международной конференции, 19–20 марта 2009 г. — Екатеринбург. — Ч. 2–3. — С. 228–233.

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

89. Павлова, Л. Н. Приобретение первоначального опыта профессионально-педагогической деятельности студентами: постановка вопроса / 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.

90. Павлова, Л. Н. Проблема исследования педагогического управления развитием ученического коллектива / Л. Н. Павлова // Роль государственно-общественного управления в обеспе-



чении 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. ; Челябин. Гос. пед. ун-т. — Челябинск : Изд-во «РЕКПОЛ», 2008. — Ч. 1. — С. 223–228.

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

92. Павлова, Л. Н. Программа развития муниципального общеобразовательного учреждения / 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.

93. Павлова, Л. Н. Программа развития образовательного учреждения / Л. Н. Павлова. — Челябинск, 2007. — 25 с.

94. Павлова, Л. Н. Программы деятельности детских летних лагерей / Л. Н. Павлова, Н. П. Пакилева и др. // Народное образование. — 2001. — № 3. — С. 44–49.

95. Павлова, Л. Н. Проектная деятельность обучающихся: аспекты педагогического управления : учебно-методическое пособие / Л. Н. Павлова, О. В. Губницкая. — Челябинск : ЧГПУ, 2011. — 137 с.

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

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

98. Павлова, Л. Н. Профессиональная социализация выпускников педагогического вуза: оформление управленческой компетентности / Л. Н. Павлова // Содействие профессиональ-

ному 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.

99. Павлова, Л. Н. Профессионально-педагогическая компетентность: понятие «управленческая компетентность педагога» / Л. Н. Павлова. — URL: <http://festival21.org/pedagogicheskaya-tribuna-2011/doklady/>.

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

101. Павлова, Л. Н. Решаем и планируем вместе : метод. пособие / Л. Н. Павлова, Н. П. Пакилева и др. — Москва : Просвещение, 1998. — 62 с.

102. Павлова, Л. Н. Самоуправление как технология безопасности образования / Л. Н. Павлова // Безопасность пространства образования : сб. материалов Всероссийской научно-практической конференции, 25–26 ноября 2009 г. — Челябинск : СИМАРС : ЧГПУ, 2009. — С. 112–114.

103. Павлова, Л. Н. Самоуправление ученического коллектива как проблема практики педагогического управления / Л. Н. Павлова // Материалы Международной научно-практической конференции «Современные проблемы развития образования и воспитания молодежи», 29 ноября. — Москва, 2012. — С. 74–80.

104. Павлова, Л. Н. Содержание профессионального образа педагога как сфера социальной безопасности / 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. — Челябинск : Изд-во ООО «Цицерон». — С. 106–108.

105. Павлова, Л. Н. Социальное проектирование как условие качества профессиональной подготовки студентов / 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.

106. Павлова, Л. Н. Способы реализации концептуальной модели педагогической интеграции в образовательном учреждении / 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.

107. Павлова, Л. Н. Структура формирования и реализации стратегии педагогического управления / Л. Н. Павлова. — Челябинск : Науч.-исслед. центр «Управление качеством профессионального образования», 2006. — С. 86–91.

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

109. Павлова, Л. Н. Технология и механизм педагогического управления ученическим коллективом: сравнительная характеристика / Л. Н. Павлова // Материалы Международной научно-практической конференции «Роль психологии и педагогики в развитии общества». — Уфа, 2015. — С. 108–113.

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

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

112. Павлова, Л. Н. Употребление понятия «механизм педагогического управления» в педагогике: необходимость и обоснованность / Л. Н. Павлова // Материалы международной научно-практической конференции «Методология педагогики: актуаль-

ные проблемы и перспективы». — Челябинск : Цицеро, 2009. — С. 23–25.

113. Павлова, Л. Н. Управление и самоуправление в школе / Л. Н. Павлова // Материалы науч.-практ. конференции «Создание организационно-педагогических условий для обучающихся в образовательных учреждениях». — Челябинск : Абрис, 1989. — С. 16–19.

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

115. Павлова, Л. Н. Управление процессом формирования интегративных сред в едином воспитательном пространстве как условие повышения качества образования / Л. Н. Павлова // Сб. материалов конференции «Повышение воспитательного потенциала образовательного процесса как одно из условий обеспечения современного качественного образования» / под ред. В. И. Давыдовой. — Челябинск : Абрис, 2004. — С. 34–40.

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

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

118. Павлова, Л. Н. Управление формированием актива как условие демократизации школы / Л. Н. Павлова // Сб. материалов конференции «Система взаимодействия участников образовательного процесса по созданию необходимых условий для успешной социализации личности» / под ред. В. И. Давыдовой. — Челябинск : Абрис, 2005. — С. 41–45.

119. Павлова, Л. Н. Управленческая деятельность в профессиональном стандарте педагога / Л. Н. Павлова // “Kluczowe aspekty naukowej dzialalnosci — 2014” : materifly X Miedzy-

narodowej naukowo-praktycznej konferencji, Volume 10. Pedagogiczne nauki: Przemysl. Nauka I studia. — С. 75–77.

120. 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. — С. 88–99.

121. Павлова, Л. Н. Управленческая компетентность педагога как составляющая профессионально-педагогической компетентности / 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 : Цецеро, 2012. — С. 152–156.

122. Павлова, Л. Н. Условия педагогической деятельности по реализации управленческой компетентности / Л. Н. Павлова // Вестник ЧГПУ. — 2013. — № 10. — С. 192–199.

123. Павлова, Л. Н. Формирование профессиональной управленческой компетентности выпускников педагогического вуза посредством сетевого взаимодействия с образовательными организациями / Л. Н. Павлова // Материалы Всероссийской научно-практической конференции «Сетевое взаимодействие как форма реализации государственной политики в образовании», г. Екатеринбург, 17–19 февраля 2015 г. — Челябинск. — С. 237–239.

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

125. Павлова, Л. Н. Функции педагогического управления ученическим коллективом: иерархия, управленческая компетентность, условия реализации / Л. Н. Павлова // Современные

научные исследования и инновации. — 2013. — № 10. — С. 195–202.

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

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

128. Павлова, Л. Н. Характеристики управления и менеджмента в аспекте профессиональной деятельности педагога / Л. Н. Павлова // Сибирский педагогический журнал. — 2013. — № 3 — С. 142–146.

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

130. Павлова, Л. Н. Эмпирическая оценка профессиональной подготовки будущих педагогов / 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.

131. Политология, словарь. — URL: [www.onlinedics.ru](http://www.onlinedics.ru).

132. Полонский, В. М. Методологические принципы разработки понятийно-терминологического аппарата педагогики. — URL: [http://www.jeducation.ru/4\\_2004/55.html](http://www.jeducation.ru/4_2004/55.html).

133. Приказ Минздравсоцразвития России от 26 августа 2010 г. № 762 «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих». — URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_104358/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_104358/).
134. Психологическая энциклопедия. — URL: <http://www.synonym-dictionary.info>.
135. Разберг, Б. А. Диссертация и ученая степень : пособие для соискателей / Б. А. Разберг. — Москва : ИНФРА, 2002. — 4000 с. — С. 277.
136. Российская социологическая энциклопедия / под ред. Г. В. Осипова. — Москва : Норма-Инфра. — 597 с.
137. Сериков, Г. Н. Образование. Аспекты системного отражения / Г. Н. Сериков. — Челябинск, 1997. — 206 с.
138. Сериков, Г. Н. Управление образованием: системная интерпретация / Г. Н. Сериков. — Челябинск, 1998.
139. Сериков, Г. Н. Элементы теории системного управления образованием. Основные понятия и задачи: ч. 2 / Г. Н. Сериков. — Челябинск : Абрис, 1995.
140. Словарь Ожегова. — URL: <http://www.onlinedics.ru>.
141. Словарь Ушакова. — URL: <http://dic.academic.ru>.
142. Терминологический словарь. — URL: [http://muk21-konkovo.narod.ru/UPK-WEB/ped\\_term241103.htm](http://muk21-konkovo.narod.ru/UPK-WEB/ped_term241103.htm).
143. Смирнов, С. Болонский процесс: перспективы развития в России / С. Смирнов // Высшее образование в России : журнал. — 2004. — № 1. — С. 43–51.
144. Толковый словарь Ефремовой. — URL: [http://www.synonym-dictionary.info/Словарь\\_синонимов/](http://www.synonym-dictionary.info/Словарь_синонимов/).
145. 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»). — URL: <http://sgpa.ucoz.ru/fgos/pravo/050100-bakalavr.doc>.
146. Философский словарь. — URL: [www.onlinedics.ru](http://www.onlinedics.ru).
147. Цодикова, Д. С. Ключевые компетенции менеджера XX века : практический курс / Д. С. Цодикова. — URL: <http://www.buk.irk.ru/chairs/management/programs/zodikova.htm>.

148. Шакуров, Р. Х. Социально-психологические основы управления / Р. Х. Шакуров. — Москва : Владос, 1990.

149. Шевченко, В. А. Управление образовательными учреждениями на основе компетентностного подхода / В. А. Шевченко. — URL: [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).



*Научное издание*

**Павлова Лариса Николаевна**

**Парадигма педагогического управления  
ученическим коллективом**

Монография

*Ответственный редактор А. Э. Санько  
Технический редактор Н. А. Лазариди*

Подписано в печать 14.12.2022. Формат 60×84<sup>1/16</sup>  
Усл. печ. л. 8,84. Тираж 500 экз. Заказ № 74

ГБУ ДПО «Челябинский институт  
переподготовки и повышения квалификации  
работников образования»  
454091, г. Челябинск, ул. Красноармейская, д. 88

Отпечатано  
в ГБУ ДПО «Челябинский институт  
переподготовки и повышения квалификации  
работников образования»  
454091, г. Челябинск, ул. Красноармейская, д. 88