

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Саратовский государственный университет имени Н.Г.Чернышевского»

Балашовский институт (филиал)

Н.П.Толстолицких

## **УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ СИСТЕМАМИ**

Учебно-методическое пособие для студентов специальностей

050102 Биология

050104 Безопасность жизнедеятельности

050201 Математика

050202 Информатика

050301 Русский язык и литература

050303 Иностранный язык

050401 История

050706 Педагогика и психология

050708 Педагогика и методика начального образования

050720 Физическая культура

Саратов 2011

УДК  
ББК  
И

Учебно-методическое пособие доцента кафедры педагогики Балашовского института Саратовского университета, кандидата педагогических наук Толстолуцких Надежды Петровны, созданное на основе курса лекций, предназначено для студентов специальностей 050102 «Биология», 050104 «Безопасность жизнедеятельности», 050201 «Математика», 050202 «Информатика», 050301 «Русский язык и литература», 050303 «Иностранный язык», 050401 «История», 050706 «Педагогика и психология», 050708 «Педагогика и методика начального образования», 050720 «Физическая культура».

Настоящее пособие представляет собой дополнение к существующим учебникам и программам. В пособии изложено краткое содержание учебной дисциплины «Управление образовательными системами», представлены диагностические материалы, позволяющие осуществить самопроверку степени усвоения учебного материала, даны практические задания с описанием методики их выполнения.

Рекомендуется к опубликованию в электронной библиотеке кафедрой педагогики Балашовского института (филиала) Саратовского государственного университета имени Н.Г.Чернышевского.

Работа представлена в авторской редакции.

© Толстолуцких Н.П. 2011

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
Управление и педагогический менеджмент.	5
Государственно-общественная система управления образованием.	11
Функции педагогического управления: педагогический анализ, целеполагание, планирование, организация, регулирование, контроль.	15
Принципы управления педагогическими системами.	27
Школа как педагогическая система и объект управления.	29
Службы управления.	32
Управленческая культура руководителя.	40
Взаимодействие социальных институтов в управлении образовательными системами.	42
Повышение квалификации и аттестация работников школы.	44
Система народного образования Российской Федерации.	60
Тезаурус	63
Литература	65

Саратовский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского

## ВВЕДЕНИЕ

Школа, как всякая организация, существует не изолированно, а в определенной социальной среде. Она является сложной целостной системой, активно взаимодействующей с внешней средой. Тем не менее, школа как образовательное учреждение, входит в более широкие образовательные системы, являясь составной частью муниципального, регионального и федерального образовательных комплексов.

В связи с этим, одной из важнейших для обеспечения эффективности работы школы является деятельность по управлению образовательными системами, в которые она включена. Ее жизнедеятельность в значительной степени обусловлена воздействиями, идущими из широкого окружения.

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

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

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

Настоящее учебное пособие включает девять тем, которые отражают основные вопросы внутришкольного управления в их единстве, а также вопросы, связанные с взаимодействием школы, как социального института, с внешней средой.

## **Требования ГОС ВПО 2005г.**

Понятие управление и педагогического менеджмента. Государственно-общественная система управления образованием. Основные функции педагогического управления. Принципы управления педагогическими системами. Школа как педагогическая система и объект управления. Службы управления. Управленческая культура руководителя. Взаимодействие социальных институтов в управлении образовательными системами. Повышение квалификации и аттестация работников школы.

### **Тема 1. Управление и педагогический менеджмент.**

В педагогической науке и практике все более усиливается стремление осмыслить целостный педагогический процесс с позиций науки управления, придать ему строгий научно обоснованный характер. Справедливо утверждение многих отечественных и зарубежных исследователей о том, что управление реально и необходимо не только в области технических, производственных процессов, но и в сфере сложных социальных систем, в том числе и педагогических.

Под управлением вообще понимается деятельность, направленная на выработку решений, организацию, контроль, регулирование объекта управления в соответствии с заданной целью, анализ и подведение итогов на основе достоверной информации.

Объектами управления могут быть биологические, технические, социальные системы. Одной из разновидностей социальных систем является система образования, функционирующая в масштабе страны, края, области, города или района. Субъектами управления системой образования в данном случае выступают Министерство образования Российской Федерации, управления образованием края, области или города, а также районные отделы образования.

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

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

Взаимодействие участников целостного педагогического процесса складывается как цепь последовательных, взаимосвязанных действий, или

функций: педагогического анализа, целеполагания и планирования, организации, контроля, регулирования и корригирования.

Традиционное представление о внутришкольном управлении раскрывалось в таких характеристиках, как

- целенаправленное воздействие субъекта на объект управления;
- влияние управляющей системы на управляемую систему с целью перевода последней в качественно новое плановое состояние;
- внедрение элементов научной организации педагогического труда и др.

Управление школой призвано обеспечивать целенаправленность и организованность процессов в управляемом объекте. Это свое назначение управление реализует посредством решения *специфических управленческих задач*, таких как:

- формирование образа того, что должно быть;
- распределение обязанностей и полномочий между исполнителями (построение и поддержание формальной структуры);
- создание условий, обеспечивающих заинтересованность исполнителей в продуктивной работе;
- контроль хода работ и др.

Таким образом, *управление школой* можно определить как особую деятельность, в которой ее субъект посредством решения управленческих задач обеспечивает организованность совместной деятельности учащихся, педагогов, родителей, обслуживающего персонала и ее направленность на достижение образовательных целей и целей развития школы.

*Общим предметом* внутришкольного управления являются закономерные связи между свойствами управляющей системы школы, характеристиками процесса управления и результатами функционирования и развития школы в различных внешних и внутренних условиях.

*Частными предметами* науки внутришкольного управления являются:

- учебно-воспитательный процесс (зависимость управления от особенностей технологии, т.к. разные технологии требуют разной организации, разных способов планирования, контроля и т.д.);
- подбор кадров, оценка их деятельности, положительная мотивация, формирование благоприятного психологического микроклимата в коллективе;
- процесс развития школы (при каких условиях инновационные процессы в школе будут эффективными и как создавать эти условия);
- зависимость результатов управления от внешних условий (социокультурной среды).

С началом активного обращения к личности педагога и ученика, с внедрением гуманистических идей в педагогический процесс потребовалась серьезная корректировка и переоценка теоретических основ современного внутришкольного управления. На смену философии воздействия в управлении школой идет философия взаимодействия, сотрудничества,

рефлексивного управления.

Теория управления школой существенно дополняется теорией педагогического менеджмента (Ю.А.Конаржевский, Т.И.Шамова и др.). Теория менеджмента привлекает прежде всего своей личностной направленностью, когда деятельность менеджера (управляющего) строится на основе подлинного уважения, доверия к своим сотрудникам, создания для них ситуации успеха. Именно эта сторона менеджмента существенно дополняет теорию педагогического управления. Осмысление идей менеджмента, их перенос в сферу школоведческих проблем дает основание для разработки самостоятельного направления – внутришкольного менеджмента.

Исходя из того, что менеджмент вообще можно понимать как умение руководителя добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей, другими словами – это сплав науки и искусства управления людьми и социальными процессами, можно дать следующее определение:

*Педагогический менеджмент* – это комплекс принципов, методов, организационных форм и технологических приемов управления педагогическими системами, направленный на повышение эффективности их функционирования и развития.

Под *образовательным процессом* мы понимаем совокупность трех составляющих: учебно-воспитательного, учебно-познавательного и самообразовательного процессов. В свете данного определения педагогического менеджмента следует отметить, что любой преподаватель, по сути, является менеджером учебно-познавательного процесса (как субъект управления им), а руководитель учебного заведения – менеджером учебно-воспитательного процесса в целом (как субъект управления этим процессом).

*Педагогический менеджмент* (теория, методика и технология эффективного управления образовательным процессом) имеет специфику и присущие только ему закономерности.

Эта специфика выражается, прежде всего, в своеобразии *предмета, продукта, орудия и результата труда менеджера*.

*Предметом труда* менеджера образовательного процесса является деятельность управляемого субъекта, *продуктом труда* – информация, а *орудием труда* – слово, язык, речь. *Результатом труда* менеджера учебно-познавательного процесса и связанного с ним труда менеджера учебно-воспитательного процесса является степень обученности, воспитанности и развития объекта (второго субъекта) менеджмента – учащихся.

#### **Основные понятия педагогического менеджмента:**

*Образовательный процесс* – это целенаправленная деятельность по обучению, воспитанию и развитию личности путем организованного учебно-воспитательного и учебно-познавательного процессов в единстве с

самообразованием этой личности, обеспечивающая усвоение знаний, умений и навыков на уровне не ниже государственного образовательного стандарта.

*Менеджер учебно-познавательного процесса* – преподаватель, выступающий в качестве субъекта управления учебно-познавательной деятельностью учащихся.

*Менеджер учебно-воспитательного процесса* – руководитель учебного заведения (директор, его заместитель), выступающий в качестве субъекта управления учебно-воспитательной деятельностью педагогических работников.

*Педагогический менеджмент* – как деятельностная система – включает в себя следующие структурно-функциональные компоненты и системообразующие факторы: цель деятельности (планируемый, ожидаемый результат), субъект деятельности (директор, его заместители, преподаватели, учащиеся, студенты и т.п.), объект деятельности (он же второй субъект) – исполнитель распоряжений руководителя (учащийся, преподаватель, заместитель директора и т.д.), содержание деятельности (учебная, управленческая и иная информация), способы деятельности (методы и стиль взаимодействия учителя с учащимися, руководителя с учителями и учащимися и т.д.), результат деятельности.

*Цель деятельности* – планируемый, прогнозируемый, ожидаемый результат (цель – модель результата).

*Цель занятий (урока)* – реально достижимый, но не легкий итог совместной деятельности преподавателя и учащихся; степень обученности, на которую педагог планирует вывести большинство обучаемых в ходе учебных занятий.

*Цель посещения занятий* – тот вид и результат деятельности преподавателя и учащихся, который обязательно наблюдаем на каждом учебном занятии у любого учителя, и поддается вербальной и количественной оценке.

Основные задачи педагогического менеджмента определяются тем, что:

- во-первых, отражают периодичность и последовательность как отдельных действий исполнителя, так и всей деятельности в целом;
- во-вторых, предусматривают методику и правила выполнения отдельных видов работы на конкретный отрезок времени;
- в-третьих, определяют требования к качеству результата деятельности и эффективности способов достижения намеченных целей с учетом оптимальности затраченных усилий, средств и времени;
- в-четвертых, устанавливают требования к составу и квалификации исполнителей определенных для конкретной деятельности;
- в-пятых, определяют количество необходимой информации и ее основные источники с позиций условия оптимальности;



- в-шестых, определяют и предусматривают основные правила контроля и учета хода и результатов деятельности исполнителей.

*Принципы педагогического менеджмента* – основные правила поведения субъекта менеджмента при взаимодействии его с управляемыми субъектами (объектами) (см. тема 4).

*Функции педагогического менеджмента* – (от лат. Functio – совершение, исполнение) – это отношение между управляющей системой и управляемым объектом, требующее от управляющей системы выполнения определенного действия для обеспечения целенаправленности или организованности управляемых процессов.

Управленческие действия различаются по своему содержанию своими результатами. Отсюда различаются и функции управления.

Чаще всего называют систему функций, составляющих управленческий цикл: планирование, организацию, руководство и контроль (см. тема 3.)

*Методы педагогического менеджмента* выступают как способы достижения поставленных целей педагогического менеджмента, способы реализации основных его функций.

Первая группа – *организационно-распорядительские или административные методы*, которые реализуются путем регламентирования деятельности исполнителей, ее нормирования и инструктирования исполнителей в форме указания, распоряжения, приказа, требования и т.п. С помощью этих методов осуществляется подбор, расстановка и воспитание кадров, разрабатываются и внедряются должностные инструкции.

Ко второй группе относятся *психолого-педагогические методы*, которые реализуются в форме совета, просьбы, пожелания, требовательного распоряжения, поощрения, благодарности и т.д. С помощью этих методов осуществляется планирование социального развития коллектива, устанавливается благоприятный психологический климат в коллективе, повышается творческая активность и инициативность всех работников учебного заведения, воспитывается групповое самосознание и чувство коллективной ответственности, изучаются и формируются положительные, социально-значимые мотивы трудовой деятельности. Эти методы опираются на использование различных форм коллективного и индивидуального морального поощрения, учитывают индивидуальные психологические особенности членов коллектива.

Третья группа – *методы общественного воздействия*. Эти методы реализуются путем широкого вовлечения работников в управление, развитие в нем демократических начал, путем широкого коллективного обсуждения основных проблем образовательного процесса и способов их преодоления, путем охвата членов коллектива методической учебной, путем развития в коллективе здоровой творческой конкуренции. Использование данных методов в значительной степени служит делу формирования добросовестного отношения к труду, формированию чувства долга и

ответственности за порученное дело, воспитания экономного и бережного отношения к различным видам собственности, развитию общественной активности преподавателей и учащихся. Эти методы в значительной мере способствуют поддержке приоритета личности и ее интересов, обеспечению свободы личности каждого педагога и каждого учащегося.

К четвертой группе относятся *экономические методы, или методы экономического стимулирования*, которые должны реализовываться путем претворения в жизнь важного принципа – от каждого по способностям, каждому по труду, что в реальной жизни пока не наблюдается. По мере совершенствования нашего общества будут совершенствоваться и методы экономического стимулирования педагогических работников в плане все большего их соответствия количеству и качеству труда, так называемый педагогический стаж не является абсолютным показателем возможной эффективности педагогического труда. Исследования в данном направлении позволяют ввести оплату за категории, за звания, за качество и т.д.

В целом успешное достижение целей и задач педагогического менеджмента руководителями учреждений предопределяется рядом важнейших факторов. Их можно разделить на четыре группы:

- личностный фактор руководителя (степень его подготовленности и профессионализма, его целевые установки, ценностные ориентации и потребности).
- морально-психологический климат в системе субъект-субъектных взаимоотношений (стиль взаимодействия и степень заинтересованности в общении).
- временные характеристики как фактор рационализации и научной организации образовательного процесса.
- пространственные характеристики как фактор эффективной деятельности взаимодействующих субъектов (материально-техническое обеспечение, гигиенические и эстетические условия), в которых протекает деятельность в первую очередь.

### **Вопросы для самопроверки:**

1. Что изучает наука управления школой? Что является ее общим предметом? Какие частные предметы она изучает?
2. Дайте определение понятию «управление школой». Почему оно именно такое? Ответ обоснуйте.
3. Охарактеризуйте основные принципы управления образовательным процессом.
4. В чем сущность функций управления педагогическими системами?
5. Покажите пути и перспективы совершенствования экономических методов управления в средней школе?
6. Охарактеризуйте границы применения административных методов воздействия в коллективе учебного заведения.

7. Раскройте сущность методов психолого-педагогического и методов общественного воздействия в управлении образовательным процессом.

## **Тема 2. Государственно-общественная система управления образованием.**

Одной из отличительных особенностей развития современной системы образования является переход от государственного к государственно-общественному управлению образованием. *Основная идея государственно-общественного управления образованием состоит в том, чтобы объединить усилия государства и общества в решении проблем образования, предоставить учителям, учащимся, родителям больше прав и свобод в выборе различных типов образовательных учреждений.* Выбор личностью прав и свобод делает человека не только объектом образования, но и его активным субъектом, самостоятельно определяющим свой выбор из широкого спектра образовательных программ, учебных заведений, типов, отношений.

### **Основные признаки государственного управления образовательными системами.**

Государственный характер системы образования означает, прежде всего, что в стране проводится единая государственная политика в области образования, зафиксированная в Законе об образовании РФ. В соответствии с Законом сфера образования в Российской Федерации провозглашается приоритетной.

Государственный характер управления системой образования закреплен следующей совокупностью принципов государственной политики в области образования, сформулированных в Законе:

- гуманистический характер образования, приоритет общечеловеческих ценностей, жизни и здоровья человека, свободного развития личности; воспитание гражданственности и любви к Родине;
- единство федерального культурного и образовательного пространства. Защита системой образования национальных культур и региональных культурных традиций в условиях многонационального государства;
- общедоступность образования, адаптивность системы образования к уровням и особенностям развития и подготовки обучающихся, воспитанников;
- светский характер образования в государственных, муниципальных образовательных учреждениях;
- свобода и плюрализм в образовании;
- демократический, государственно-общественный характер управления образованием; автономность образовательных учреждений.

Государственный характер управления образованием проявляется также в соблюдении органами управления государственных гарантий прав граждан

России на образование независимо от расы, национальности, языка, пола, возраста, состояния здоровья, социального, имущественного, должностного положения, социального происхождения, места жительства, отношения к религии, убеждений.

Органы управления образованием на местах проводят государственную политику путем соблюдения *государственных образовательных стандартов*, включающих федеральный и национально-региональный компоненты с установлением обязательного минимума содержания образовательных программ и максимального объема учебной нагрузки обучающихся, требования к уровню подготовки выпускников. Задача органов управления образованием состоит не только в формальном обеспечении гарантий на образование, но и создание условий для самоопределения и самореализации личности.

Для последовательного проведения государственной политики в сфере образования в стране создаются соответствующие *государственные органы управления образованием*: федеральные (центральные); ведомственные; республиканские (республик в составе РФ); краевые, областные, городов Москвы и С.-Петербурга, автономных областей, автономных округов.

Государственные органы управления – министерства образования, управления образованием в краях, областях автономных округах в границах своей компетентности решают такие вопросы, как:

- разработка и реализация целевых федеральных и международных программ;
- разработка государственных стандартов и установление эквивалентности (нострификация) документов об образовании;
- государственная аккредитация образовательных учреждений, расширение границ общественной аккредитации;
- аттестация педагогических кадров;
- формирование системы образования в стране и конкретном регионе, определение перечня профессий и специальностей, по которым ведется профессиональная подготовка;
- финансирование образовательных учреждений, создание государственных фондов стабилизации и развития системы образования;
- разработка государственных нормативов финансирования образовательных учреждений, материально-технической обеспеченности образовательного процесса;
- прогнозирование сети образовательных учреждений. Контроль исполнения законодательства Российской Федерации бюджетной и финансовой дисциплины в системе образования.

Для современного состояния управления системой образования наиболее яркой чертой является процесс *децентрализации*, т.е. передача ряда функций и полномочий от высших органов управления низшим, при котором федеральные органы разрабатывают наиболее общие стратегические направления, а региональные и местные органы сосредотачивают усилия на

решении конкретных финансовых, кадровых, материальных, организационных проблем.

**Основные признаки общественного управления.** Общественный характер управления системой образования проявляется в том, что наряду с органами государственной власти создаются общественные органы, в которые входят представители учительского и ученического коллективов, родителей и общественности. Их участие в управлении создает реальные предпосылки для создания творческой атмосферы и положительного психологического климата в коллективе школы. Реальным воплощением общественного характера управления образованием является деятельность коллективного органа управления – *Совета школы*.

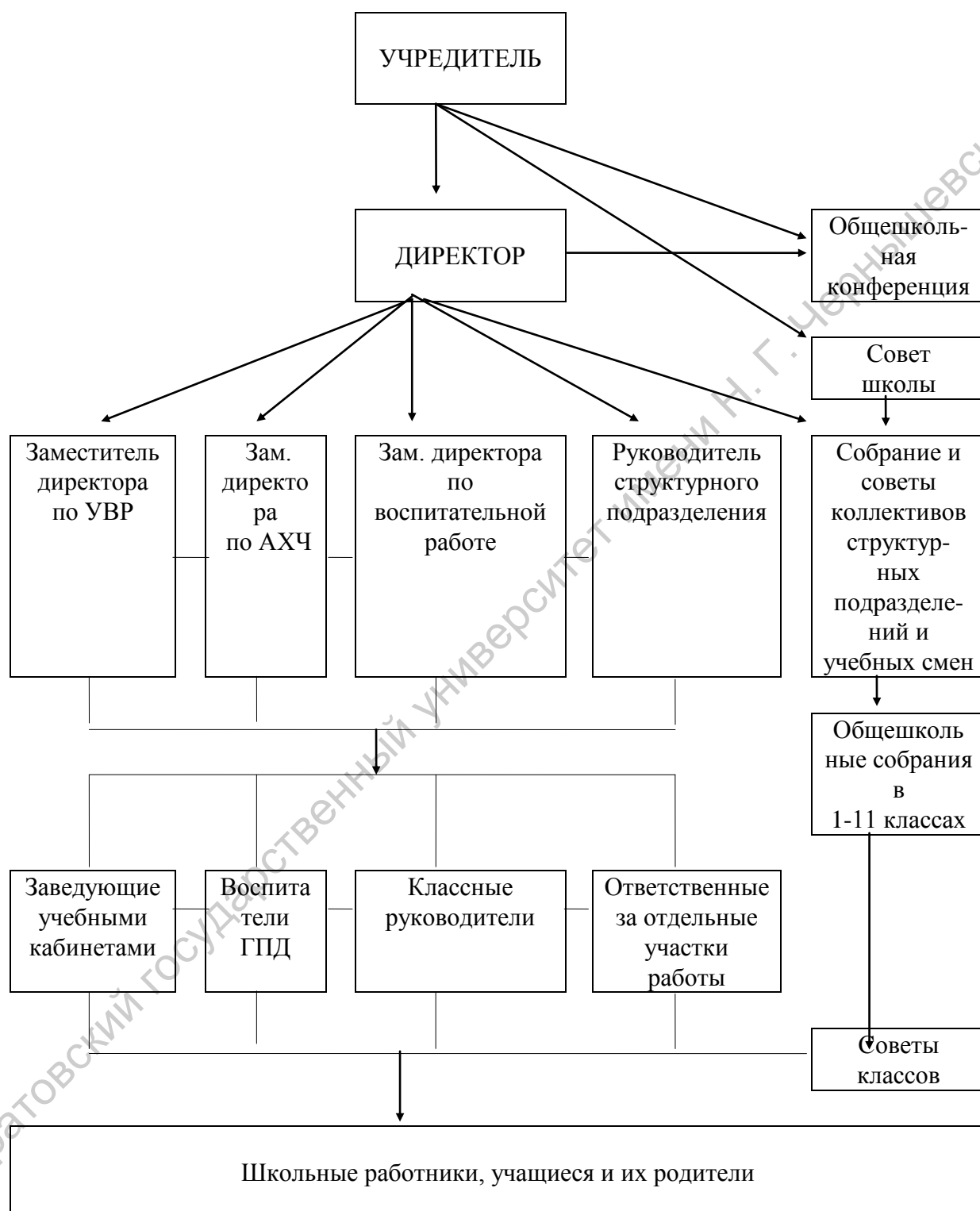
Высшим руководящим органом школы является *Конференция*, которая проводится не реже одного раза в год. Конференция имеет широкие полномочия, на общешкольной конференции избирается Совет школы, его председатель, определяется срок их деятельности. Каждое учебное заведение принимает на конференции *Устав учебного заведения*, учитывающий реальное состояние, цели, задачи, перспективы своего развития.

В период между конференциями в роли высшего руководящего органа выступает Совет школы (учебного заведения). Как коллегиальный орган Совет школы утверждает основные направления развития, пути повышения качества учебно-воспитательного процесса, определяет язык обучения. Совет школы может создавать временные или постоянные комиссии, штабы, советы по различным направлениям работы учебного заведения и устанавливает их права, обязанности, границы полномочий. Делегатами конференции с правом решающего голоса избираются на собраниях своих коллективов учащиеся 1 и 2 ступеней, учителя и другие работники учебного заведения, родители (лица, их заменяющие), представители общественности.

Деятельность Совета школы осуществляется по следующим основным направлениям:

- организует выполнение решений конференций;
- наряду с родителями (лицами, их заменяющими) обеспечивает социальную защиту учащихся при рассмотрении в государственных и общественных органах вопросов, затрагивающих интересы учащихся;
- устанавливает возраст учащихся при наборе в 1 класс, необходимость и вид ученической формы;
- рассматривает отчеты расходования бюджетных ассигнований, формирует собственный фонд, определяет направление использования бюджетных и внебюджетных средств учебного заведения;
- заслушивает отчеты о работе директора школы, его заместителей, отдельных педагогов;
- совместно с администрацией учебного заведения и его общественными организациями создает условия для педагогического образования родителей.

## Организационная структура государственного управления в школе



Совет школы, как правило, возглавляемый одним из представителей общественности или родителей, работает в тесном контакте с администрацией школы и общественными организациями. Совет доводит свои решения до сведения родителей или лиц, их заменяющих.

Одним из важнейших показателей усиления общественного характера управления образованием является *разгосударствление системы образования и диверсификация образовательных учреждений*.

Разгосударствление означает, что наряду с государственными возникают негосударственные учебные заведения. Они перестают быть структурами государственного аппарата, педагоги и воспитатели, учащиеся и родители действуют на основе собственных интересов, запросов региональных, национальных, профессиональных, конфессиональных объединений и групп.

*Диверсификация образовательных учреждений* предполагает одновременное развитие различных типов учебных заведений – гимназий, лицеев, колледжей, школ и классов с углубленным изучением отдельных предметов – как государственных, так и негосударственных.

Руководство негосударственным образовательным учреждением осуществляет непосредственно его учредитель или по его поручению попечительский совет, формируемый по усмотрению учредителя. Негосударственное образовательное учреждение имеет свой Устав, в котором определены полномочия попечительского совета, структура управления, порядок назначения и выборов руководителя образовательного учреждения.

### **Вопросы и задания для самопроверки**

1. В каком документе провозглашен государственно-общественный характер управления образованием?
2. Что понимается под государственно-общественным управлением?
3. Кто относится к субъектам управления школой государственной и общественной природы?
4. Дайте характеристику уровней участия учащихся в управлении школой.
5. Проанализируйте организационную структуру государственно-общественного управления в школе.
6. Дайте определение понятия «Совет школы». Проанализируйте деятельность Совета школы.
7. Что является нормативной базой функционирования Совета школы? Когда был принят этот документ?

### **Тема 3. Основные функции педагогического управления: педагогический анализ, целеполагание, планирование, организация, регулирование, контроль.**

**3.1. Понятие «функция управления».** *Функция управления* – это особый вид управленческих действий (с позиций субъект-субъектных

отношений – управленческих воздействий) на объект менеджмента или особые виды действий субъекта менеджмента с информацией.

Понятие «управленческое воздействие» предполагает деятельность субъекта управления, направленную на объект управления с целью перевода его в новое плановое состояние. (Например, управленческое воздействие учителя (субъекта управления) на ученика (объект управления) с целью его обучения и воспитания).

Управленческая деятельность достаточно многообразна. Есть функции, которые осуществляются в каждой системе, на каждом уровне управления и обеспечивают управляемость системы. Среди них называют следующие: педагогический анализ, целеполагание, планирование, организацию, регулирование и контроль.

В комплексе данные функции отражают ход и последовательность определенных управленческих воздействий, их завершённый цикл.

**3.2. Педагогический анализ.** По определению Ю.А. Конаржевского, *педагогический анализ* – функция управления школой, направленная на изучение состояния и тенденций развития, объективную оценку результата учебно-воспитательного процесса и выработку на этой основе рекомендаций по упорядочению системы или перехода ее в более высокое качественное состояние.

Без педагогического анализа невозможно на научной основе определять задачи, планировать, прогнозировать, организовывать, регулировать и контролировать эффективность деятельности педагогического коллектива.

Педагогический анализ способствует развитию педагогического коллектива и методическому совершенствованию деятельности учителя.

Педагогический анализ является также методом контроля, который в свою очередь осуществляется при помощи целенаправленного изучения, наблюдения и оценивания результатов деятельности ее участников.

В школе используются *три основных вида педагогического анализа*: оперативный, тематический, итоговый.

*Оперативный (ежедневный) анализ* направлен на сбор информации о состоянии учебно-воспитательного процесса. Завуч на основе оперативного контроля получает информацию о ходе и состоянии дел за день, неделю, месяц. Его содержание строится на основе посещения уроков, внеучебных занятий и включает:

- оценку работы школы, учителя и учащихся;
- выявление причин отклонений в качестве преподавания;
- установление причин отклонения фактического уровня знаний, умений и навыков от требований, сформулированных в учебной программе и т.д.

Выводы и рекомендации оперативного анализа должны сопровождаться быстротой реакции со стороны управленцев, выработкой и принятием мер по качественному улучшению учебно-воспитательного процесса в школе.



*Тематический анализ* предполагает системный подход к изучению учебно-воспитательного процесса (система уроков и внеучебных занятий, вариативных технологий, система деятельности учителя и совокупность необходимых документов). Цель тематического анализа – диагностика тех или иных наиболее значимых сторон педагогического процесса, установление их взаимосвязей и зависимостей, выработка рекомендаций.

*Итоговый анализ* проводится по результатам четверти, полугодия, учебного года с целью оценки деятельности школы в целом, выработки на основе выводов рекомендаций по совершенствованию ее дальнейшей работы.

Цель данного вида анализа – подведение итогов деятельности и оценка результатов управляемой системы за истекший период; построение блока целей следующего учебного года; выработка рекомендаций по организации, регулированию, планированию, внутришкольному контролю.

**3.3. Целеполагание как основная функция** менеджмента ориентирует производственно-хозяйственную систему во времени и пространстве.

В научном управлении планирование признается важнейшей функцией. Многие исследования указывают на сильную положительную связь между планированием и успехом организации.

Планы служат основным средством управления деятельностью педагогического коллектива школы. Первым, наиболее важным шагом планирования является выбор образовательных целей.

*Цель* – образ того результата, который стремится получить субъект, выполняя те или иные действия:

- с фиксированным временем его получения;
- соответствующего потребностям и возможностям организации;
- мотивирующего субъекта действовать в направлении его достижения;
- операционально определенного (контролируемого).

Четко сформулированные цели выступают в роли эталона, стандарта, с которым можно соотносить промежуточные результаты работы, внося в нее оперативные коррективы. Анализ достижения поставленных целей может способствовать углубленному самоанализу, выявлению проблем профессиональной и учебной деятельности, проблем компетентности.

В совместной работе наличие общих, всеми принятых, согласованных целей является необходимым условием организованности, сплоченности, интегрированности общей деятельности, умножения индивидуальных потенциалов ее отдельных участников.

Для современной российской школы актуальность четкой постановки целей усиливается еще и потому, что, получив в начале 90-х годов нашего века широкие автономные права, образовательные учреждения оказались перед проблемой ценностного и целевого самоопределения, выбора таких образовательных устремлений и целей, которые, отражая современные достижения психолого-педагогических наук, в наибольшей мере соответствовали бы реальным и перспективным социальным потребностям,

ожиданиям и возможностям школьников, потенциалу педагогического коллектива.

При целостном планировании образовательного процесса в школе необходимо обоснование, доказательство реализуемости выдвигаемых целей с помощью учебного плана и программ обучения и воспитания, «прописывающих» и наиболее важные целевые ориентиры, и реальные пути, методы, средства, формы достижения желаемых результатов с помощью соответствующей подготовки учительских кадров и т.д.

Определение целей функционирования образовательной подсистемы школы строится с учетом:

- социального заказа ближайшего окружения школы;
- государственных образовательных стандартов, задающих общеобязательные минимальные требования к результатам школьного образования и базисных учебных планов, предопределяющих планирование реальных образовательных процессов в школе.

Соотнесение этих внешних требований с представлениями о реальных и потенциальных возможностях школьного сообщества дает основания для принятия решения о *миссии образовательного учреждения*, которая определяет не конкретные цели образовательного процесса, а общее назначение школы и в этом качестве предполагает ответ на вопросы:

- на какой контингент учащихся она рассчитана;
- какой уровень образовательных услуг берется гарантировать школа;
- какие функции образования будут приоритетными для данной школы;
- что школа может предложить детям, кроме собственно образовательных услуг;
- что школа готова сделать для своих сотрудников;
- что школа собирается сделать для муниципальной образовательной системы, более широкой социальной среды (важно отметить, что выбор миссии школы в обязательном порядке должен быть согласован с субъектами муниципальной системы образования, которые выражают интересы всего населения данной территории).

Представление педагогического коллектива о требуемом уровне качества результатов образования выпускников данной школы, которые являются «внутришкольным стандартом», фиксируется в виде *модели (образа) выпускника*. Эта модель уже ближе к целям образовательного процесса, чем миссия школы, но также не является конкретной целью, ибо последняя должна ставиться с учетом индивидуальных особенностей, потребностей и возможностей школы.

Модели выпускника могут разрабатываться на двух уровнях:

- программы-минимум, в которой отражаются общеобязательные требования к уровню образованности учащихся данной школы
- и программы-максимум, которая не имеет нормативного характера, но нацеливает учителей и учащихся на достижение максимально возможных

результатов с учетом знаний о максимальных образовательных возможностях учащихся определенного возраста.

Наличие модели выпускника школы позволяет моделировать требования к результатам обучения и воспитания по ступеням и годам обучения, что, наряду с хорошо обоснованными общими устремлениями школы и принятыми в школе общими требованиями к программам учебных курсов, создает предпосылки для постановки конкретных образовательных целей.

**3.4.** В научном управлении **планирование** признается важнейшей функцией. Многие исследования указывают на сильную положительную связь между планированием и успехом организации.

Планы служат основным средством управления деятельностью педагогического коллектива школы.

*Базисный учебный план общеобразовательной школы* – это государственный нормативный документ, утверждаемый Правительством РФ и являющийся составной частью государственного стандарта образования. Его основное назначение – сохранение единого образовательного пространства в России.

В структуре базисного учебного плана выделяются федеральный, национально-региональный и школьный компоненты.

В соответствии с Законом «Об образовании», установление федерального компонента государственного образовательного стандарта относится к компетенции РФ, а установление национально-регионального компонента – к компетенции ее субъектов.

Выделение в базисном учебном плане федерального, национально-регионального и школьного компонентов обуславливает существование в его структуре *инвариантной и вариативной* частей.

Инвариантная и вариативная части не являются полностью независимыми. Они пересекаются. В результате в учебном плане любой школы выделяются три основных типа учебных занятий:

- обязательные занятия, составляющие базовое ядро общего среднего образования;
- обязательные занятия по выбору учащихся;
- факультативные занятия.

На основании Базисного учебного плана разрабатывается *учебный план школ*, который служит нормативной основой процесса обучения в образовательном учреждении.

Для успешной организации образовательного процесса в школе важнейшее значение имеет еще один этап планирования – составление *расписания занятий*.

В практике школы существуют различные *виды расписаний*: расписание учебных занятий, занятий ГПД, внеурочных занятий второй половины дня. Они должны быть тесно взаимосвязаны друг с другом и образовывать целостную систему.

Расписание учебных занятий составляется на основе разработанного учебного плана школы и является инструментом для структурирования времени учебного дня и недели, распределения времени учащихся и педагогов.

*Перспективный план развития школы* (на 3-5 лет) согласуется с планами муниципалитета и составляется на 1 января текущего года.

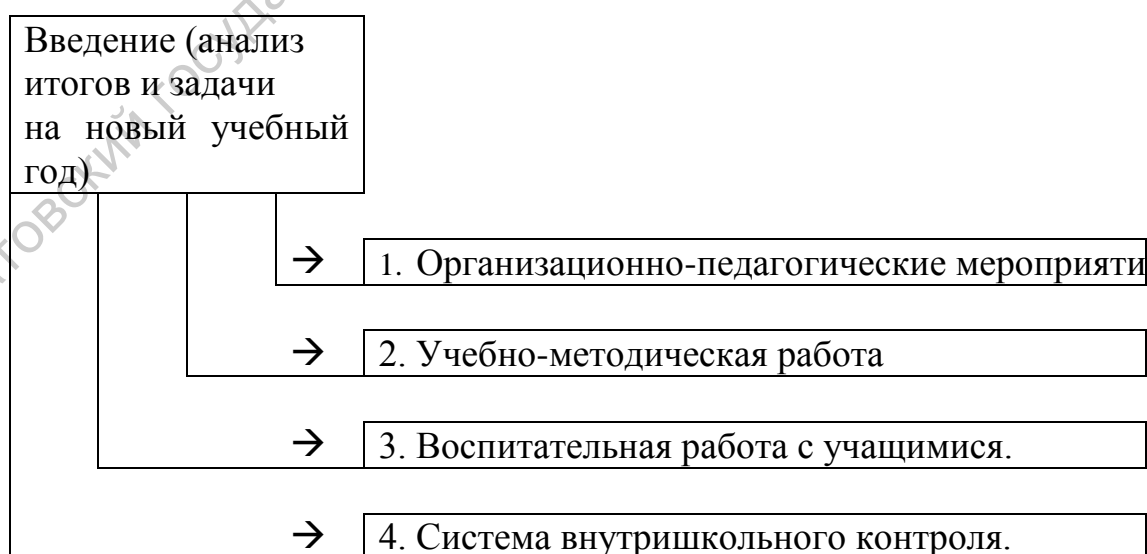
Этот план предусматривает направления деятельности школы с учетом работы органов власти. В нем отражены:

1. Рост контингента учащихся по годам, количество классов и примерное финансирование.
2. Потребность в учителях разной квалификации.
3. Перспективный график повышения квалификации учителей через курсы институтов усовершенствования учителей и различные семинары, а также основные темы, направления по педагогике, психологии, над которыми следует работать учителям.
4. Строительно-ремонтные работы, оборудование кабинетов, приобретение наглядных пособий, ТСО, книг, спортивного инвентаря, хозяйственных материалов, школьной мебели, оформительскую работу и благоустройство территории.
5. Финансовую, коммерческую деятельность.

Особое внимание следует уделить системе повышения квалификации учителей: создание методических объединений, лекториев, практикумов, проведение конференций и педагогических чтений в помощь самообразованию.

*Годовой общешкольный план* составляется в мае-июне, утверждается педсоветом в конце августа. О каждом изменении ставится в известность педсовет.

### ***Примерная структура годового общешкольного плана.***



Во введении анализируется ряд вопросов и, прежде всего, то, в какой степени поставленные задачи были решены, оценивается учебно-воспитательная работа в целом и намечаются основные задачи на новый учебный год.

Задачи на новый учебный год намечаются исходя из общих целей и задач воспитания учащихся с учетом основных направлений работы. Их примерное содержание включает:

*1. Организационно-педагогические мероприятия.*

1.1. Деятельность Совета учебного заведения (планируется избранным председателем Совета совместно с активом).

1.2. Педсоветы, производственные совещания, профсоюзные собрания (планирует директор, его заместители и представители профкома).

1.3. Совещания при директоре (составляет директор).

1.4. Совещания при заместителе директора (составляет заместитель директора).

1.5. Родительские собрания и педагогический лекторий для родителей (составляет ответственный за работу с родителями).

1.6. Работа родительского комитета (составляет председатель родительского комитета и директор).

1.7. Работа в микрорайоне (составляет ответственный за данное направление).

1.8. Работа по совершенствованию кабинетной системы (составляет заместитель директора совместно с заведующими кабинетами).

1.9. Работа учкома или другого органа самоуправления.

1.10. Финансово-хозяйственная деятельность (тарификация, составление сметы, контроль за распределением сметы – составляет директор).

*2. Учебно-методическая работа (работа с кадрами).*

2.1 Семинары методобъединений учителей начальных классов.

2.2 Семинары методобъединений классных руководителей 5-8 классов.

2.3 Семинары методобъединений классных руководителей 9-11 классов.

2.4 Деятельность школьных методических объединений.

2.5 Учебная работа. (Предметные вечера, месячники, недели, олимпиады, экскурсии, предметные кружки, научные общества учащихся, деятельность школьной библиотеки по организации внеклассного чтения и т.п.).

2.6 План проведения открытых уроков и внеаудиторных мероприятий.

2.7 Деятельность педколлектива по предупреждению второгодничества. Она включает в себя вопросы, связанные с изучением личности каждого ученика в классных коллективах организацией деятельности педагогических консультаций, контролем за работой с отстающими, с больными детьми на дому, привлечением актива учащихся и родителей к оказанию помощи слабым и неуспевающим учащимся..

*3. Воспитательная работа с учащимися.*

- деятельность по формированию правосознания и гражданской ответственности;

- интернационализм и патриотическая деятельность;
- трудовая и профориентационная деятельность, экономическое воспитание;
- шефская деятельность;
- спортивно-массовая работа и санитарно-просветительская деятельности;
- культурно-массовая работа;
- деятельности, способствующая экологическому воспитанию;
- школьные традиционные праздники и т.п.

#### 4. Система внутришкольного контроля.

- контроль за выполнением мероприятий по девятилетнему всеобучу (организация питания, материальная помощь, обучение на дому и т.п.);
- контроль за уроками учителей (в каких классах, какие уроки и с какой целью посещаются, где обсуждаются итоги);
- контроль за качеством занятий учащихся (какие контрольные и проверочные работы, в каких классах, по каким предметам, с какой целью подвергаются контролю);
- контроль за санитарно-гигиеническим состоянием школы;
- контроль за документацией (журналы, дневники, тетради и т.п.);
- контроль за работой кружков, факультативов и спортсекций (регулярность занятий, количество занимающихся, тематика занятий и т.п.);
- контроль за работой групп продленного дня и организацией горячего питания учащихся;
- контроль за охраной труда и соблюдением техники безопасности (в кабинетах, лабораториях, мастерских, спортивном зале, на пришкольном участке).

**3.5. Организация как функция менеджмента** представляет собой вид действий, способов и средств по упорядочению совместной деятельности людей для достижения целей. Организация как функция менеджмента формирует объект, совершенствует его, разрабатывает режимы функционирования, создает механизмы адаптации в изменениях внешних и внутренних связей в системе управления. Поэтому организация управления – это формирование условий устойчивости и гибкости социально-экономической системы на основе комплексного подхода с учетом системных и ситуационных факторов.

Содержание функции организации управления предполагает формирование и обоснование набора видов работ, необходимых для выполнения организуемой деятельности, определение по каждому виду деятельности: компетенции, (возможностей или границ действий и принятия решений); полномочий, (прав на принятие решений); ответственности, (меры и формы ответственности и санкций за последствия принятых решений).

Организация как функция управления в современной школе требует совместной работы многих специалистов и разделения труда между ними.

Под *специализацией* понимается форма разделения труда соответственно выполняемым видам работ и квалификации работников.

Определение необходимого характера и степени специализации труда – это **первая** задача организационной деятельности. Она состоит в определении видов работ, которые следует предпринять для достижения целей школы и их рациональном распределении между отдельными сотрудниками и группами соответственно их квалификации.

*Разделение труда* происходит по двум направлениям:

- горизонтальному – постадийное распределение работ;
- и вертикальному – разделение работ по уровням иерархии.

В школе имеют место оба способа специализации. Учителя работают с учащимися разных классов (постадийное распределение). Труд делится на исполнительский и управленческий, т.е. по уровням иерархии.

Специализация может быть как узкой, так и широкой. Наиболее широка она у учителя начальной школы. Некоторые учителя специализируются на преподавании предмета только в определенных классах, например, «учитель физкультуры начальной школы». Это пример узкой специализации.

Другой задачей организации как функции управления является *группировка различных видов работ (департаментализация)*. Смысл ее состоит в том, чтобы закрепить определенные виды специализированных работ за группами специалистов.

Первым основанием для группировки служит наличие связей между отдельными трудовыми процессами. Например, разработка оптимального для учащихся класса варианта учебного плана или расписания занятий, создание системы внеурочной работы по предмету, разработка методики работы с учащимися с низким (высоким) уровнем обучаемости, создание механизма преемственности в обучении иностранному языку и др.

*Подразделением школы* является относительно самостоятельная структурная единица, объединяющая специалистов, выполняющих взаимозависимые и сходные по характеру профессиональные задачи. Объединения учителей одного класса, параллели, начальной, средней и старшей школы, классных руководителей, социальных педагогов, психологов, педагогов дополнительного образования, учителей, преподающих предметы одной образовательной области, работающих по программам одного образовательного уровня и т.д. – все это структурные подразделения школы.

Как отмечалось выше, специализация работ позволяет значительно увеличить потенциал организации, а группировка их по сходству и взаимозависимости – сделать школу более управляемой. Однако раскрытие этого потенциала невозможно без осуществления *интеграции и координации работы структурных подразделений*. Благодаря этой деятельности достигается согласованность действий всех звеньев школы как единого целого. В этом состоит еще одна задача организации.

Обеспечение интеграции осуществляется посредством механизмов координации взаимодействия работников и подразделений. Выделяется пять механизмов координации работ: взаимное согласование, непосредственный контроль, стандартизация результатов, процесса труда и квалификации.

Следующая задача организации – *делегирование полномочий*, которое непосредственно связано с определением диапазона контроля.

Под *диапазоном контроля* понимается число лиц, непосредственно подчиненных данному руководителю. Чем больше это число, тем большая нагрузка падает на руководителя. Но, чем оно меньше, тем больше уровней будет в структуре управления. Диапазон контроля зависит от многих факторов: стабильности условий, квалификации подчиненных, интенсивности связей между ними и др.

Делегирование полномочий предполагает такое распределение обязанностей между руководителем, его заместителями, руководителями среднего звена, что исключается неопределенность обязанностей, дублирование функций несколькими руководителями, «западение» звеньев, когда за часть важных задач в школе никто не несет ответственность. Такое распределение обязанностей позволяет оптимизировать деятельность управления, устранить перегрузку руководителя школы.

**3.6. Регулирование как функция менеджмента** есть вид деятельности по поддержанию режимов функционирования социально-экономической системы в сфере действия объективных законов и принципов; обеспечению условий проявления объективных процессов и тенденций.

Регулирование как основная функция управления имеет самостоятельное содержание, и ее нельзя рассматривать как часть системы государственного регулирования. Как функция менеджмента регулирование деятельности в производственно-хозяйственной системе создает условия реализации государственных регуляторов, кроме того, здесь проявляется их результативность. Другими словами, *функция регулирования создает условия для обеспечения функционирования управляемых систем в установленных для них рамках параметров, заданий, планов, программ, регламентов*. Таким образом, через функции проявляется непосредственная связь разных видов социального управления.

**3.7. Контроль как основная функция менеджмента** объединяет виды управленческой деятельности, связанные с формированием информации о состоянии и функционировании объекта управления, изучением информации о процессах и результатах деятельности (анализ), работой по диагностике и оценке процессов развития и достижения целей, эффективности стратегий, успехов и просчетов в использовании средств и методов управления. Другими словами, *контроль как функция управления* есть наблюдение за процессом изменения в системе, сравнение полученных результатов с заданной программой, определение отклонений от программы, их места, причин, времени, различных затрат.



Знание состояния дел в школе обеспечивается за счет реализации функции контроля. Контроль позволяет выявить необходимость принятия управленческих решений в случаях, когда реальное положение дел не соответствует желаемому. В задачи контроля входит, также, формирование информационной базы для оценки работы персонала и побуждения исполнителей к продуктивной работе. Наконец, контроль позволяет выявить наиболее ценный опыт педагогической и управленческой деятельности.

Субъекты контроля определяются на основании нормативных документов, а также при создании структуры школы. В зависимости от того, кто выполняет контролируемую функцию, в школе различают: *административный контроль, взаимоконтроль, коллективный контроль учителей*, а также *самоконтроль*.

Контроль, осуществляемый руководством школы, называют *административным*.

Педагоги и руководители школы могут выполнять функцию контроля по отношению друг к другу. В этом случае говорят о *взаимоконтроле*. Взаимный контроль оказывается наиболее эффективным при передаче опыта и повышении квалификации.

Контроль, осуществляемый учительским коллективом – *коллективный контроль*. Это контроль равных по положению учителей, он осуществляется в формах профессиональных дискуссий, творческих отчетов о работе.

*Самоконтроль* означает работу учителя на доверии. Доверие оказывается лучшим стимулом в качестве поощрения за высокие результаты педагогической деятельности. Самоконтроль проводится путем самостоятельного сопоставления учителем достигнутых результатов с требуемыми стандартами и нормами деятельности.

Для контроля за различными объектами и участками работы школы используются разнообразные *формы и методы*. Можно выделить две основные группы форм контроля.

К первой относятся *предварительный, текущий и итоговый контроль*, используемые для проверки состояния образовательного и других процессов жизнедеятельности школы, а ко второй – специальные *формы контроля за состоянием учебно-воспитательного процесса*.

*Предварительный контроль* осуществляется до фактического начала работы. Объектом контроля являются материальные и финансовые ресурсы, а также готовность исполнителей.

*Текущий контроль* проводится в ходе выполнения работ. Объектом контроля являются промежуточные результаты деятельности исполнителей, их отношение к работе, сложившиеся межличностные отношения в совместно работающих группах. Текущий контроль проводится спустя определенное время после начала работ, когда можно подвести определенные итоги сделанного. Смысл текущего контроля состоит в выявлении возможных отклонений промежуточных результатов от запланированных.

*Заключительный контроль* проводится после того, как работа выполнена, например, в конце года. Объектом заключительного контроля являются результаты деятельности, которые сравниваются с требуемыми (с поставленной целью). Смысл этого контроля в том, чтобы выявить степень достижения целей, собрать информацию для планирования, если подобные работы будут проводиться в будущем.

Выделяется два вида контроля учебно-воспитательного процесса: *тематический* и *фронтальный*, каждый из которых осуществляется в своих формах. Тематический контроль имеет *тематически-обобщающую, классно-обобщающую, предметно-обобщающую и персональную* формы.

*Тематически-обобщающий контроль* предназначен для углубленного изучения одного или нескольких аспектов педагогического процесса в разных классах и по разным предметам. Например, может изучаться вопрос формирования общеучебных умений и навыков учащихся, развития познавательных интересов школьников и др.

*Классно-обобщающий контроль* предполагает изучение состояния учебно-воспитательного процесса в одном классе по конкретному аспекту. В ходе классно-обобщающего контроля может, например, проверяться подготовка учащихся выпускного класса к экзаменам.

*Предметно-обобщающий контроль* предполагает проверку качества преподавания определенного предмета в разных классах и разными учителями. Эту форму наиболее целесообразно использовать в случаях, когда имеются отклонения от запланированных результатов в успеваемости по определенному предмету.

*Персональный контроль* – это комплексный контроль работы одного учителя в разных классах. Он проводится в плановом порядке с тем, чтобы оценить качество выполнения учителями своих обязанностей, выявить достижения, способствовать устранению ошибок, оказывать побуждающее влияние.

*Фронтальный контроль* по форме проведения является *комплексно-обобщающим*. Он предполагает глубокую всестороннюю проверку деятельности всего или части педагогического коллектива (например, методического объединения) по целому ряду аспектов. Например, может быть проверена деятельность учителей начальной школы по вопросам развития учащихся на уроках и во внеурочной воспитательной деятельности, соблюдения санитарно-гигиенических требований к режиму занятий.

### **Вопросы для самопроверки:**

1. Дайте определение функции управления.
2. Приведите примеры управленческих функций.
3. Чем отличается управляемая система от управляющей системы?
4. Охарактеризуйте педагогический анализ как функцию управления?  
Назовите виды педагогического анализа.
5. В чем сущность целеполагания как функции управления?

6. Каково назначение планирования учебно-воспитательного процесса как функции управления школой?
7. Что такое «базисный учебный план школы»? Каково его назначение и структура?
8. Чьи и какие интересы должны быть обязательно учтены при составлении расписания учебных занятий?
9. Что понимается под специализацией труда в школе?
10. Какие формы специализации труда существуют в школе?
11. Дайте понятие функции регулирования.
12. В чем состоит необходимость контроля за учебно-воспитательным процессом в школе?
13. Какой контроль называют административным?
14. Какой контроль называют предварительным, текущим и итоговым? Приведите примеры данных видов контроля. Как они дополняют друг друга?
15. Какие существуют специальные виды и формы контроля за учебно-воспитательным процессом? Каким целям служит каждая из этих форм?

#### **Тема 4. Принципы управления педагогическими системами.**

Любая деятельность, в том числе и управленческая, основывается на соблюдении ряда принципов, которыми руководствуются организатор и руководитель при выполнении всех управленческих функций.

Принципы управления являются конкретным проявлением и отражением закономерностей управления. К числу основных закономерностей специалисты внутришкольного управления и менеджмента относят такие закономерности, как:

- зависимость эффективности функционирования системы управления учебно-воспитательной работы от уровня структурно-функциональных связей между субъектом и объектом управления;
- обусловленность содержания и методов управления учебно-воспитательной работой, содержанием и методами организации педагогического процесса в школе и др. [Орлов, А.А. Управление учебно-воспитательной работой в школе/ А.А.Орлов. – М., 1991]

Ю.А.Конаржевский в числе ведущих закономерностей внутришкольного менеджмента называет аналитичность, целесообразность, гуманистичность, демократичность управления и готовность школьных руководителей к различным видам управленческой деятельности.

Вытекающие из закономерностей принципы управления выступают в качестве основных положений, ориентирующих руководителя, директора, менеджера в практической деятельности.

Под *принципами управления* следует понимать руководящие правила, основные положения и нормы поведения, которыми руководствуются органы управления в силу социально-экономических условий, сложившихся в обществе.

В теории и практике внутришкольного управления выделяются основные принципы управления, к числу которых относятся:

*Демократизация и гуманизация управления образовательными системами.* Ориентация внутришкольного управления предполагает прежде всего развитие самостоятельности и инициативы руководителей, учителей, учащихся и родителей. Это возможно при условии открытости обсуждения и принятия управленческих решений. Выборность руководителей школы, введение конкурсного избрания и контрактной системы в отборе педагогических кадров – одно из проявлений демократических начал в школьной жизни. На утверждение демократизации в школе направлены также и регулярные отчеты администрации, Совета школы перед общешкольным коллективом и общественностью, предоставление возможности для учителей и учащихся принимать участие в их обсуждении и высказывать свою точку зрения по вопросам школьной жизни.

Проблема гуманизации управления школой заключается в том, чтобы в каждом управленческом решении видеть личность учителя и ученика, проявлять уважение к достоинству человека и доверие к нему. Утверждение субъект-субъектных отношений, переход от монолога к диалогу в педагогической деятельности – конкретные формы проявления гуманизации процесса обучения и воспитания.

*Системность и целостность в управлении.* Методология системного подхода в управлении школой побуждает руководителя иметь ясное представление о школе как системе, ее основных признаках, видеть не только ее основные части, но и те связи и отношения, которые возникают, складываются или разрушаются между этими частями.

Системность и целостность в управлении школой предполагают также взаимодействие и взаимосвязь управленческих функций в деятельности ее руководителя и педагогического коллектива; подчеркивают, что управленческая деятельность последовательна, логична, взаимовыгодна, все ее функции в равной степени важны.

*Рациональное сочетание централизации и децентрализации во внутришкольном управлении* обеспечивает деятельность руководителей административных и общественных органов в интересах всего коллектива школы; создает условия для обсуждения и принятия управленческих решений на профессиональном уровне; исключает дублирование и повышает координацию действий всех структурных подразделений системы.

*Единство единоначалия и коллегиальности в управлении.* Единоначалие в управлении обеспечивает дисциплину и порядок, четкое разграничение и соблюдение полномочий участников педагогического процесса. Коллегиальность предполагает опору на опыт и знания коллег, их участие в разработке и обсуждении решений, принятии оптимальных решений.

Реализация данного принципа находит свое воплощение в деятельности различного рода комиссий и советов, действующих на общественных началах; в работе съездов, слетов, конференций, где необходим

коллективный поиск и персональная ответственность за принятые решения. Государственно-общественный характер управления образованием создает реальные возможности в центре и на местах для утверждения в практике принципа единоначалия и коллегиальности.

*Объективность и полнота информации в управлении образовательными системами.* В управлении образовательными системами важна любая информация, но прежде всего – управленческая информация, которая необходима для оптимального функционирования управляемой подсистемы. Управленческая информация может быть распределена по различным признакам:

- по времени – ежедневная, ежемесячная, четвертная, годовая;
- по функциям управления – аналитическая, оценочная, конструктивная, организационная;
- по источникам поступления – внутришкольная, ведомственная, неведомственная;
- по целевому назначению – директивная, ознакомительная, рекомендательная и др.

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

### **Вопросы для самопроверки**

1. Как связаны закономерности и принципы управления?
2. Дайте определение принципа управления.
3. Как вы считаете, является ли соблюдение данной системы принципов управления необходимым и достаточным условием оптимальности и эффективности управления образовательными системами?

### **Тема 5. Школа как педагогическая система и объект управления.**

Школа, как и любая социальная организация, является сложной целостной системой, активно взаимодействующей с внешней средой (такие системы называют открытыми).

Как отдельное образовательное учреждение, школа входит в более широкие образовательные системы, являясь составной частью муниципального, регионального и федерального образовательных комплексов. Одновременно школа является частью всей социальной системы и ее жизнедеятельность в значительной степени обусловлена воздействиями, идущими из широкого окружения. Но связь школы с окружением не односторонняя, а двухсторонняя у школы объективно есть определенная свобода выбора линии поведения по отношению к внешней среде. Так, например, школа может вести себя:

- пассивно-приспособительно, пытаясь успевать за изменениями среды и ее требований;

- активно-приспособительно, стремясь анализировать и прогнозировать тенденции изменения внешней среды и социального заказа и тем самым опережающе реагировать на реальные изменения;

- и, наконец, может сама активно влиять окружающую среду, т.е. выступать как система одновременно *адаптивная* (по отношению к среде) и *адаптирующая* (приспосабливающая среду к своим потребностям и возможностям).

Обобщенная модель школы как открытой системы представлена на рис.1. Модели такого типа очень широко применяются в системных исследованиях и отражают взаимосвязь трех компонентов: «входа», «процесса преобразования» и «выхода». При этом под «выходом» понимают то, что передается из системы во внешнюю среду или вновь поступает на «вход» школы и является итогом, продуктом, результатом процессов ее жизнедеятельности; под процессом преобразований – те внутренние процессы, которые и порождают данный «выход», и под «входами» то, что должно поступить в систему извне или с выхода для осуществления процессов ее жизнедеятельности.

На рис. 1 в левой части показаны основные входы школы как открытой системы. Эти входы можно разделить на три группы:

- основной вход – ее учащиеся;
- средства, необходимые для осуществления образовательной деятельности;
- ограничения – нормативно-правовые, цели и задачи.

Учащиеся составляют основной вход школы. «Поставщиком» контингента учащихся является семья и дошкольные учреждения. Поставщиками кадров для школы выступают педагогические учебные заведения.

В условиях концептуального, программного и методического плюрализма в современном школьном образовании для школы и ее руководителей становится актуальным выход на контакты с Производителями и Поставщиками таких ресурсов – учеными и научными организациями, разработчиками программ и образовательных технологий.

Школа не может обойтись без здания и соответствующей инфраструктуры (коммуникаций, аудиторного фонда и т.д.) Этот необходимый ресурс создается путем капитального строительства.

Современное школьное образование и жизнеобеспечение школьного комплекса немислимо также без материально-технических ресурсов: оборудования, приборов, средств обучения, воспитания, управления.

Нормативно-правовое обеспечение школы также предполагает ее взаимодействие со всеми источниками подготовки и принятия значимых для школы нормативных актов.

### Модель управляемой системы школы.



Таким образом, для жизнедеятельности современной школы необходимы: контингент учащихся, кадровое, программно-методическое, информационное, материально-техническое, финансовое, нормативно-правовое обеспечение.

Школа – динамическая система, поэтому ее можно рассматривать как некий *интегральный процесс жизнедеятельности*.

Этот сложный процесс состоит из четырех крупных составляющих, каждая из которых связана с соответствующей большой подсистемой школы.

*Процессы (подсистемы) школы:*

- образовательный;
- инновационный;
- обеспечивающий;
- управленческий.

Современное видение, понимание школы как объекта управления подразумевает, что школа прежде всего является *социальной организацией* (и значит, в управлении ею необходимо использовать все известные

достижения науки об организациях), но – социальной организацией особой (и значит, внутришкольное управление должно применять общие принципы управления с учетом этих особенностей, специфики).

С различными организациями человек сталкивается с самого раннего детства. Можно сказать, что мы живем в мире организаций, и наша жизнь зависит от того, как они устроены и как работают.

Под *социальной организацией* понимается объединение людей, совместно действующих для достижения одной или многих целей и координирующих свои действия на основе определенных норм и правил (формальных и неформальных).

При таком понимании организации в центре внимания оказываются два момента: объединенные люди, группа, сообщество (на высоком уровне развития – коллектив) и их совместная целенаправленная деятельность, сотрудничество. Исходя из этого, школьная организация рассматривается как:

- сообщество людей – взрослых и детей;
- система их совместной деятельности и общения;
- среда обитания, среда жизнедеятельности членов сообщества.

Если смотреть на социальную организацию извне, она предстает как некий социальный институт, взаимодействующий с другими организациями и отдельными людьми.

### **Вопросы для самопроверки**

1. Что называется социальной организацией?
2. Что дает понимание школы как социальной образовательной организации?
3. Как будет выглядеть модель каждой из основных подсистем школы, построенная по схеме: вход – процесс – выход?
4. Укажите линии поведения школы по отношению к внешней среде.

## **Тема 6. Службы управления.**

### **6.1. Психологическая служба.**

Школьная психологическая служба успешно развивается в большинстве стран. Изучение вопросов, касающихся научного обоснования и способов практической организации психологической службы в школе, показало, что в каждой стране они решаются по-своему. Психологическая служба, с одной стороны, определяется теми научными психологическими концепциями, которые существуют в данном обществе, с другой – потребностями народного образования, целями воспитания и формирования личности, которые зависят от политических, экономических и других особенностей той или иной страны.

В нашей стране первые попытки практического использования психологии в обучении и воспитании детей возникли еще в начале 20 века и



связаны с так называемой педологией – течением в психологии и педагогике, возникшем на рубеже 19-20 века. Содержание педологии составила совокупность психологических, анатомио-физиологических, биологических и социологических подходов к развитию ребенка. Однако постановление ЦК ВКП (б) 1936 г. объявило эту науку вредной.

С 60-х годов возобновился активный поиск форм практического участия психологов в работе школы. Школьная психологическая служба как целостная система начала создаваться впервые в Эстонии. В настоящее время подобная работа ведется во всех регионах страны.

Теоретический анализ проблемы, экспериментальные исследования и обобщение результатов деятельности практических психологов показали, что школьную психологическую службу следует рассматривать в трех аспектах:

- как *одно из направлений педагогической и возрастной психологии*, а именно ее теоретико-прикладное направление, изучающее закономерности психического развития и формирования личности школьника с целью разработки способов, средств и методов профессионального применения психологических знаний в условиях современной школы (*научный аспект*);

- как *психологическое обеспечение всего процесса обучения и воспитания*, включая составление учебных программ, создание учебников, разработку психологических оснований дидактических и методических материалов, психологическую подготовку учителей и пр. (*прикладной аспект*);

- как *непосредственную работу психологов* в школе или ином детском учебно-воспитательном учреждении, а также при РУНО и пр. (*практический аспект*).

Наиболее распространенными являются две формы организации школьной психологической службы: 1) группа психологов работает при районном (городском) отделе народного образования; 2) психолог работает непосредственно в школе. Развитие психологической службы в системе народного образования требует взаимодействия в организации этих двух форм деятельности.

Школьная психологическая служба является необходимым компонентом системы народного образования. Целесообразность ее функционирования определяется насущной потребностью школы в такой организации своей деятельности, которая обеспечила бы развитие индивидуальных особенностей и творческого отношения к жизни каждого учащегося. Опираясь на свои профессиональные знания о возрастных закономерностях психического развития, психической деятельности и поведения человека, их зависимости от особенностей взаимоотношений школьников со взрослыми и сверстниками, организации учебно-воспитательного процесса, психолог обеспечивает возможности для индивидуального подхода к ребенку, определяет его способности, причины возможных отклонений и пути их психолого-педагогической коррекции. Этим психологическая служба

способствует повышению эффективности учебно-воспитательной работы школы, формированию социально активной личности.

Психологическая служба представляет собой единую систему, состоящую из трех основных звеньев: 1) детский практический психолог, работающий в конкретном учебно-воспитательном заведении; 2) психологический кабинет РУНО (ГУНО, облУНО и пр.); 3) центр психологической службы народного образования.

В решении всех проблем работники службы руководствуются интересами ребенка и задачами его всестороннего и гармонического развития.

Детский практический психолог осуществляет свою деятельность в тесном контакте с педагогическим коллективом учебно-воспитательного учреждения и родителями. Важнейшим условием эффективности работы психологической службы является правильное понимание психологом и педагогом (учителем, воспитателем, мастером) существа их профессионального взаимодействия. Взаимодополняемость позиций психолога и педагога в подходе к ребенку, тесное сотрудничество на всех стадиях работы следует рассматривать как необходимое условие плодотворной работы службы.

Психологическая служба осуществляет свою деятельность в тесном контакте с медицинской, дефектологической и другими видами служб, органами опеки и попечительства, специалистами в других областях, представителями общественности, оказывающими учебно-воспитательному учреждению помощь в воспитании и развитии детей. Отношения со всеми специалистами строятся на основе равенства и взаимодополняемости позиций.

Деятельность психологической службы направлена не просто на диагностику особенностей личностного и интеллектуального развития учащихся, психологических причин нарушений в обучении и воспитании, но прежде всего на профилактику и устранение таких нарушений. Отсюда вытекает необходимость активного участия психолога в коррекции выявленных отклонений.

Деятельность психологической службы осуществляется специалистами, получившими общепсихологическую и специальную психологическую подготовку в области детской, возрастной и педагогической психологии, психодиагностики, психокоррекции, активных методов социально-педагогического обучения и психологического консультирования.

### **Содержание работы психологической службы народного образования.**

В соответствии с основными целями психологической службы народного образования содержание ее работы определяется:

- необходимостью обеспечения полноценного личностного и интеллектуального развития детей на каждом возрастном этапе, формирования у них способностей к самовоспитанию и саморазвитию;

- важностью обеспечения индивидуального подхода к каждому ребенку и, в соответствии с этим, значимостью психолого-педагогического изучения детей;

- задачами профилактики и преодоления отклонений в интеллектуальном и личностном развитии детей.

Работа психологической службы осуществляется по следующим основным направлениям.

*Психопрофилактическая работа.* Задачи данного направления определяются необходимостью формировать у педагогов и детей потребность в психологических знаниях, желание использовать их в работе с ребенком или в интересах собственного развития, создавать условия для полноценного психического развития ребенка на каждом возрастном этапе, своевременно предупреждать возможные нарушения в становлении личности и интеллекта.

Психопрофилактическая работа проводится преимущественно с членами педагогического коллектива, родителями и другими взрослыми, которые оказывают влияние на формирование личности ребенка, подростка.

*Психодиагностическая работа.* Это направление определяется ориентацией психологической службы на углубленное психолого-педагогическое изучение ребенка на протяжении всего периода дошкольного и школьного детства, выявление индивидуальных особенностей, определение причин нарушений в воспитании и обучении. Диагностическая работа может проводиться с отдельными детьми и группами детей.

*Развивающая и психокоррекционная работа.* Данное направление предполагает активное воздействие психолога на процесс формирования личности и индивидуальности ребенка. Его задачи определяются ориентацией психологической службы на обеспечение соответствия развития ребенка возрастным нормативам, помощь педагогическим коллективам в индивидуализации обучения и воспитания детей, развитии их способностей, склонностей. Особое место в данном направлении занимает работа по преодолению отклонений в развитии, нарушений в учении и поведении детей.

Планы и программы развивающей и психокоррекционной работы разрабатываются с учетом возрастных и индивидуальных особенностей ребенка, определенных в ходе психодиагностики, и носят строго индивидуальный, конкретный характер.

Психолого-педагогическая коррекция осуществляется только в тех случаях, когда отклонения и нарушения не являются следствием органического поражения центральной нервной системы или психического заболевания, а также не требуют применения более строгих мер административно-воспитательного характера, что устанавливается в ходе дифференциальной диагностики.

*Консультативная работа.* В русле консультативного направления работники психологической службы решают конкретные задачи:

- консультируют администрацию учебно-воспитательного учреждения, учителей, воспитателей, родителей, мастеров по проблемам обучения и воспитания детей, педагогики сотрудничества;

- проводят индивидуальное и групповое консультирование детей по проблемам учения, развития, жизненного и профессионального самоопределения, взаимоотношений со взрослыми и сверстниками, самовоспитания и т.п.;

- способствуют повышению психологической культуры педагогов, родителей, мастеров, представителей общественности путем проведения индивидуальных и групповых консультаций, участием в педсоветах, методобъединениях, общешкольных и классных родительских собраниях, чтением лекций.

- выступают в качестве экспертов-консультантов при решении вопросов о психическом состоянии, особенностях психического развития ребенка по запросам народных судов, органов опеки и попечительства с целью вынесения соответствующими инстанциями обоснованных решений, связанных с определением возможных изменений в судьбе ребенка (направление в специальные учебно-воспитательные учреждения, лишение родительских прав, усыновление и т.п.);

- в качестве консультантов принимают участие в планировании учебно-воспитательных, мероприятий на основании психологических особенностей детей как возрастных, так и обусловленных условиями воспитания в конкретном детском учреждении, по вопросам организации самоуправления.

Работа психолога в основном направлена на решение конкретных проблем, с которыми к нему обращаются учащиеся, их родители или учителя. *Главная цель психологической службы* – содействие психическому здоровью, образовательным интересам и раскрытию индивидуальности социализирующейся личности, а также коррекция разного рода затруднений в ее развитии.

Системность работы психолога обеспечивается, *с одной стороны*, рассмотрением личности клиента как сложной системы, имеющей разную направленность своего проявления, начиная от собственной внутренней активности индивида, до включения в различные группы, оказывающие на него самое разное влияние, а *с другой стороны*, тем, что используемый работниками психологической службы методический инструментарий также подчиняется логике системного подхода и нацелен на выявление всех сторон и качеств ученика с тем, чтобы помочь его развитию.

Важнейшими уровнями, на которых необходимо осуществлять диагностическую, консультативную и коррекционную работу с учащимися являются следующие:

1. *Психофизиологический*, показывающий сформированность компонентов, составляющих внутреннюю физиологическую и психофизиологическую основу всех, в том числе и психологов, систем развивающегося субъекта.

2. *Индивидуально-психологический*, определяющий развитие основных психологических систем (познавательной, эмоциональной и т.д.) субъекта.
3. *Личностный*, выражающий специфические особенности самого субъекта как целостной системы, его отличие от аналогичных субъектов, находящихся на данном этапе развития.
4. *Микрогрупповой*, показывающий особенности, взаимодействия развивающегося субъекта, как целостной системы, с другими субъектами и их объединениями.
5. *Социальный*, определяющий формы взаимодействия субъекта с более широкими социальными объединениями и обществом в целом.

Кроме того, в систему функционирования психологической службы должны быть включены виды работ с персоналом учреждений образования (совместные комплексные исследования, консультации, семинары и т.д.), направленные не только на повышение психологической компетентности педагогов, но и на преодоление оторванности центра от реальной жизни. Это необходимо для того, чтобы избежать превращения психологической службы в «скорую помощь» или «стол заказов», выполняющий только порученные задания. Психолог должен сам владеть психологической ситуацией в учреждении, сам определять перспективы своего развития, стратегию и тактику взаимодействия с различными группами и индивидами.

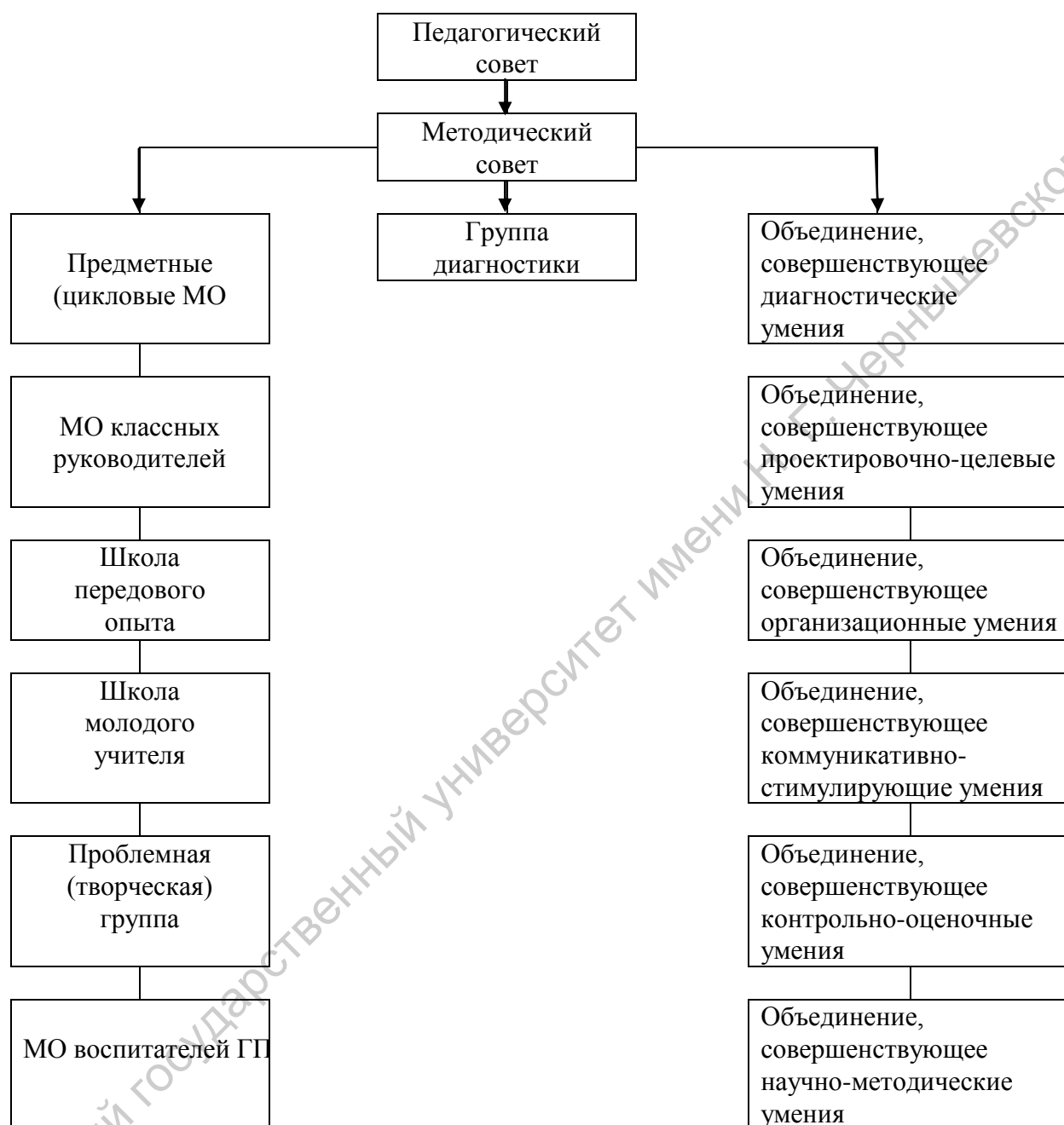
## **6.2. Методическая служба школы.**

Важным условием реализации дифференцированного подхода в методической работе является программно-целевое планирование и организация. Оно предполагает необходимость конкретизировать задачи повышения квалификации, решаемые в процессе методической работы, разработать оптимальные варианты, способы организации занятий (проблемные семинары, консультации, творческие отчеты, педагогические чтения, конференции и т.д.), обеспечить преемственность между внутришкольными службами (методическим советом, методическими объединениями, творческими группами и т.д.), их работу в едином режиме.

Дифференцированная методическая работа требует изменения структуры методической службы школы. Необходимо включить в нее, кроме традиционных предметных, цикловых МО, школы молодого учителя и т.д., новые формы – группу диагностики, временные объединения учителей, сформированные на основе изучения их затруднений. Вот как может выглядеть организационная структура методической службы школы (см. схему 1).

***Основные направления деятельности структурных подразделений методической службы школы.*** Методический совет школы состоит из руководителей предметных методических объединений, групп диагностики, руководителей других подразделений (школа молодого учителя, школа передового опыта).

## Структура методической службы школы.



Координатором деятельности методического совета является один из заместителей директора по учебно-воспитательной или научной работе. В его составе могут быть и наиболее опытные учителя, а также научные работники или работники методкабинета, сотрудничающие со школой.

#### **Функции методического совета**

1. *Организационно-педагогическая.* Определение целей, методов работы, руководство работой предметных (цикловых) методических объединений, временных групп, сформированных для ликвидации педагогических затруднений, группой диагностики. Рассмотрение планов, программ, проектов подразделений методической службы, их утверждение,

представление на педсовет. Заслушивание информации руководителей подразделений. Организация согласованной деятельности по вопросам методической работы с другими подразделениями системы дополнительного профессионального образования – кузовым методическим объединением, районным методическим кабинетом, Институтом повышения квалификации.

2. *Инструктивно-методическая.* Инструктаж и консультации учителей по выполнению нормативных документов, организации учебно-воспитательной работы, оперативное информирование о новинках педагогической литературы, об опыте.

3. *Поисково-исследовательская.* Включение учителей в исследовательскую, поисковую деятельность, в работу над педагогической проблемой.

4. *Изучение, обобщение и распространение передового опыта.*

5. *Адаптивная.* Сокращение сроков адаптации молодых специалистов.

6. *Организация самообразования учителей.*

*Деятельность группы диагностики.* Эта группа формируется из наиболее опытных учителей школы. При необходимости в ее состав могут быть включены руководители или наиболее компетентные преподаватели районного, кузового методического объединения. Координирует деятельность группы заместитель директора по учебно-воспитательной работе.

#### ***Основные направления деятельности:***

- Контроль и анализ обученности и воспитанности учащихся.
- Контроль, анализ и прогнозирование качества профессиональной подготовки учителей, качества учебно-воспитательного процесса.
- Формирование банка данных о состоянии учебно-воспитательного процесса, методической работы, исполнение решений педсоветов, методических советов.
- Формирование банка данных о передовом опыте, о новых исследованиях в области педагогики, психологии, научно-методического материала о состоянии работы в школе. Определение ближайших и перспективных целей по развитию содержания, форм, методов, средств учебно-воспитательной деятельности, по развитию научно-методической деятельности коллектива и отдельных учителей.
- Подготовка рекомендаций для методического совета по планированию, организации, содержанию научно-методической работы.

#### ***Деятельность предметных (цикловых) методических объединений.***

Деятельность предметных методических объединений (цикловых МО) включает следующий круг вопросов:

- разработка и осуществление мер повышения уровня образовательного процесса, выбор активных форм и методов обучения, обсуждение методики преподавания отдельных тем и разделов учебной программы;
- изучение и анализ учебно-программной документации, обсуждение перспективно-тематических и других планов;

- ознакомление с новинками педагогической, методической, научной литературы;
- изучение, отбор и внедрение в практику достижений науки, передового опыта;
- анализ результатов образовательного процесса, подготовка единых контрольных и проверочных работ, материалов к экзаменационным билетам;
- проведение предметных недель, конкурсов и олимпиад по общеобразовательным предметам;
- организация педагогического наставничества;
- посещение и обсуждение открытых уроков.

### Вопросы для самопроверки:

1. Каковы направления работы психологической службы школы?
2. Какие задачи решает методическая служба школы?
3. Обоснуйте целесообразность и необходимость их деятельности.

### Тема 7. Управленческая культура руководителя.

*Управленческая культура* – культура, связанная с сознательной деятельностью общественных институтов и отдельных индивидов, направленная на регулирование стихийных и осознанных, объективных и субъективных начал, целесообразное упорядочение общественных отношений.

Управленческая культура – понятие интегративное. Это синтез деловых, профессиональных и личностных качеств руководителя, необходимых для успешной реализации административных и социально-психологических функций управления.

По мнению В.А. Сластенина, компонентами управленческой культуры являются: аксиологический, технологический и личностно-творческий.

*Аксиологический компонент* управленческой культуры руководителя школы образован *совокупностью управленческо-педагогических ценностей, имеющих значение и*

*смысл в руководстве современной школой. В процессе управленческой деятельности руководитель школы усваивает новые теории и концепции управления, овладевает навыками, и в зависимости от степени их приложения в практической деятельности они оцениваются им как более или менее значимые. Имеющие в настоящий момент большую значимость для эффективного управления знания, идеи, концепции и выступают в качестве управленческо-педагогических ценностей.*

*Технологический компонент* управленческой культуры директора школы включает в себя способы и приемы внутришкольного управления. Предполагает решение специфических педагогических задач, которое основывается на умениях руководителя-менеджера в области



педагогического анализа и планирования, организации, контроля и регулирования педагогического процесса. Уровень управленческой культуры директора школы зависит от уровня овладения приемами и способами решения указанных типов задач.

*Личностно-творческий* компонент управленческой культуры директора школы раскрывает управление педагогическими системами как творческий акт. При всей заданности, алгоритмичности управления деятельность руководителя школы является творческой. Осваивая ценности и технологии управления, руководитель-менеджер преобразует, интерпретирует их, что *определяется как личностными особенностями руководителя, так и особенностями объекта управления.* Становится очевидным, что управление педагогическими системами является сферой приложения и реализации способностей личности. В управленческой деятельности директор школы самореализуется как личность, как руководитель, как организатор.

Более подробная градация предполагает выделение в структуре управленческой культуры следующих взаимосвязанных компонентов.

*Успешность в реализации административно-управленческих функций* (сбор и обработка информации, педагогический анализ, планирование).

*Культура принятия управленческого решения.* Четко и своевременно ставить проблему, определять критерии и ограничения для принятия решения; привлекать членов коллектива к принятию решений, принимать единоличные оперативные управленческие решения на основе своей компетентности и должностных полномочий; давать четкую формулировку принятому решению с указанием исполнителей и сроков; контролировать и доводить до конца принятое решение.

*Развитие инновационной деятельности, управление ею.* Генерировать перспективные идеи, мотивировать и воодушевлять педагогический коллектив на работу по освоению инноваций информационно поддерживать нововведение; оказывать своевременную и квалифицированную помощь педагогам, включенным в процесс освоения новаций

*Профессионально-педагогическая культура руководителя:* целостно, системно, видеть педагогический процесс (от целеполагания до конечного результата); анализировать, организовывать и выстраивать его на научной основе; владеть профессиональным мастерством преподавания предмета, современными педагогическими технологиями; оказывать квалифицированную методическую помощь учителям.

*Социально-психологическая культура руководителя школы* (создание творческого педагогического коллектива). Обеспечивать сплоченность и единство коллектива, направлять его на достижение целей школы; создавать актив (ядро) из опытных и высокопрофессиональных педагогов, превращать сотрудников в коллектив единомышленников; сохранять и развивать традиции школы.

*Мотивирование коллектива.* Стимулировать положительную трудовую мотивацию учителей; создавать условия для удовлетворения потребности

педагогов в самореализации; создавать ситуацию успеха в труде, поощрять разработку авторских программ, защиту собственных планов и т.д.

*Создание благоприятного психологического климата в коллективе:* регулировать межличностные отношения в коллективе, не выделять никого своим особым отношением; создавать и поддерживать оптимистическое, бодрое настроение; формировать здоровое общественное мнение; укреплять доверие членов коллектива друг к другу, к руководителю; грамотно и эффективно разрешать конфликты.

*Культура общения руководителя.* Эффективно пользоваться методами убеждения; гибко изменять стиль управления в зависимости от ситуации; способность к рефлексии, учет мнений окружающих о себе, о своей деятельности; инициативность в общении; проявлять в общении с коллегами такт в любой ситуации; проявлять самообладание, постоянно контролировать себя в общении.

*Деловые и личностные качества руководителя:* личная организованность, работоспособность и трудолюбие; чувство ответственности; распорядительность; активность; настойчивость в достижении цели; инициативность; умение доводить дело до конца и требовать этого от других; дисциплинированность; требовательность к себе и другим; практичность; способность устанавливать справедливую меру воздействия; объективность; способность замечать и отмечать положительное в работе коллег; видеть недостатки в деятельности работников, критиковать без предвзятости; способность видеть индивидуальные особенности работников и находить им наилучшее применение; психолого-педагогический такт; критичность мышления; умение наблюдать, изучать.

#### **Вопросы для самопроверки:**

1. Дайте определение управленческой культуры.
2. В чем сущность понятия «стиль работы руководителя».
3. Назовите составляющие управленческой культуры руководителя.
4. Что такое общение? Какие вы знаете формы управленческого общения?
5. Представьте модель личностно-деловых качеств руководителя. Проанализируйте ее.

#### **Тема 8. Взаимодействие социальных институтов в управлении образовательными системами.**

В традиции российской школы – *создать ребенку «социальную ситуацию развития» (Л.С.Выготский), среду общения, поле деятельности, которые невозможно заменить даже очень интересным уроком.*

После принятия Закона об образовании (1992г.) внешкольные учреждения становятся сложными многоуровневыми социокультурными педагогическими системами, которые выполняют задачи дополнительного

образования, образуя сферу наибольшего благоприятствования для развития личности ребенка. Школа устанавливает связи с другими социальными институтами, формируя социально-педагогический комплекс.



Разветвленная сеть воспитательно-образовательных учреждений, социально-педагогических общностей, территориальных групп и объединений, служб помощи семье и детству направлена на *социальную защиту и реализацию прав человека, на успешное разностороннее развитие и самореализацию.*

Именно социально-педагогический комплекс может решить реально проблемы детей, и творчески и интеллектуально одаренных, и ослабленных физически, и имеющих умственные или психически отклонения, также правонарушителей, тех, кто находится в зависимости от взрослых: детей-инвалидов, сирот, нуждающихся в попечительстве, усыновлении, и т.п.

Отдельные звенья структуры обеспечивают *целостный процесс социального воспитания*, который помогает эффективно решать задачи разностороннего творческого развития личности, создания комфортной социально-образовательной среды в мире социума, правовой и экономической защиты, социальной профилактики.

Совместная работа школы, семьи, других социальных институтов совершается в рамках дополнительного образования, которое направлено на формирование базовой культуры личности и обеспечение каждому ребенку условий для духовного, интеллектуального и физического развития, удовлетворения его творческих и образовательных потребностей.

Своеобразие этого вида образования связано с инновационными идеями: *гуманистической направленности* (отказ от функциональной заданности этого процесса, самоопределение ребенка, формирование личностной позиции, переход от «культуры полезности» к «культуре достоинства»), *индивидуализации обучения*, превращения знания в инструмент творческого освоения мира.

Многогранная деятельность учреждений дополнительного образования требует сотрудничества детей и взрослых, взаимосвязи учителей, родителей, работников социальной сферы. Формы сотрудничества самые разные: организация досуга школьников, совместная деятельность в кружках, секциях, студиях, других творческих объединениях, совместные экскурсии, туристические походы и путешествия, деятельность попечительских советов, помощь нуждающимся семьям, трудным подросткам. Органическое сочетание досуга (отдых, развлечения, праздник, самообразование, творчество) с различными формами образовательной деятельности позволяет сокращать пространство девиантного поведения, решая проблему занятости детей. Дополнительное образование выполняет функции и социальной защиты, усиливая стартовые возможности личности на рынке труда и профессионального образования.

### **Вопросы для самопроверки**

1. Что такое социально-педагогический комплекс?
2. На что направлена разветвленная сеть различных учреждений?
3. Назовите формы сотрудничества детей и взрослых, учителей, родителей, работников социальной сферы.

## **Тема 9. Повышение квалификации и аттестация работников школы.**

### **9.1. Система повышения квалификации педагогических работников**

Повышение квалификации рассматривается как дополнительное профессиональное образование (ДПО), направленное на совершенствование, углубление, обновление ранее полученных и сформированных знаний и навыков в области той или иной профессии.

В России система повышения квалификации была создана в середине 20-х годов прошлого века только для курсов руководителей предприятий различных отраслей. Для образовательной отрасли в конце 20-х, начале 30-х годов были созданы институты усовершенствования учителей, часть из которых в конце 80-х годов была преобразована в институты повышения квалификации, институты развития образования.



На кафедрах создается своеобразный портфолио каждого педагога, где фиксируется степень его активности в делах школы:

- выступления на кафедре, семинаре, ОМС, педсовете;
- участие в КТД;
- подготовка учащихся к олимпиадам, НОУ,
- открытые мероприятия, и т.д.

В начале года каждый учитель определяет свою методическую тему и согласовывает ее с заместителем директора по НМР, который корректирует ее с учетом целей работы школы.

Например, была запланирована тема «Подвижные игры на уроках физической культуры», стала (после коррекции) «Роль подвижных игр на уроках физической культуры в формировании детского коллектива».

В течение года педагог собирает в копилку теоретическую информацию, куда могут войти

- сообщения на кафедре,
- выступления на педсовете, семинаре,
- теоретические сведения из литературы.

Параллельно формируется и практическая часть работы:

- конспекты занятий, уроков,
- пакеты контрольных работ и тестовых заданий,
- дидактика и пр.

В январе проходит отчет по работе над методической темой перед заместителем директора по НМР, и каждый педагог получает рекомендации для дальнейшей деятельности.

В июне все работы сдаются на рецензирование заведующим кафедрами.

## **9.2. Методическая работа в школе как фактор повышения педагогической культуры**

Профессиональная подготовка учителя не заканчивается в стенах педагогического учебного заведения, она продолжается на протяжении всего

периода профессиональной деятельности. Непрерывность профессионального образования учителя является необходимой предпосылкой развития его творческих способностей, интегративным элементом его жизнедеятельности и условием постоянного развития индивидуального педагогического опыта. Рост профессионального мастерства и педагогической культуры учителя идет более интенсивно, если личность занимает позицию активного субъекта деятельности, если практический индивидуальный опыт осмысливается и соединяется с социальным и профессиональным опытом, если в педагогическом коллективе поддерживается и поощряется творческий профессиональный поиск.

В соответствии с планами повышения квалификации учителей один раз в пять лет они проходят специальное обучение в ИУУ (институт усовершенствования учителей) или на специальных факультативах педагогических учебных заведений. Практика показывает, что знания, полученные учителями при специально организованном обучении на базе ИУУ и педвузов, нуждаются в практической доводке, в осмыслении и апробации в школе. В таком случае и приходит на помощь специально организованная в школе система методической работы.

Методическая работа может в значительной мере удовлетворить запросы учителей по совершенствованию научно-методической подготовки при условии ее индивидуализации и дифференциации. Организация методической работы на дифференцированной основе обусловлена рядом объективных и субъективных предпосылок, прежде всего необходимостью учета жизненных и профессиональных установок, ценностных ориентации, опыта и уровня профессионализма учителей в работе по совершенствованию научно-методической подготовки. Важным представляется также сохранение и развитие положительного опыта школы, ее традиций в деятельности методических служб. Все это является объектом управления и руководства для заместителя директора по учебно-воспитательной работе.

Управление методической работой в школе может протекать эффективно, если ее задачи, содержание, организационные основы четко и ясно представляют для себя не только директор школы, завуч, но и учителя.

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

- формирование инновационной направленности в деятельности педагогического коллектива школы, проявляющейся в систематическом изучении, обобщении и распространении педагогического опыта, в работе по внедрению достижений педагогической науки;
- повышение уровня теоретической (предметной) и психолого-педагогической подготовки учителей;
- организация работы по изучению новых образовательных программ, учебных планов, образовательных государственных стандартов;

- обогащение новыми педагогическими технологиями, формами и методами обучения и воспитания;
- организация работы по изучению новых нормативных документов, инструктивно-методических материалов;
- оказание научно-методической помощи учителям на диагностической индивидуализированной и дифференцированной основе: молодым учителям; учителям-предметникам;
- классным руководителям и воспитателям; учителям, испытывающим определенные затруднения в педагогической работе; учителям, имеющим небольшой педагогический стаж; учителям, не имеющим педагогического образования, и др.;
- оказание консультативной помощи учителям в организации педагогического самообразования;
- повышение общего уровня профессионально-педагогической культуры.

Содержание методической работы учителя целесообразно определять через составные части профессионально-педагогической культуры как наиболее обобщенной характеристики деятельности учителя: общекультурную подготовку учителя; методологическую культуру; исследовательскую культуру; профессионально-нравственную культуру; воспитательную культуру; диагностическую культуру; управленческую культуру. Содержание методической работы конкретизируется по каждому направлению формирования профессионально-педагогической культуры и может быть предметом изучения в течение длительного времени.

Участие учителей в методической, инновационной деятельности способствует в конечном итоге формированию личной педагогической системы, формированию индивидуального стиля педагогической деятельности.

Организация методической работы может существенно отличаться в зависимости от типа школы, ее местоположения и др. Наибольшие трудности в этом отношении возникают в сельской средней малокомплектной школе, насчитывающей от 50 до 100 учащихся и 10 — 12 учителей. Опыт работы сельских школ показывает целесообразность объединения учителей нескольких таких школ в кустовые методические объединения на базе какой-либо большой сельской школы.

### **9.3. Основные формы организации методической работы в школе**

Формы организации методической работы в школе динамичны. Они изменяются, обновляются в зависимости от многих факторов, основные из которых:

- государственная политика в сфере образования, законодательные акты и документы;

- уровень педагогической культуры учителей, их методическая грамотность, выявленная в процессе диагностических измерений личностных и профессионально-деятельностных показателей;
- морально-психологический климат в коллективе школы, материально-технические возможности организации методической работы;
- изучение внутришкольного педагогического опыта, инновационная открытость и активность учителей, уровень профессиональной готовности руководителей школы к осуществлению методической работы;
- конкретная ситуация в коллективе школы: в отношениях между учителями, учителями и учениками, учителями и руководителями.

В большинстве школ по инициативе руководителей или педагогов созданы организационные координационные органы методической работы — *методические советы*. В отличие от совета школы, педагогического совета методический совет имеет единственную функцию — повышение научно-методического уровня педагогической деятельности каждого учителя. Эффективность работы как минимум зависит от двух обстоятельств: кто руководит советом и каков состав его членов. В методический совет входят наиболее опытные учителя, представляющие различные ступени образования, различные профили учебных предметов. Это могут быть руководители различных методических формирований. Как правило, руководит работой методического совета завуч.

Методический совет школы определяет тактику и стратегию совершенствования педагогической квалификации учителей. Он определяет вопросы для рассмотрения на объединениях, комиссиях; разрабатывает и обсуждает программы семинаров, практикумов, лекториев, общую программу методической работы в школе. Таким образом, методический совет — это проявление коллегиальности и делегирования полномочий в такой сложной сфере управленческой деятельности, какой является повышение профессионально-педагогической культуры каждого учителя школы.

К числу положительно зарекомендовавших себя форм методической работы в школе относятся: предметные методические объединения, единый методический день в школе, проблемные семинары и практикумы, школы молодого учителя, школы передового опыта, индивидуальная работа с учителями, проведение открытых и показательных уроков, научно-педагогические конференции и педагогические чтения, ролевые, деловые и организационно-деятельностные игры, моделирование и анализ педагогических ситуаций, творческие отчеты учителей, педагогические консилиумы и др.

Наиболее распространенной формой методической работы в школе является *предметное методическое объединение* учителей. Методические объединения включают учителей-предметников и учителей начальных классов. Оптимальный состав объединения — 4-5 преподавателей одного предмета. Это может быть в условиях больших городских школ или



кустовых методических объединений, координирующих работу 2-3 сельских школ.

Содержание работы методических объединений многообразно. Они рассматривают вопросы по повышению уровня учебно-воспитательной работы и качества знаний учащихся, организации обмена опытом, внедрению передового педагогического опыта и достижений педагогической науки, обсуждают наиболее трудные разделы и темы новых программ и учебников. Методические объединения учителей обсуждают экспериментальные варианты образовательных программ и учебников, рассматривают результаты работы по ним. Члены методобъединений разрабатывают и апробируют обучающие и контролирующие компьютерные программы, оценивают их эффективность и результативность. Содержание работы объединений составляют также подготовка тематики и видов творческих контрольных работ для проверки знаний учащихся, обсуждение результатов контрольных работ.

Работа методического объединения осуществляется по специальному плану, в котором дается общая характеристика педагогической деятельности учителей данного предмета, качества знаний учащихся. В плане формируются цели и задачи на новый учебный год, определяются основные организационно-педагогические мероприятия (оформление кабинетов, экспертиза дидактического материала, утверждение текстов контрольных работ и др.), тематика научно-методических докладов, открытых уроков и открытых внеклассных занятий по предмету, определяются формы и сроки контроля за качеством знаний, умений и навыков учащихся.

Одной из эффективных форм методической работы является проведение *единого методического дня* (для всех педагогических работников школы один раз в четверть), который является в определенной мере промежуточным подведением итогов методической работы за четверть. Темы единых методических дней заранее доводятся до сведения учителей. В канун проведения единого методического дня выпускается специальный тематический педагогический бюллетень, оформляется выставка методических разработок, творческих работ учителей и учащихся, новой психолого-педагогической литературы.

Содержание работы единого методического дня включает: проведение открытых уроков и внеклассных занятий, их развернутый анализ и обсуждение, обзор новой методической литературы, подведение итогов методического дня в форме заседания, "круглого стола" или пресс-конференции с выступлениями отдельных учителей об итогах работы над методическими темами, руководителей школы с общей оценкой и анализом проведения мероприятия.

*Проблемные семинары и практикумы* ориентированы на обеспечение единства теоретической и практической подготовки учителя. Они стимулируют самообразовательную деятельность учителей, вводят их в круг педагогических инноваций. Содержание работы проблемных семинаров

может составить изучение современных педагогических теорий.

Их обсуждение будет во многом способствовать самообразовательной работе учителя.

Практические занятия в системе методической работы в последние годы приобретают все более активные формы: деловые, ролевые игры, игропрактикумы, организационно-деятельностные игры, различного рода тренинги. Бесспорное достоинство таких форм состоит в вариативности проигрываемых ситуаций, моделировании ситуаций, максимально приближенных к реальной практике, возможности коллективного обсуждения и др. Однако организаторы проведения таких практикумов сталкиваются с рядом трудностей: подбором руководителей для проведения игровых форм, негативным отношением части учителей к участию в таких занятиях, недостаточным методическим обеспечением их проведения. Все это подчеркивает необходимость квалифицированного руководства организацией проблемных семинаров и практикумов.

*Школа передового опыта* как форма методической работы реализует в основном цели и задачи индивидуального и коллективного наставничества. Традиция наставничества в российских школах имеет давнюю историю. Но, оформленная в рамках школы передового опыта, она приобретает более целенаправленный и планомерный характер. Основное назначение школы передового опыта состоит в методической помощи опытному учителю, руководителя менее опытными коллегам. Формирование такой школы происходит на добровольных началах.

Ценность работы состоит в ее двусторонней эффективности. Руководитель школы, посещая уроки своих подопечных, консультируя их по вопросам планирования, методики и технологии урока, обсуждая теоретические проблемы образования, совершенствует и свою педагогическую систему, убеждается в правильности своих профессиональных позиций. Эффективность школы передового опыта достигается также за счет того, что учителя-коллеги имеют возможность непосредственного вхождения в творческую лабораторию учителя-мастера.

В структуре школы передового опыта как ее самостоятельное звено или как ее разновидность может быть организована работа *школы молодого учителя*. Начинающие учителя школы объединяются под руководством одного опытного учителя или кого-либо из руководителей школы. Работа проводится по специальному плану, включающему обсуждение таких вопросов, как техника и методика постановки целей урока и внеклассного занятия, особенности планирования работы классного руководителя, учет уровня воспитанности классного коллектива и многое другое. Занятия в школе молодого учителя предусматривают выполнение практических заданий, связанных с разработкой вариантов технологических карт урока, с использованием средств ЭВМ и информатики в учебном процессе. Общение молодых учителей под руководством опытных педагогов способствует развитию профессиональной устойчивости, творческой самореализации

личности начинающего педагога.

Изучение опыта работы учителей свидетельствует о том, что одной из причин недостаточного проявления педагогического творчества и инициативы является резкий переход от активной теоретической деятельности будущих учителей в период обучения в вузе к чисто практической деятельности в первые годы работы в школе. В этот период важно не только сохранить теоретическую специальную и психолого-педагогическую подготовку, но и развить и углубить ее за счет непосредственного применения в практике. Школа молодого учителя способна решить эту важную задачу.

В связи с предоставлением школе больших прав в организации экспериментирования, поисковой работы все большее признание получает деятельность *проблемных (инновационных) групп*. Такие группы учителей могут возникать по инициативе как руководителей школы, ученых-педагогов, так и самих учителей. Проблемная группа направляет свои усилия на изучение, обобщение и распространение передового опыта как в своей школе, так и за ее пределами. Необходимость деятельности такой группы обоснована в предыдущем параграфе. В том случае, если проблемная группа занята разработкой и внедрением собственной концепции или методической находки, она проводит опытно-экспериментальную работу в соответствии с основными признаками научно-исследовательской работы: обоснованием проблемы и темы исследования, формулировкой гипотезы, определением основных этапов и предполагаемых промежуточных результатов, выбором методов исследования, определением контрольных и экспериментальных классов. Такая работа, как правило, проводится под научным руководством преподавателей педагогических учебных заведений, НИИ, ИУУ. При внимательном, заинтересованном отношении к деятельности проблемных групп со стороны руководства они могут сделать многое в формировании инновационной атмосферы в педагогическом коллективе школы.

Одной из коллективных форм методической работы в школе является *деятельность педагогического коллектива по избранной научно-методической теме*. Эта форма также имеет давнюю историю, но, к сожалению, в этой работе сохраняется очень много формализма. Одна из причин такого положения дел заключается в случайном выборе темы. В этом случае, если исследовательская тема не решает проблем конкретной школы, она не приживается и обречена на неудачу. Задача руководителей школы раскрывать цели и ожидаемые результаты, увлечь педагогический коллектив, сформировать психологическую готовность к работе над темой, раскрыть имеющийся потенциал в школе для ее решения, при необходимости найти способы привлечения научно-педагогических сил к совместной работе (на правах сотрудничества, руководства, консультирования). Другая причина — слабая эффективность работы над научно-методической темой, неумение организовать педагогический коллектив на совместную деятельность, провести объективный начальный (констатирующий) срез состояния

проблемы в своей школе. Еще одна причина — нежелание педагогов заниматься изучением теоретических основ и передового опыта по исследуемой проблеме. Отсюда, как правило, напрасное расходование сил, времени, потеря интереса к работе.

Коллективная исследовательская тема может планироваться на пять лет, в этом случае формулируются цели и задачи на каждый год, определяются объемы и содержание деятельности для каждого звена в системе методической работы (предметно-методического объединения, предметных комиссий, проблемных групп), намечаются сроки реализации промежуточных этапов, разрабатываются формы отчетов и представления результатов. Каждый промежуточный этап завершается общешкольной формой отчета и подведения итогов (научно-практическая конференция, педагогические чтения, общешкольный семинар, педагогический или методический совет).

*Научно-педагогические конференции, педагогические чтения, творческие отчеты* отдельных учителей или методических объединений являются итоговыми формами методической работы. Они проводятся по итогам работы за определенный промежуток времени или по завершении какого-либо этапа работы. Авторы сообщений, докладов информируют своих коллег о результатах исследовательской работы. Присутствующие учителя имеют возможность соотнести их с результатами своей работы, убедиться в эффективности предлагаемых приемов и методов. В тех школах, где введены должности заместителей директора школы по научной работе, эта работа имеет более заверченный и осязаемый результат. Проведение итоговых научно-практических конференций и педагогических чтений может принимать торжественный, праздничный характер, с поощрением учителей за результаты исследовательской и методической работы, приглашением учителей из других школ, представителей общественности и педагогической науки.

Завершая краткую характеристику основных организационных форм методической работы в школе, следует подчеркнуть, что в организации методической работы нет и не может быть деления форм на новые и старые, современные и несовременные, так как их эффект зависит от индивидуальных, групповых или коллективных потребностей и возможностей. Такой подход предохраняет как от рассчитанного на внешний эффект, конъюнктурного формотворчества, так и от неверия в новое.

#### **9.4. Педагогическое самообразование учителя**

Какие бы формы методической работы ни избирал учитель, ее эффективность в конечном итоге определяется мерой самостоятельной работы учителя, его самообразованием. Идея непрерывности образования реализуется не только в процессе перехода от одной формы обучения к другой: вуз – ИУУ – семинары, курсы и т.п., но и в периоды напряженного интеллектуального труда в промежутках между ними. Самообразование взрослого человека сугубо индивидуально, тем не менее возможна и

необходима корректировка самообразовательной деятельности учителя со стороны опытного коллеги, авторитетного руководителя школы.

Педагогическое самообразование учителя предполагает самостоятельное овладение совокупностью педагогических ценностей, технологий, творчества. Его содержание образуют психолого-педагогические и специальные знания, владение основами научной организации педагогического труда, общая культура.

Для того чтобы оказать реальную помощь учителю в организации самообразования, необходимо знать потребности, запросы, интересы личности в сфере профессиональной деятельности. Специально организованная методическая работа в школе должна быть построена с учетом индивидуальных потребностей учителей. В таком случае учитель, участвуя в коллективных формах повышения квалификации, будет находить ответы на интересующие его вопросы.

Организуя методическую работу, директор и завучи принимают во внимание наиболее характерные трудности педагогов своей школы в построении целостного педагогического процесса. Совместное обсуждение проблем, имеющих отношение к каждому учителю, безусловно, стимулирует его самообразовательную деятельность. Следовательно, стимулирование и руководство педагогическим самообразованием учителя со стороны директора школы, завуча должны носить в своей основе опосредованный характер. Самообразование охватывает широкий круг вопросов, однако направленность педагогического самообразования должна быть обращена к изучению таких проблем, тем, предметов, которые учителя в свое время не изучали в педагогических учебных заведениях, но которые для современной школы являются актуальными. В числе таких проблем, составляющих основу педагогического самообразования, могут быть проблемы педагогического общения, индивидуализация и дифференциация обучения, развивающее обучение, модульное обучение, особенности обучения в школах нового типа: гимназиях, лицеях, колледжах. Важным представляется блок проблем, связанных с формированием научного мировоззрения учащихся, их духовной культуры, с гражданским воспитанием и др.

Самообразование каждого учителя строится с учетом знаний техники умственного труда, индивидуальных особенностей интеллектуальной деятельности. Самообразование учителя зависит от его умения организовать свое личное время, составить индивидуальный план самообразования и реализовать его.

Модели повышения квалификации учителей на базе информационных технологий

Предлагается две модели повышения квалификации учителей - традиционная и основанная на методе проектов.

**Традиционная модель.** В соответствии с данной моделью подготовка преподавателей состоит из трех уровней:

- освоение компьютерной грамотности,
- освоение средств коммуникационных технологий Интернета,
- повышение квалификации в преподавании школьного предмета в дистанционном режиме.

**Метод проектов.** Получен удачный опыт повышения квалификации учителей в области информационных технологий, основанный на методе проектов.

В проектном методе обучения группа слушателей формируется из небольших творческих коллективов учителей школ (часто, учителей из одной школы), которые объединяются для совместной реализации учебных проектов. Коллективы могут состоять из двух-трех преподавателей разных специальностей, среди которых обязательно имеется специалист с опытом работы на компьютере и в среде Интернет. Например, таким специалистом может стать преподаватель информатики. В процессе коллективной работы происходит взаимное подтягивание участников группы до некоторого среднего уровня, обмен опытом среди участников проекта.

В группу могут входить даже слушатели, ранее не имевшие опыта работы на компьютере. При выполнении проекта такой слушатель будет большей частью выполнять функции, связанные с его предметом (подбор материалов проекта, структуризация материалов, оценка приемлемости предлагаемых способов реализации проекта с точки зрения специалиста предметной области и др.). В ходе работы над проектом у такого слушателя сформируется интерес и мотивация к дальнейшему изучению информационных технологий. В данном случае целью обучения является *стимулирование творческой активности учителей и вовлечение их в среду информационных технологий.*

Далее такие учителя смогут продолжить изучение информационных технологий. Повышение квалификации, таким образом, будет проходить по следующей схеме:

- прохождение курса, основанного на проектной методике, в дистанционном режиме в творческой группе (формирование мотивации для дальнейшего обучения, получение начальных знаний по компьютерной грамотности в фоновом режиме, преодоление психологического барьера для дальнейшего освоения компьютерных технологий),
- обучение на курсах компьютерной грамотности в очном режиме (получение прочных знаний по основам компьютерной грамотности, формирование умений для самостоятельной работы на компьютере и в телекоммуникационной среде),
- обучение на дистанционных курсах по специальности.

Минобрнауки России готовит **новую систему повышения квалификации педагогов.** По словам Министра образования и науки РФ Андрея Фурсенко, сейчас обдумывается возможность перехода на систему ваучеров, когда учителя или директор школы будут сами выбирать, где им

лучше повышать квалификацию. Подобный эксперимент уже более 10 лет успешно проводится в Самарской области.

В 1998 г. система образования Самарской области начала переходить на нормативное подушевое финансирование, которое постепенно вводилось в образовательные учреждения всех типов и видов. Для учебных заведений, занимающихся повышением квалификации, был разработан аналогичный принцип финансирования: на каждого обучающегося из областного бюджета выделяется определенная сумма денег. При этом учитель должен повышать квалификацию раз в пять лет, и ему должно быть предоставлено право выбора места и темы повышения квалификации. Таким образом, у педагога появилась возможность выбирать учебное заведение и программу. Для того времени эта идея была революционной, поскольку раньше учителя направлялись органом управления образованием и должны были проходить обучение в заранее определенном учреждении и по установленной программе.

Работает система следующим образом. Сначала Минобрнауки Самарской области заключает договоры на оказание услуг по повышению квалификации педагогических работников с рядом вузов и учреждений дополнительного профессионального образования. Министерство гарантирует повышение квалификации ежегодно не более 20% учителей от общего педагогического состава нашего региона. Мы выдаем им именные образовательные чеки и тем самым берем на себя финансовые обязательства по оплате обучения. Обладателю чека обеспечивается повышение квалификации один раз в пять лет. Если у педагога есть на руках этот документ, он может выбрать учебное заведение и программу обучения.

В свою очередь, учреждение формирует группу и принимает чек, который принес педагог. Затем оно предъявляет чеки Минобрнауки Самарской области и получает деньги. В чеке указано, по какой теме педагог прошел повышение квалификации, в каком объеме и т. д. Так становится доступна информация о том, какому количеству людей были оказаны образовательные услуги, по какой теме был выбор, что больше всего интересует сегодня учителей, какие учреждения повышения квалификации наиболее востребованы.

#### **9.5. Аттестация работников образования**

Каждый педагог общеобразовательного учреждения регулярно сталкивается с проблемой прохождения аттестации для подтверждения уровня своего профессионализма. Учитель проходит ее раз в пять лет в обязательном порядке.

Целью аттестации педагогических и руководящих кадров является определение соответствия уровня профессиональной компетенции педагогических и руководящих работников требованиям к квалификации при присвоении им квалификационной категории.

В соответствии с тарифно-квалификационными требованиями учителем реализуются шесть основных функций:

- преподавание;
- организация внеурочной деятельности учащихся;
- помощь родителям учащихся;
- развитие и поддержание деловых связей школы с общественными организациями, имеющими отношение к воспитанию и обучению учащихся;
- участие в методической работе;
- систематическое профессиональное самосовершенствование.

Основным документом, определяющим цели, задачи, основные принципы и порядок аттестации педагогических и руководящих работников на квалификационные категории, является Положение о порядке аттестации педагогических и руководящих работников государственных и муниципальных образовательных учреждений, утвержденное приказом Министерства образования Российской Федерации от 26 июня 2000 года №1908.

Основанием для проведения аттестации на квалификационную категорию является личное заявление педагогических работников, сданное на добровольной основе, на соответствие заявленной квалификационной категории.

Квалификационные испытания на всех уровнях проводятся по трем направлениям:

- 1) возрастной и педагогической психологии;
- 2) теории предмета в соответствии со специальностью аттестуемого;
- 3) методике преподавания в соответствии с профилем работы и специальностью аттестуемого.

Для педагогических работников предлагаются следующие формы квалификационных испытаний (по выбору аттестуемого):

- собеседование;
- представление и защита реферата;
- защита творческого (авторского) проекта;
- представление результатов опытно-экспериментальной работы;
- защита методических разработок, рекомендаций;
- защита опыта работы.

Для руководителей образовательных учреждений, претендующих на получение высшей квалификационной категории, предлагаются:

- экзамен;
- собеседование;
- защита творческого (авторского) проекта;
- защита программы развития образовательного учреждения;
- тестирование по вопросам управления;
- представление результатов опытно-экспериментальной работы.

Аттестацию педагогических и руководящих работников на вторую квалификационную категорию проводит аттестационная комиссия образовательного учреждения.



Аттестацию педагогических и руководящих работников на первую квалификационную категорию проводит муниципальная аттестационная комиссия.

Главная аттестационная комиссия проводит аттестацию всех педагогических и руководящих работников на высшую квалификационную категорию, а также на первую квалификационную категорию работников образовательных учреждений, находящихся в подчинении департамента образования.

Продолжительность аттестации для каждого аттестуемого не должна превышать двух месяцев с начала ее прохождения и до принятия решения

С 1 января 2011 года вступил в действие новый порядок аттестации. При этом квалификационные категории, присвоенные до 1 января 2011 года, сохраняются. Иными словами, из-за вступления в силу новых правил педагогу не нужно подтверждать категорию, срок которой не истек.

*Основными задачами аттестации являются:*

- стимулирование целенаправленного, непрерывного повышения уровня квалификации педагогических работников, их методологической культуры, личностного профессионального роста, использования ими современных педагогических технологий;
- повышение эффективности и качества педагогического труда;
- выявление перспектив использования потенциальных возможностей педагогических работников;
- учет требований федеральных государственных образовательных стандартов к кадровым условиям реализации образовательных программ при формировании кадрового состава образовательных учреждений;
- определение необходимости повышения квалификации педагогических работников;
- обеспечение дифференциации уровня оплаты труда педагогических работников.

Итак, новое положение определяет правила аттестации для педагогических работников государственных и муниципальных образовательных учреждений, реализующих:

- основные программы дошкольного, начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования;
- основные образовательные программы начального профессионального и среднего профессионального образования;
- дополнительные образовательные программы.

В новом положении предусмотрен порядок аттестации для подтверждения соответствия педагогических работников:

- занимаемой должности;
- уровню первой или высшей квалификационной категории.

*Соответствие занимаемой должности*

Такая аттестация будет проводиться раз в пять лет в отношении педагогов, которые не имеют первой или высшей квалификационной категории. Исключения составляют педагогические работники, проработавшие в занимаемой должности менее двух лет. Также нельзя проводить аттестацию для:

- беременных женщин;
- женщин, находящихся в отпуске по беременности и родам;
- педагогических работников, находящихся в отпуске по уходу за ребенком до трех лет.

Для этих категорий педагогов аттестация возможна только через два года после их выхода из соответствующих отпусков.

Основанием для аттестации является представление работодателя. С ним педагог должен ознакомиться под роспись не позднее чем за месяц до аттестации. О дате, месте и времени проведения аттестации работника также нужно предупредить за месяц.

В состав комиссии в этом случае обязательно должен входить представитель профсоюза образовательного учреждения, в котором работает данный педагог.

Само испытание должно проводиться в письменной форме. По результатам аттестации комиссии необходимо принять одно из следующих решений:

- специалист соответствует занимаемой должности;
- специалист не соответствует занимаемой должности.

Если работник не соответствует занимаемой должности, то руководство учебного заведения может его уволить. Основание: пункт 3 части 1 статьи 81 Трудового кодекса РФ. Но для начала необходимо предложить ему другую вакансию в данном учреждении, которая соответствует его квалификации. Либо это нижестоящая должность или нижеоплачиваемая работа, которую педагог может выполнять с учетом своего состояния здоровья.

#### *Аттестационная комиссия*

Для муниципальных учреждений аттестационную комиссию формируют органы исполнительной власти субъекта РФ в сфере образования. Для федеральных – соответственно органы государственной исполнительной власти, в ведении которых находятся учебные заведения. Помимо членов в состав аттестационной комиссии входят председатель, его заместитель и секретарь. Заседание аттестационной комиссии считается правомочным, если на нем присутствуют не менее двух третей ее членов.

Педагогический работник имеет право лично присутствовать на заседании аттестационной комиссии, но при условии, что он письменно уведомит ее об этом. Если педагог не явится на заседание без уважительных на то причин, то аттестация проводится без него. Решение комиссия должна принимать в отсутствие педагога. График работы аттестационной комиссии утверждается ежегодно тем органом власти, который ее формирует.

Соответственно со следующего года период работы аттестационных комиссий может быть другим.

#### *Подтверждение соответствия квалификации*

Аттестация в этом случае проводится для педагогических работников, которые имеют первую или высшую квалификационную категорию. Инициатором аттестации должен быть сам работник. Для этого он подает заявление, которое должно быть рассмотрено аттестационной комиссией не позднее одного месяца со дня подачи.

Продолжительность аттестации не должна превышать двух месяцев. В расчет берется срок с момента подачи заявления до момента принятия решения аттестационной комиссией.

По результатам аттестации комиссия принимает решение, соответствует ли квалификация педагога требованиям, предъявляемым к первой (высшей) квалификационной категории, или нет.

Установленная в ходе аттестации квалификационная категория действительна в течение пяти лет. При этом работник, который получил первую категорию, может подавать заявление на высшую только через два года.

Первая квалификационная категория может быть установлена педагогическим работникам, которые:

- владеют современными образовательными технологиями и методиками и эффективно применяют их в практической профессиональной деятельности;
- вносят личный вклад в повышение качества образования на основе совершенствования методов обучения и воспитания;
- имеют стабильные результаты освоения обучающимися, воспитанниками образовательных программ и показатели динамики их достижений выше средних в субъекте Российской Федерации.

Высшая квалификационная категория может быть установлена педагогическим работникам, которые:

- имеют установленную первую квалификационную категорию;
- владеют современными образовательными технологиями и методиками и эффективно применяют их в практической профессиональной деятельности;
- имеют стабильные результаты освоения обучающимися, воспитанниками образовательных программ и показатели динамики их достижений выше средних в субъекте Российской Федерации, в том числе с учетом результатов участия обучающихся и воспитанников во всероссийских, международных олимпиадах, конкурсах, соревнованиях;
- вносят личный вклад в повышение качества образования на основе совершенствования методов обучения и воспитания, инновационной деятельности, в освоение новых образовательных технологий и активно

распространяют собственный опыт в области повышения качества образования и воспитания.

### **Вопросы для самопроверки:**

1. В чем основное назначение системы аттестации кадров?
2. Что является нормативной основой для проведения аттестации?
3. Что является основанием для прохождения аттестации?
4. Кто может входить в аттестационную комиссию?
5. Перечислите основные принципы аттестации. Охарактеризуйте их.
6. По каким направлениям проводится аттестация?

### **Тема 10. Система образования в РФ.**

Образование в России строится как целенаправленная динамическая социально-педагогическая система, постоянно совершенствуемая с развитием общества.

Она представляет собой взаимосвязанное и взаимообусловленное сочетание

системы преемственных образовательных программ и государственных стандартов различного уровня и ориентации,

сети реализующих их образовательных учреждений различных организационно-правовых форм, типов и видов,

системы органов управления образованием и подведомственных им учреждений и предприятий (Закон РФ об образовании ст. 8).

#### ***Образовательные программы.***

Основной стратегической направленностью *общеобразовательных программ* является формирование общей культуры личности, адаптации личности к жизни в обществе, создание основы для осознанного выбора и освоения профессиональных программ.

В практической деятельности используются следующие образовательные программы:

- А) дошкольного образования;
- Б) начального образования;
- В) основного общего образования;
- Г) среднего (полного) общего образования.

Основной стратегической направленностью *профессиональных образовательных программ* является последовательное повышение профессионального и общеобразовательного уровня подготовки специалистов соответствующей квалификации.

В настоящее время в системе образования используются следующие программы:

- А) начального профессионального образования;
- Б) среднего профессионального образования;
- В) высшего профессионального образования;

Г) послевузовского профессионального образования.

Обязательный минимум (ядро образования) содержания каждой основной общеобразовательной программы или основной профессиональной образовательной программы (по конкретной профессии, специальности) устанавливается соответствующим *государственным образовательным стандартом*.

Кроме основных образовательных программ в образовательном учреждении могут реализовываться дополнительные образовательные программы (факультативы, курсы по желанию родителей и детей, программы дворцов детского творчества и т.п.).

Программы дошкольного, начального общего, основного общего и среднего (полного) общего образования являются преемственными, т.е. каждая последующая программа базируется на предыдущей.

### **Образовательные учреждения.**

*Образовательным* называется учреждение, осуществляющее образовательный процесс, т.е. реализующее одну или несколько образовательных программ и (или) обеспечивающее содержание и воспитание обучающихся, воспитанников.

По своим *организационно-правовым формам* образовательные учреждения могут быть:

- государственными;
- муниципальными;
- негосударственными (частными);
- принадлежащими общественным и религиозным организациям.

В связи с тем, что образовательные учреждения реализуют различные образовательные программы и работают с учащимися разного возраста, уровня подготовки и способностей, различают образовательные учреждения следующих *типов*:

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

Образовательные учреждения каждого типа могут подразделяться на виды (внутри своего типа).

Учредителем (учредителями) образовательного учреждения выступают органы государственной власти и управления, органы местного

самоуправления, отечественные и зарубежные предприятия, учреждения всех форм собственности, их объединения и ассоциации, а также фонды, общественные, религиозные организации, зарегистрированные на территории РФ и других государств. Возможно совместное учредительство образовательных учреждений.

Отношения между учредителем и образовательным учреждением определяются договором, заключенным между ними в соответствии с законодательством РФ.

Государственный статус образовательного учреждения (тип и вид последнего), определяющийся в соответствии с уровнем и направленностью реализуемых образовательных программ, устанавливается при его государственной аккредитации.

В РФ установлены следующие уровни образования (образовательные цензы):

- А) основное общее образование;
- Б) среднее (полное) общее образование;
- В) начальное профессиональное образование;
- Г) среднее профессиональное образование;
- Д) высшее профессиональное образование;
- Е) послевузовское профессиональное образование.

#### ***Органы управления образованием.***

Управление образованием включает в себя органы управления трех уровней.

Первый, *федеральный*, уровень включает в себя органы управления образованием общегосударственного значения. К ним относятся федеральные органы управления образованием (Министерство общего и профессионального образования РФ и другие федеральные органы, имеющие отношение к системе образования).

Второй уровень органов управления образованием – это уровень субъектов РФ (*региональный*) (Министерства образования республик, краев, областей и т.п.).

К третьему, *местному*, уровню относятся районные и городские органы управления образованием (управления образованием при местных администрациях).

#### **Вопросы и задания для самопроверки:**

1. Что объединяет система образования?
2. Какие существуют образовательные программы?
3. Какие существуют типы образовательных учреждений?
4. Как соотносятся организационно-правовые формы образовательных учреждений и их учредители?
5. Охарактеризуйте систему органов управления образованием.

## ТЕЗАУРУС

**Аттестация учителей** – составная часть повышения педагогической квалификации, которая предполагает повышение профессионализма, развитие творческой активности, стимулирование деятельности, дифференцированную оценку результатов педагогического труда.

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

**Качество знаний учащихся** – прочность, глубина и системность этих знаний и их осознанное применение на практике.

**Менеджер учебно-познавательного процесса** – преподаватель, выступающий в качестве субъекта управления учебно-познавательной деятельностью учащихся.

**Менеджер учебно-воспитательного процесса** – руководитель учебного заведения (директор, его заместитель), выступающий в качестве субъекта управления учебно-воспитательной деятельностью педагогических работников.

**Методы педагогического менеджмента** выступают как способы достижения поставленных целей педагогического менеджмента, способы реализации основных его функций.

**Образовательный процесс** – это целенаправленная деятельность по обучению, воспитанию и развитию личности путем организованного учебно-воспитательного и учебно-познавательного процессов в единстве с самообразованием этой личности, обеспечивающая усвоение знаний, умений и навыков на уровне не ниже государственного образовательного стандарта.

**Педагогический менеджмент** – это комплекс принципов, методов, организационных форм и технологических приемов управления педагогическими системами, направленный на повышение эффективности их функционирования и развития.

**Педагогический менеджмент – как деятельностьная система** – включает в себя следующие структурно-функциональные компоненты и системообразующие факторы: цель деятельности (планируемый, ожидаемый результат), субъект деятельности (директор, его заместители, преподаватели, учащиеся, студенты и т.п.), объект деятельности (он же второй субъект) – исполнитель распоряжений руководителя (учащийся, преподаватель, заместитель директора и т.д.), содержание деятельности (учебная, управленческая и иная информация), способы деятельности (методы и стиль взаимодействия учителя с учащимися, руководителя с учителями и учащимися и т.д.).

**Педагогическая система** – множество взаимосвязанных структурных и функциональных компонентов, подчиненных целям образования, воспитания и обучения подрастающих поколений и взрослых людей.

**Принципы педагогического менеджмента** – основные правила поведения субъекта менеджмента при взаимодействии его с управляемыми субъектами (объектами).

**Подразделением школы** является относительно самостоятельная структурная единица, объединяющая специалистов, выполняющих взаимозависимые и сходные по характеру профессиональные задачи.

**Социальная организация** – это объединение людей, совместно действующих для достижения одной или многих целей и координирующих свои действия на основе определенных норм и правил (формальных и неформальных).

**Социально-педагогическая система** представляет собой определенную постоянную систему взаимоотношений внутри какой-либо данной относительно замкнутой группы, которая дает всегда определенный заданный воспитательный результат.

**Степень обученности человека** – совокупность пяти последовательных показателей (различения, запоминания, понимания, элементарных умений и навыков и переноса), усвоенных учащимися в процессе обучения и учения.

**Тип образовательного учреждения** – это наиболее общая характеристика, выражающая его принадлежность к большой группе учреждений системы образования, работающих с детьми определенных возрастов и реализующих по отношению к ним одинаковые образовательные функции.

**Управление** – это деятельность, направленная на выработку решений, организацию, контроль, регулирование объекта управления в соответствии с заданной целью, анализ и подведение итогов на основе достоверной информации.

**Управленческая культура** – культура, связанная с сознательной деятельностью общественных институтов и отдельных индивидов, направленной на регулирование стихийных и осознанных, объективных и субъективных начал, целесообразное упорядочение общественных отношений.

**Функция управления** (от лат. Functio – совершение, исполнение) – это отношение между управляющей системой и управляемым объектом, требующее от управляющей системы выполнения определенного действия для обеспечения целенаправленности или организованности управляемых процессов.

**Цель деятельности** – планируемый, прогнозируемый, ожидаемый результат (цель – модель результата).

**Цель занятий (урока)** – реально достижимый. Но не легкий итог совместной деятельности преподавателя и учащихся; степень обученности, на которую педагог планирует вывести большинство обучаемых в ходе учебных занятий.



## ЛИТЕРАТУРА:

1. Воробьева С.В. Основы управления образовательными системами [Текст] : учеб. пособие / С. В. Воробьева, 2008. - 208 с.
2. Орлова Т. В. Управление образовательными системами [Текст] : учеб. пособие / Т. В. Орлова, 2006. - 368 с.

### Дополнительная литература

1. Гавриленко В. М. Менеджмент. Конспект лекций в схемах. – Издательство: Москва, А-Приор, 2010 – 192 с.
2. Корзникова Г. Г. Менеджмент в образовании [Текст] : практ. курс : учеб. пособие для студентов вузов / Г. Г. Корзникова, 2008. - 288 с.
3. Российская Федерация. Законы. Федеральный Закон РФ об образовании.
4. Слостенин В. А. Педагогика [Текст] : учеб. пособие для пед. вузов / В. А. Слостенин, И. Ф. Исаев, Е. Н. Шиянов, 2002. - 576 с.
5. Управление образовательными системами: учеб. пособие – изд. 2-е, испр. и доп. [Текст] /авт.-сост. Л.А.Кабанина, Н.П.Толстолицких. – Балашов: Изд-во «Николаев», 2005.
6. Шамова Т.И. Управление образовательными системами [Текст] : учеб. пособие для пед. вузов / Т.И. Шамова, Т.М. Давыденко, Г.Н. Шибанова, 2002

### Справочная литература

1. Педагогическая энциклопедия: в 4 тт. . / Под ред. И.А. Каирова, Ф.Н. Петрова. – М.: Советская энциклопедия, 1964 – 1968.
2. Российская педагогическая энциклопедия: В 2 тт. / Под общ. ред. В.В. Давыдова. – М.: Большая Российская энциклопедия, 1993 – 1999.

Учебно-методическое издание

**Толстолицких Надежда Петровна**

**УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ СИСТЕМАМИ**

Учебно-методическое пособие для студентов специальностей

050102 Биология

050104 Безопасность жизнедеятельности

050201 Математика

050202 Информатика

050301 Русский язык и литература

050303 Иностранный язык

050401 История

050706 Педагогика и психология

050708 Педагогика и методика начального образования

050720 Физическая культура