

В.Н. Саяпин, Н.Н. Саяпина

Управление образовательными системами

Учебно-методическое пособие

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

Управление образовательными системами представляют развитие целостной системы управления школой. С целью эффективного усвоения учебного материала рассматриваемые темы пособия снабжены контрольными вопросами, основным и дополнительным списком литературы.

Учебно-методическое пособие адресовано для студентов, аспирантов, преподавателей высших учебных заведений, а также для всех интересующихся проблемой управления педагогическими системами.

Введение

В современных социально-экономических условиях России развитие системы образования в значительной степени определяется тем, насколько эффективно осуществляется управление ее звеньями. Решение стоящих перед обновляющейся школой задач зависит, с одной стороны, от адекватного понимания и описания функционирующей системы управления, а с другой от внедрения в практику новейших научно-педагогических технологий и достижений в области управления.

Основное место в процессе решения многих задач развивающегося менеджмента в школе принадлежит человеку, а именно руководителю школы и учителю, которым непосредственно приходится сталкиваться с возрастающей сложностью новых задач и нести ответственность за принятые решения и конечные результаты. Опыт и интуиция все чаще оказываются не в состоянии на практике обеспечить принятие удовлетворительного и тем более оптимального решения. Для этого необходимо понять, как руководитель педагогической системы решает сложные задачи и улучшает этот процесс.

Данное учебно-методическое пособие составлено с целью оказания помощи студентам в изучении вопросов по теории и практике управления педагогическими системами. В нем освещены такие вопросы управления педагогическими системами, как: основы общей теории социального управления; система образования в России; внутришкольное управление и развитие начал самоуправления, ориентации всей системы управления на конечный результат.

Учебно-методическое пособие адресовано руководителям школ, организаторам образования, студентам и всем тем, кто интересуется проблемами управления педагогическими системами.

ГЛАВА 1. ОСНОВЫ ОБЩЕЙ ТЕОРИИ СОЦИАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Знание некоторых принципов легко
возмещает незнание некоторых факторов.
Гельвеций Клад-Адриан

1. Основные понятия и принципы общей теории социального управления

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

Управление — это воздействие на систему с целью ее упорядочения, сохранения качественной специфики, совершенствования и развития.

Развитие теории социального управления началось на рубеже XIX—XX вв., чему в огромной мере способствовали достижения науки и техники, приведшие к существенным изменениям в отношениях к материальному производству и бизнесу. Основоположниками теорий научного управления являются всемирно известные теоретики и практики научного менеджмента Ф. Тейлор, Г. Форд, Г. Эмерсон, А. Файоль, Э. Мэйо и др. Анри Файоль считал, что управлять — значит предвидеть, изучать будущее и устанавливать программу действий; организовывать — строить двойной организм предприятия (материальный и социальный); распоряжаться — приводить в действие персонал предприятия; согласовывать — связывать, объединять и сочетать действия и усилия; контролировать — наблюдать, чтобы все происходило сообразно установленным правилам и распоряжениям.

В российской педагогике проблемам управления уделяли пристальное внимание К.Д. Ушинский, Н.И. Пирогов и др. Общая теория управления в России начала развиваться достаточно бурно сразу после смены в 1917 г. общественного строя. Новые социально-экономические задачи обусловили поиск новых методов управления, нашедших свое отражение в трудах А.А. Богданова, А.К. Гастева, П. М. Керженцева и др. Ими были обоснованы принципы управления, разработаны структуры и технологии процесса управления производством. Приложение теории социального управления к управлению школой в 20—30 гг. рассматривалось П.П. Блонским, И.О. Веселовым, Н.К. Крупской и др. В их трудах освещались вопросы организации учебного процесса в школе, хозяйственной деятельности ее руководителя, внедрения научной организации труда в практику школьного работника. В основу руководства советской школой легли принципы управления, близкие по своей сути к административным и получившие название ленинских.

Интерес к теории и практике управления школой усилился после окончания Великой Отечественной войны: увеличилось число исследований, посвященных анализу и обобщению опыта работы руководителей школы по организации учебно-воспитательного процесса (А.А. Волковский, П.В. Зимин, Н.А. Сорокин, Н.И. Соцердотов и др.).

В 60-х гг. прошлого века произошло осмысление школоведения как важной отрасли педагогической науки, возобновился интерес к научной организации труда учителя, директора школы.

Целая плеяда блестящих исследователей школоведческих проблем проявила себя в 70-х гг. XX в. В трудах Н.В. Горбунова, М.Г. Захарова, В.И. Зверевой, Т.А. Ильиной, М.И. Кондакова, И.С. Марьенко, А.А. Орлова, И.П. Раченко, В.А. Сухомлинского, Р.К. Шакурова, Г.И. Щукиной и др. был заложен фундамент научных основ теории внутри школьного управления.

В последние десятилетия XX вв. произошло резкое возрастание роли общего и специального научного знания, профессиональных и личностных качеств человека в общественной и экономической жизни. Это обстоятельство выдвинуло сферу образования в число приоритетных областей человеческой деятельности и обусловило ее бурное развитие по всем направлениям. Произошла смена образовательной парадигмы, интенсивно разрабатывается новое содержание образования, технологии обучения и воспитания. Информационная революция дала начало развитию принципиально новым средствам, методам, формам управления. Наблюдается взрывообразное усиление роли общественных наук и человеческого фактора в управлении социальными системами, в том числе и образовательными. Существенным стимулирующим фактором развития теории управления школой в современной России стало интенсивное внедрение рыночных отношений в систему образования.

Если до 80-х гг. прошлого века управление понималось как процесс выработки, принятия и реализации управленческих решений, как деятельность руководителя, то сейчас управление характеризуется как целенаправленное и планомерное воздействие на всех участников управляемого процесса.

Таким образом, *под управлением* понимается целенаправленное и планомерное взаимодействие управляющей и управляемой подсистем, направленное на достижение запланированного результата (цели).

Опыт мирового развития ставит перед нашей страной, вышедшей на путь кардинального обновления всех сфер человеческой деятельности, проблему создания эффективной системы социального управления, способной обеспечить динамичное развитие всех отраслей, и в первую очередь — социальной сферы.

В период перехода современной российской экономики и социальной сферы на рыночные основы использование законов и принципов общей теории управления (менеджмента) в сфере образования стало особенно актуальным.

Как считают многие исследователи, в семантическом плане между понятиями «управление» и «менеджмент» существенной разницы нет. Термин «менеджер» (manager) идентичен словам «управленец», «руководитель». Что же подразумевается под такими понятиями, как «менеджмент», «менеджер», «менеджер образования», «педагогический менеджмент»?

Первоначально под словом «*management*» понималось «искусство объезжать лошадей» (XVIII—XIX вв., Англия). Позднее в определение термина «менеджмент» стали вкладывать следующий смысл: вид деятельности; аппарат управления; наука и искусство управления; учебная дисциплина (ее преподавание начал в 1881 г. Джозеф Вартон в колледже США); система планирования, прогнозирования и организации производства; целенаправленное взаимодействие управляющей и управляемой подсистем; деятельность по реализации управленческих задач и т. д.

В настоящее время большинство ученых придерживаются точки зрения, что *менеджмент* представляет собой *теорию и практику управления в социальных организациях*. Существуют общепризнанные школы менеджмента — американская, японская, французская. Конечно, неэффективно идти путем простого копирования чужого опыта, но знать, что ценного из этого опыта

можно взять для себя, необходимо. Например, наиболее привлекательными представляются:

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

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

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

К основным принципам менеджмента относят:

- целенаправленность и последовательность;
- состязательность и максимальное вовлечение исполнителей в принятие решений;
- научность в сочетании с элементами искусства;
- функциональную специализацию в сочетании с универсальной деятельностью;
- оптимальное сочетание централизованного регулирования и самоуправления;
- учет индивидуальных особенностей работников;
- обеспечение единства прав и ответственности в каждом звене;
- последовательность и непрерывность;
- контроль, координация действий;
- учет закономерностей как межличностных отношений, так и группового поведения.

В зависимости от направления деятельности разновидностями менеджмента принято считать:

управление производствам (производственный менеджмент) — определение оптимального объема и структуры выпуска продукции, расстановка людей, организация подачи материалов и ремонта оборудования, устранение сбоев в поставке продукции, контроль качества, текущее руководство персоналом, стимулирование труда;

управление материально-техническим снабжением и сбытом — заключение договоров, формирование каналов сбыта, доставки и хранения сырья, отправки продукции;

управление инновациями (инновационный менеджмент) — процесс научных исследований, прикладных разработок, внедрение новинок в производство;

управление персоналом (персонал-менеджмент) — управление кадрами и повышение квалификации, улучшение условий труда и быта персонала, разрешение конфликтов;

финансовое управление (финансовый менеджмент) — составление бюджета, формирование и распределение денежных ресурсов, оценка текущего и перспективного финансового состояния;

управление маркетингом (маркетинг-менеджмент) — изучение рынка спроса на продукцию, выработка ценовой и рекламной политики;

управление эккаунтингом (экзаунтинг-менеджмент) — процесс сбора, обработки и анализа данных о функционировании организации, сопоставление с планируемыми данными, выявление проблем, вскрытие резервов имеющегося потенциала.

В любой социальной системе центральным, системообразующим фактором является человек (менеджер), выполняющий управленческую деятельность на основе соответствующих научных принципов с применением специальных приемов, методов, форм и средств. *Менеджер* — это профессионал, задачей которого является организация конкретной производительной работы в рамках определенного числа работников, функционально подчиненных ему.

Администрация образовательного учреждения, с одной стороны, может выступать в качестве совокупного субъекта управления по отношению к учительскому коллективу, с другой стороны, она является объектом управления (точнее, управляемой подсистемой) со стороны органов управления образовательным учреждением. В то же время администрация образовательного учреждения состоит из менеджеров определенных направлений деятельности школы, каждый из которых управляет своей совокупностью подчиненных ему работников, образующих управляемую подсистему.

Современного учителя, работающего в условиях активного вхождения школы в рыночные отношения, можно считать менеджером учебно-познавательного процесса, так как он является не только субъектом управления процессом обучения, воспитания и развития учащихся, но и оказывает образовательные услуги в условиях зарождающейся конкуренции.

Педагогический менеджмент — это: а) комплекс принципов, методов, организационных форм и технологических приемов управления педагогическими системами, направленный на повышение эффективности их функционирования и развития; б) научно-организованное управление со своеобразной иерархией: первый уровень — управление деятельностью педагогического коллектива, второй — управление деятельностью учащихся.

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

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

Продуктом труда — информация об учебно-воспитательном процессе.

Орудием труда — слово, речь.

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

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

2. Управление педагогическими системами как разновидность социального управления

Основная задача любой науки — выявление закономерностей изучаемых явлений и процессов для более полного и глубокого понимания действительности. Наука управления педагогическими системами (в нашем случае — школой) призвана изучать процессы постановки и решения управленческих задач и получать знания о том, при каких условиях эти задачи будут решаться оптимальным образом.

Общим предметом внутри школьного управления являются закономерные связи между свойствами управляющей подсистемы школы, характеристиками процесса управления и результатами функционирования и развития школы при различных внешних и внутренних условиях.

Частными предметами рассмотрения внутришкольного управления являются:

- учебно-воспитательный процесс (осуществление управления с учетом особенностей технологии образовательного процесса);
- кадровая политика руководства учреждением (подбор и расстановка педагогических и управленческих кадров, технического персонала; осуществление аттестации работников учреждения; мотивирование их на эффективную работу; создание благоприятной психологической обстановки);
- освоение новшеств и их влияние на процесс развития школы, также требующее управления (планирование, организация, контроль и мотивация);
- осуществление взаимосвязи с социально-экономическим окружением школы и поиск оптимальных вариантов управления педагогической системой, функционирующей и развивающейся в конкретном социуме, и пр.

Все исследования во внутри школьном управлении подразделяют на две группы: описательно-объяснительного и формирующего типов.

К основным задачам *описательно-объяснительного типа* исследований, рассматривающего развитие управленческого процесса как естественного процесса, имеющего свои закономерности и тенденции, относят

- анализ существующей управленческой практики;
- выявление факторов, влияющих на эффективность реализации управленческих функций;
- разработка соответствующих теоретических моделей, позволяющих объяснить исследуемые процессы и явления;
- выработка рекомендаций по корректировке и регулированию процесса управления школой.

Выявление закономерностей и тенденций развития управленческого процесса создает теоретическую базу для разработки программ развития управления в конкретных образовательных учреждениях.

При решении задач описательно-объяснительного типа исследований используются традиционные для социальных наук методы: наблюдение, опрос, тестирование, контент-анализ документов; сбор, обработка, систематизация и анализ информации об опыте управленческой деятельности, его экспертиза и обобщение и пр.

В исследованиях *формирующего типа* сначала разрабатываются модели новой управленческой деятельности, затем осуществляется их внедрение в практику управления конкретными образовательными учреждениями с последующим анализом и оценкой последствий произведенных новшеств. В качестве основных при таком типе исследований используются методы проектирования (моделирования) деятельности и формирующего эксперимента; в дополнение к ним могут применяться методы наблюдения, опроса, тестирования, экспертизы, обработки и анализа статистических данных и пр. Взаимосвязь этих групп методов исследования управленческих процессов закономерна в силу того, что, с одной стороны, теоретические модели, составленные в результате описания и объяснения существующей практики управления, служат основой для создания новых моделей управления. С другой стороны, результаты реализации новых моделей, подвергнутые всестороннему анализу, становятся мощным фактором совершенствования существующей управленческой практики.

3. Основные принципы, методы и формы управления педагогическими системами

Управление педагогическими системами основывается на соблюдении ряда принципов. *Принципы управления* — это основополагающие идеи по осуществлению управленческих функций. Принципы отражают закономерности управления.

К основным принципам внутри школьного управления относятся:

- демократизация и гуманизация управления;
- системность и целостность в управлении;
- рациональное сочетание централизации и децентрализации;
- взаимосвязь единоначалия и коллегиальности;
- научная обоснованность (научность) управления;
- объективность, полнота и регулярность предоставления информации.

Рассмотрим более подробно эти принципы.

Демократизация и гуманизация управления. Принцип демократизации и гуманизации управления предполагает развитие самостоятельности и инициативы всех участников образовательного процесса (руководителей, учителей, учащихся и родителей), привлечение их к открытому обсуждению и коллективной подготовке управленческих решений. Демократизация школьной жизни начинается с

внедрения в практику выборности руководителей школы, введения механизма конкурсного избрания и контрактной системы в отборе руководящих и педагогических кадров. Гласность в управлении школой основывается на открытости, доступности информации, когда каждый участник образовательного процесса не только знает о делах и проблемах школы, но и принимает участие в их обсуждении и высказывает свою точку зрения по вопросам школьной жизни. Демократизация управления школой реализуется через регулярные отчеты администрации, совета школы перед общешкольным коллективом и общественностью, через гласность принимаемых решений.

Управление образовательными процессами в последние годы обретает тенденцию перехода от субъектно-объектных к субъектно-субъектным отношениям, от монолога к диалогу между управляющей и управляемой подсистемами.

Системность и целостность в управлении педагогическими системами определяются системной природой педагогического процесса и создают реальные предпосылки для эффективного управления им.

Системный подход в управлении педагогическими системами побуждает руководителя образовательного учреждения и других участников управленческой деятельности осуществлять ее в системе, в единстве и целостности всех взаимодействующих компонентов и подсистем.

Реализация данного принципа способствует приданию управленческой деятельности последовательности, логичности, гармоничности и в конечном счете эффективности.

Рассматривая школу как целостную систему, имеют в виду, что она состоит из частей (компонентов), которыми могут выступать коллективы учителей, учащихся, родителей. Можно эту же систему представлять через процессы.

Например, процесс обучения является подсистемой целостного педагогического процесса, а урок — подсистемой процесса обучения. В то же самое время сам урок — это сложная динамическая система, структурным элементом которой является учебно-воспитательный процесс, воплощающий в себе учебно-воспитательную задачу, подобранные под нее методы обучения и воспитания, содержание учебного материала и формы организации познавательной деятельности учащихся. Чтобы установить точное приложение управленческого воздействия, необходимо уметь расчленять систему на части, блоки, подсистемы и структурообразующие элементы.

Оценкой действенности системы выступает реальный результат. Если педагог правильно сформулировал учебно-воспитательную задачу на том или ином учебно-воспитательном моменте занятия, но не сумел отобрать под нее учебный материал, соответствующее содержание, то какие бы методы обучения и формы организации познавательной деятельности он ни применял, получить высокий положительный результат невозможно.

Таким образом, уровень целостности системы зависит от ее целеустремленности полноты набора компонентов, качества каждого компонента и плотности взаимосвязей как между компонентами, так и между каждым из них и целым.

Изучение сущности социально-педагогических систем невозможно без комплексного подхода. Комплексный подход при изучении системы образования предполагает:

- системный и всесторонний анализ результатов управленческой и педагогической деятельности;
- выявление закономерных связей (по вертикали и горизонтали);
- определение специфических условий и проблем социума;
- разработку динамической структуры и технологии управления;
- обоснование содержания управления.

Рациональное сочетание централизации и децентрализации. Чрезмерная централизация управленческой деятельности неизбежно ведет к усилению администрирования, сковывает инициативу управляемых подсистем (руководителей нижних уровней, учителей и учащихся), которые в данном случае становятся простыми исполнителями чужой управленческой воли. В условиях излишней централизации часто происходит дублирование управленческих функций, что приводит к потерям временных, финансовых и иных ресурсов, перегрузке всех участников образовательного процесса от руководителей школы до учащихся.

С другой стороны, децентрализация управления, понимаемая как передача ряда функций и полномочий от высших органов управления к низшим, при неумеренности ее исполнения, как правило, приводит к снижению эффективности деятельности педагогической системы. Это выражается в следующих негативизмах: снижение роли управляющей подсистемы (руководителя и администрации в целом), полная или частичная утрата аналитических и контролирующих функций, осуществляемых органами управления. Чрезмерное увлечение децентрализацией приводит к возникновению серьезных проблем в деятельности коллектива, к возникновению межличностных и межуровневых конфликтов и недоразумений, неоправданному противостоянию административных и общественных органов управления образовательным учреждением.

Разумное, основанное на последних достижениях науки сочетание централизации и децентрализации в управлении школой обеспечивает оптимальное взаимодействие управляющей и управляемой подсистем образовательного учреждения, административных и общественных его органов в интересах достижения цели. Оптимальное сочетание централизации и децентрализации создает необходимые условия для демократического, заинтересованного и квалифицированного обсуждения, принятия и последующей реализации управленческих решений на профессиональном уровне, исключения дублирования управленческих функций и повышения эффективности взаимодействия всех структурных подразделений системы.

Проблема сочетания централизации и децентрализации в управлении состоит в оптимальном *делегировании (распределении) полномочий* при принятии управленческих решений. Практика делегирования полномочий предполагает следующие виды управленческой ответственности: общую — за создание необходимых условий деятельности, функциональную — за конкретные действия. Полномочия делегируются должности, а не индивиду, который ее занимает в

данный момент. Выделяют следующие виды управленческих полномочий: согласительные (предостерегающие), распорядительные (линейные, функциональные), консультативные, контрольно-отчетные, координационные.

Подлежат делегированию: рутинная работа, специализированная деятельность; частные вопросы; подготовительная работа. Не подлежат делегированию: функции руководителя, установление целей, принятие решений по выработке стратегии школы, контроль результатов; руководство сотрудниками, их мотивация; задачи особой важности; задачи высокой степени риска; необычные, исключительные дела; срочные дела, не оставляющие времени для объяснения и перепроверки; задачи строго доверительного характера.

Пределы полномочий определяются политикой, процедурами, правилами и должностными инструкциями. Причиной нарушений полномочий чаще всего бывает превышение власти.

Взаимосвязь единоначалия и коллегиальности. Одним из условий эффективного осуществления управленческой деятельности является опора на опыт и знания непосредственных организаторов учебно-воспитательного процесса (учителей, воспитателей), умелое, тактичное привлечение их к разработке, обсуждению и принятию оптимальных управленческих решений на основе сопоставления разных, в том числе и противоположных, точек зрения. Однако при этом надо четко представлять, что коллегиальность должна иметь свои границы, особенно когда речь идет о личной ответственности каждого члена коллектива за исполнение принятого коллегиальным путем решения.

С другой стороны, единоначалие в управлении призвано обеспечивать дисциплину и порядок, четкое разграничение полномочий участников педагогического процесса, занимающих различные уровни управления. Кроме того, руководитель осуществляет контроль за соблюдением и поддержанием статуса каждого члена педагогического коллектива. Вся деятельность руководителя образовательной системы основывается не столько на формальном, административном авторитете, сколько на опыте работы с людьми, высоком профессионализме, основанном на глубоком знании педагогики, психологии, социальной психологии и философии, управления, а также учете индивидуальных-психологических особенностей учителей, учащихся, родителей. Если коллегиальность приоритетна на стратегическом этапе (обсуждение и принятие решений), то единоначалие необходимо прежде всего на этапе реализации принятых решений (на этапе тактических действий). Единоначалие и коллегиальность в управлении — это проявление закона единства противоположностей.

Принцип взаимосвязи единоначалия и коллегиальности в управлении образовательной системой реализуется в деятельности общественных органов управления (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, о котором мы будем говорить более подробно в следующей главе, создает реальные возможности в центре и на

местах для утверждения в практике принципа единства единоначалия и коллегиальности.

От соблюдения правильного соотношения между единоначалием и коллегиальностью во многом зависит эффективность и действенность управления.

В заключение заметим, что реализация данного принципа направлена на преодоление субъективности, авторитаризма в управлении педагогическим процессом.

Научная обоснованность (научность) управления. Данный принцип предполагает построение системы управления на новейших достижениях науки управления. Научное управление несовместимо с субъективизмом. Руководитель должен понимать и учитывать закономерности, объективные тенденции развития общества, педагогических систем, принимать решения с учетом сложившейся обстановки и научных прогнозов.

Реализация принципа научной обоснованности управления во многом определяется наличием достоверной и полной информации о состоянии управляемой педагогической системы.

Объективность, полнота и регулярность предоставления информации. Эффективность управления педагогическими системами в значительной мере определяется наличием достоверной и необходимой информации,

В управлении педагогической системой важна любая информация, но прежде всего управленческая информация, которая необходима для оптимального функционирования управляемой подсистемы. Формирование информационных банков данных, технологий их оперативного использования повышает научную организацию управленческого труда.

Управленческая информация подразделяется: по времени — на ежедневную, ежемесячную, четвертную, годовую; по функциям управления — на аналитическую, оценочную, конструктивную, организационную; по источникам поступления — на внутри школьную, ведомственную, вневедомственную; по целевому назначению — на директивную, ознакомительную рекомендательную и др.

В управлении общеобразовательным учреждением информация играет такую же важную роль, как и в любом учреждении. В деятельности школы прослеживается довольно значительное количество информационных взаимоотношений: учитель — ученик, учитель — родители, администрация — учитель, администрация — учащиеся, администрация — родители и пр. Кроме того, администрация школы постоянно находится в информационных контактах с органами народного образования, методическими учреждениями, другими учреждениями и организациями, занимающимися воспитанием детей и подростков. Все это свидетельствует об уникальном многообразии информационных потоков: входящих, выходящих и движущихся внутри школы, в связи с чем к ее качеству (объективности и полноте) предъявляются высокие требования.

Трудности с использованием информации в управлении часто исходят от информационного избытка или, наоборот, от его недостатка. И то и другое затрудняет процесс принятия решений, оперативное регулирование их выполнения.

В педагогических системах недостаток информации чаще ощущается в области воспитательной деятельности.

Для человека, имеющего дело с внутри школьной информацией, важно знать методы ее сбора, обработки, хранения и использования. Школьный руководитель, менеджер в своей деятельности, активно использует наблюдение, анкетирование, тестирование, работу с инструктивными и методическими материалами. С внедрением технических средств и компьютеризации существенно сократились сроки сбора и обработки материалов. Усилия школьной администрации должны быть сосредоточены на разработке и внедрении внутри школьной информационной технологии управления, использовать которую могли бы как руководители школы, так и учителя.

Требование регулярности предоставления информации связано с цикличностью процесса управления школой и вполне определенной этапностью ее функционирования. Своевременность подачи в вышестоящие инстанции запрашиваемых материалов составляет один из признаков эффективной работы школы. Руководитель школы несет ответственность за исходящую информацию, куда бы она ни направлялась.

Кроме рассмотренных выше принципов управления педагогическими системами, выделяют и другие:

- принцип соответствий (выполняемая работа должна соответствовать интеллектуальным и физическим возможностям исполнителя);
- принцип автоматического замещения отсутствующего;
- принцип первого руководителя (при организации выполнения важного задания контроль за ходом работы должен быть оставлен за первым руководителем);
- принцип новых задач (видение перспектив);
- принцип обратной связи (оценка хода и результатов дела);
- принцип нормы управляемости (оптимизация количества педагогических работников, подчиненных непосредственно руководителю). А. Файоль выступал за неукоснительное соблюдение нормы управляемости. Л. Урвик считал, что «идеальное число подчиненных у всех высших руководителей должно быть равно четырем».

Существуют и другие классификации и трактовки принципов педагогического менеджмента. В. П. Симонов выделяет следующие принципы:

- целеполагание как основа планирования, организации и контроля всей деятельности менеджера любого уровня управления;
- целенаправленность управления (умение ставить цели с учетом реальности, социальной значимости и перспективности);
- кооперация и разделение управленческого труда, т.е. опора на коллективное творчество и разум;
- функциональный подход — постоянное обновление, уточнение и конкретизация функций исполнителей;
- комплексность не только определения цели и задач, но и организация выполнения принятых решений, педагогический контроль, коррекция деятельности;

• систематическое самосовершенствование педагогического менеджмента на всех уровнях управления.

Управление педагогическими системами осуществляется определенными методами. **Метод управления** – это способ достижения поставленных целей. Они классифицируются по:

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

Формы управления могут иметь разную структуру и направления: инструктивно-методические и теоретические семинары, заседания ученического коллектива, педагогические советы, методические объединения, школьные конференции, педагогические чтения, родительский всеобуч.

Вопросы для самоконтроля

1. Что вы понимаете под управлением, социальным управлением, управлением педагогическими системами?
2. Каковы специфические особенности социального управления?
3. Можно ли считать учителя менеджером образования?
4. Может ли учитель одновременно быть субъектом и объектом управления?
5. Пользуясь ретроспекцией, приведите пример реализации одного из принципов управления в школе, где вы учились.

Основная литература

1. *Поташник М. М., Моисеев Л. М.* Управление современной школой (В вопросах и ответах). М.: Новая школа, 1997.
2. *Селиванов В. С.* Управление школой в России: Учеб. пособие для студ. учеб. заведений. Смоленск, 2001.
3. *Симонов В. П.* Педагогический менеджмент: 50 ноу-хау в управлении педагогическими системами: Учеб. пособие. 3-е изд., доп. М.: Педагогическое общество России, 1999.

Дополнительная литература

1. *Шамова Т. И., Третьяков П. И., Капустин Н. П.* Управление образовательными системами: Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений Под ред. Т. И. Шамовой. М.: ВЛАДОС, 2001.
2. Проектирование систем внутри школьного управления / Под ред. А. М. Моисеева. М.: Педагогическое общество России, 2001.
3. *Петрова В. Н., Плетнева Е. И., Сысоева М. Е.* Управление образовательными системами: Курс лекций. М.: Изд-во МГОУ, 2002.
4. *Сергеева В. П.* Управление образовательными системами: Программно-методическое пособие. М., 2000.
5. *Моисеев А. М., Капто А. Е. и др.* Нововведения во внутри школьном управлении. М., 1998.

ГЛАВА 2. СИСТЕМА ОБРАЗОВАНИЯ В РОССИИ

Не все одинаково пригодно для всех.

Цицерон

Базовые понятия: органы управления образованием, принципы государственной политики, образовательное учреждение.

1. Принципы государственной политики в области образования

В статье 2 Закона Российской Федерации «Об образовании» установлены основные положения государственной политики в области образования. По существу, это исходный пункт, основа государственной концепции образования.

Государственная политика в области образования основывается на следующих *принципах*:

1) *гуманистический характер образования*, приоритет общечеловеческих ценностей, жизни и здоровья человека, свободного развития личности. Воспитание гражданственности, трудолюбия, уважение к правам и свободам человека, любви к окружающей природе, Родине, семье;

2) *единство федерального культурного и образовательного пространства*. Защита и развитие системой образования национальных культур, региональных культурных традиций и особенностей в условиях многонационального государства;

3) *общедоступность образования*, адаптивность системы образования к уровням и особенностям развития и подготовки обучающихся воспитанников.

4) *светский характер образования* в государственных и муниципальных образовательных учреждениях;

4) *свобода и плюрализм* в образовании;

5) *демократический, государственно-общественный* характер управления образованием. Автономность образовательных учреждений.

Государственная политика в сфере образования понимается как концентрированное выражение воли многонационального народа России, направленной на удовлетворение запросов личности и потребностей развития гражданского общества, государства, семьи (с учетом экономических возможностей государства). Она предполагает направленность деятельности государственных и общественных институтов на всемерное развитие личности. Государство, решая те или иные задачи социально-экономического развития страны, ориентирует систему образования таким образом, чтобы обеспечить образовательную поддержку (сопровождение) проводимым в стране преобразованиям (перепрофилирование экономических структур, решение проблем занятости, повышение уровня правовой культуры населения и т. д.).

Механизмом реализации государственной политики в сфере образования является Федеральная программа развития образования, утверждаемая федеральным законом.

Пункт 1 ст. 2 Закона «Об образовании» РФ включает несколько позиций, отражающих в совокупности общую тенденцию гуманизации образования в мире. Они отвечают духу и букве Всеобщей декларации прав человека, принятой Генеральной Ассамблеей ООН в декабре 1948 г. Часть 2 ст. 26 Декларации утверждает, что «образование должно быть направлено к полному развитию человеческой личности и к увеличению уважения к правам человека и основным свободам».

Эти позиции закона созвучны и принципам Декларации прав ребенка, принятой Генеральной Ассамблеей ООН в ноябре 1959 г., где в принципе 7 отмечается, что ребенку «должно даваться образование, которое способствовало бы его общему культурному развитию и благодаря которому он мог бы на основе равенства возможностей развить свои способности и личное суждение, а также сознание моральной и социальной ответственности и стать полезным членом общества».

Тенденция гуманизации образования находит отражение и в тексте п. 2 ст. 9 комментируемого Закона, где рассматривается содержание образования в контексте образовательных программ, которые направлены на решение задач формирования общей культуры личности, адаптации личности к жизни в обществе.

Гуманистический характер образования. По общенаучному философскому определению гуманизм в широком смысле — это исторически изменяющаяся система воззрений, признающая ценность человека как личности, его права на свободу, счастье, развитие и проявление своих способностей, считающая благо человека критерием оценки социальных институтов, а принципы равенства, справедливости, человечности — желаемой нормой отношений между людьми.

В соответствии с принципом гуманизма гуманистический характер образования предполагает, что в центре образовательного процесса находится развивающийся человек. Этот принцип в образовании определяется как принцип гуманизации. Он рассматривается в настоящее время наряду с принципами демократизации, индивидуализации, технологизации, автономизации и др. Цель гуманистически направленного образования, основывающегося на принципе гуманизации, состоит в развитии человека, его гражданском, нравственном воспитании, его общекультурном становлении как личности. Гуманистический характер образования означает уважение всех участников образовательного процесса к человеку, ребенку как личности, доверие к нему, принятие его интересов, жизненных целей, запросов, уважение его достоинства. Достоинство человека есть смыслообразующая общей системы личностных ценностей человека. В настоящее время разграничиваются понятия общечеловеческого, национального, гражданского, профессионального и личностного достоинства человека. Каждое из этих проявлений достоинства является объектом направленного воспитания в семье, школе, институте, в жизни.

Гуманистический характер образования означает не только личностную ориентированность на обучающегося, но и предполагает субъектно-субъектную схему педагогического взаимодействия, в процессе которого ученик выступает как самостоятельный, активный, свободный деятель, субъект и партнер общения, а не как пассивный объект обучения.

Гуманистический характер образования меняет саму природу образовательной педагогической среды, наполняя ее духом сотрудничества, сотворчества, развития человека. Воспитывающая функция учителя становится ведущей по отношению к таким его функциям, как обучающая, информационная, контролирующая.

Гуманистический характер среднего и высшего профессионального образования предполагает системное включение дисциплин гуманистического цикла в естественно-научное и техническое образование, т.е. его гуманитаризацию. В то же время гуманизация гуманитарного образования предусматривает включение дисциплин естественно-научного цикла в подготовку специалистов гуманитарного профиля. Подобный процесс гуманизации профессионального образования способствует формированию у будущих специалистов более полной и адекватной картины мира, что соотносится с общей целью образования человека (развитием личности) и результатом образования — общей образованностью, общей и профессиональной культурой специалиста.

Прокомментируем далее каждую из включенных в п. 1 ст. 2 Закона позиций, определяющих гуманизацию образования в этом контексте.

Приоритет человеческих ценностей означает определение того, что выступает в качестве таких ценностей для всего человечества. Наиболее общим является определение, согласно которому общечеловеческими признаются такие ценности, которые принимаются и развиваются всеми людьми в условиях любых общественно-исторических изменений цивилизационного развития человечества. Со времен глубокой древности и до наших дней точное определение этих ценностей общественного сознания каждого народа, их количества является одной из проблем, требующих дальнейшего решения. Понятие добродетели соотносится людьми с понятием общечеловеческих ценностей так же, как и прозвучавшие во времена Великой французской революции ценности свободы, равенства и братства. Общечеловеческими ныне также являются такие ценности, как жизнь, добро, истина и красота (гармония).

Приоритет общечеловеческих ценностей в образовательном процессе означает, что они должны лежать в основе ценностного отношения человека к миру, которое формируется в этом процессе. В качестве такой основы могут выступать общечеловеческие ценности жизни, добра, истины, красоты.

Ценность жизни, бытия означает отношение к космосу, Земле, природе, другим людям как носителям бытия. Эта ценность лежит в основе подлинного экологического сознания, развитие которого также является одной из целей образования.

Такая ценность, как «добро», означает альтруистическую направленность человека, его сострадание и милосердие как проявление его высшей человеческой способности — любви. Призыв «спешите делать добро» становится определенным жизненным принципом организации социальных отношений, который противостоит тенденции насилия, разрушения, зла.

Общечеловеческая ценность *истины* — это ценность познания, разума, понимания сущности бытия, мироздания. Ценность проникновения в суть явлений предметной и высшей реальности, понимания лежащих в основе природных и социальных явлений закономерностей и есть базисная ценность познания. Формирование приоритетности знания, ценности познания, установление истины является одной из важных задач образования.

Общечеловеческая ценность *красоты, гармонии* лежит в основе этического воспитания человека. Это ценность совершенства, гармонизации, приведения в соответствие с идеалом, стремление к нему, что соотносится с афоризмом «красота спасет мир». Общечеловеческие ценности *общественного сознания*, будучи интернационализированы индивидуальным сознанием человека, определяют национальные ценности, ценности общества, семьи, труда, образования и т. д., формируя в образовательном процессе человека-гражданина, человека нравственности и культуры, человека-созидателя.

Приоритет жизни и здоровья человека, свободного развития личности определяет первостепенность создания в образовательной системе условий для нормальной жизнедеятельности обучающегося; охрану здоровья всех субъектов образовательного процесса; соблюдение норм физиологически и психологически допустимой нормы учебной нагрузки. Воспитание физически и психологически здорового человека есть основа формирования специалиста.

Воспитание гражданственности направлено на осознание человеком себя членом общества, представителем народа, страны, гражданином. Гражданин страны, гражданин России — это означает, что человек принимает на себя ответственность за соблюдение законов этой страны и пользуется всеми правами, предоставляемыми ее Конституцией.

Гражданственность есть чувство и состояние принадлежности к стране рождения, воспитания, жизни человека, это знание основных законов своей страны, понимание их роли в развитии общества и обязанности их соблюдения. Формируемое с самых ранних лет в семье чувство гражданственности человека целенаправленно развивается образовательной средой, всей системой общественно-исторических и правовых учебных дисциплин и внешкольной, внеаудиторной работой.

Воспитание гражданственности означает привитие человеку с самых ранних лет жизни интереса к истории своей страны, ее жизни, к ее народу. Стержнем гражданского воспитания является патриотизм. Организация освоения культуры своей страны в общем контексте мировой культуры, понимание и уважение народных традиций и обычаев наполняют конкретным патриотическим

содержанием воспитания гражданственности в образовательном процессе. Кроме того, важно отметить, что воспитание гражданственности соотносится с формированием политического мышления и политической культуры, с одной стороны, и правового сознания и правовой культуры — с другой.

Воспитание трудолюбия основывается на удовлетворении собственной человеческой потребности в труде как естественном условии человеческой жизни. Воспитание и развитие этой потребности с раннего дошкольного возраста является одной из основных воспитательных задач. Включение ребенка в непосредственное бытовое обслуживание себя, помощь другим формирует основные трудовые действия, создает предпосылки позитивного отношения к труду, вырабатывает привычку трудового взаимодействия. Овладевая трудовыми действиями сначала в игре, а затем в учебной деятельности, учебном труде, будущий взрослый человек учится разграничивать цель, средства, результат труда. Различные посильные формы трудового обучения (в процессе художественно-изобразительной и собственно технологической деятельности), такие как лепка, вышивание, починка предметов и др., развивают желание и умение трудиться, приносят радость от полученного результата и положительной оценки. Особую роль в развитии трудолюбия играет учебная деятельность, в процессе которой ребенок формируется как субъект организованной, целенаправленной деятельности, обладающий такими важными для развития трудолюбия качествами, как организованность, ответственность, целеустремленность, самостоятельность. Воспитание трудолюбия представляет собой сложный, многоплановый и многоуровневый процесс, достижение положительного результата которого есть функция согласованного взаимодействия семьи, самого ребенка, школы и всех форм дошкольного образования.

Адаптивность системы образования подразумевает не ограничение творчески преобразующего действительность потенциала личности, а усвоение индивидом культурно-исторических традиций своего народа, ценностей и общественных норм человеческого общежития в контексте развития общемировой цивилизации. Адаптивность системы образования может пониматься и как соответствующим образом представленное содержание образования, отличающее его от научного знания.

Светский характер образования означает свободу государственного, муниципального образовательного учреждения от прямого религиозного (конфессионального) воздействия. Светский характер образования основывается на свободе совести граждан, а также на том, что ч. 1 ст. 14 Конституции РФ предполагает светский характер государства.

Воспитание уважения к правам и свободам человека основывается на понимании цели воспитания прежде всего как воспитания свободы и ответственности. Свобода человека определяется свободой воли, тем, насколько его намерения и поступки обусловлены и связаны с внешними факторами. Это философско-этическая проблема самоопределяемости, или детерминированности,

человеческого поведения. Общепринятым является положение, что свобода всегда относительна, она всегда соотнесена с необходимостью. Свобода человека есть осознанная (в той или иной степени) необходимость действовать в соответствии с нормами, правилами, законами общества, членом которого всегда по своей социальной сути является человек. Абсолютной свободы человека, живущего в обществе, полного своеволия не может быть. Свобода одного человека есть всегда ограничение свободы другого (других). У человека есть свобода выбора, свобода действия в рамках закона, свобода определения жизненного пути — свобода быть самим собой. Уважение другого как человека, который также свободен быть самим собой, есть уважение самого себя. Права человека и его обязанности, т.е. ответственности и обязанности, закрепленные в Конституции России, являются предметом правового целенаправленного воспитания в школе. Свобода человека связана с его ответственностью перед самим собой, семьей, обществом. Ответственность есть реализация чувства долга и обязанности. Воспитание уважения ребенка к этим правам начинается в раннем дошкольном возрасте в семье с формирования чувства признания и принятия другого как личность.

Воспитание любви к окружающей природе основывается на общечеловеческой ценности жизни, на осознании себя частью природного мира — частью живой (растительной и животной) и неживой природы. Любовь к природе означает прежде всего бережное к ней как к среде обитания и жизни человека.

Любовь к природе означает переживание чувства красоты, гармонии. Любовь к природе — означает сохранение и приумножение ее богатства. Достижения научно-технического прогресса, интенсивная эксплуатация ресурсов Земли создают реальную угрозу для сохранения природы, сохранения самой нашей планеты. Угроза экологической катастрофы приобретает реальное звучание. В этих условиях воспитание любви к окружающей природе есть воспитание борьбы за нее, воспитание потребности активного участия в экологических движениях. В настоящее время любовь к природе есть не пассивное созерцательное отношение к ней, а действенная, активная работа по ее сохранению и улучшению, работа по формированию экологического сознания. Воспитание любви к окружающей природе начинается в семье с формирования доброго и бережного отношения к домашним животным, растениям в процессе ухода за ними, помощи им. Оно продолжается в школе, в жизни как осознание определяющей роли природы в жизни человека, необходимости ее сохранения — это основа экологического сознания.

Воспитание любви к Родине основывается на воспитании гражданственности, патриотизма. Любовь к Родине — это активная гражданская позиция гордости и, может быть, страдания за то, что не соответствует представлению человека о Родине. Любовь к Родине — это знание ее истории и умение использовать это знание в качестве аргумента в процессе анализа тех или иных исторических событий; готовность защищать ее от любых посягательств, беззаветно служить ей. Воспитание любви к Родине есть патриотическое

воспитание, которое включает особую атрибутику (государственные символы — флаг, герб, гимн и др.), духовную стойкость, честь и национальное достоинство человека. Патриотическое воспитание не противоречит интернациональному, космополитическому — оно есть целенаправленное воспитание человека, уважающего себя как гражданина России, как человека Вселенной, в которой Земля, Россия — только микрочастица.

Воспитание любви к семье является одним из важнейших направлений всего образовательного процесса. Семья является первой и самой значимой для развития ребенка образовательной средой. Формирование эмоционально-позитивного, доверительного отношения к семье есть ценность благодарения, ценность добра. Вступая в жизнь, ребенок вступает в две системы взаимосвязанных отношений «ребенок — предмет, предметный мир, мир вещей» и «ребенок — взрослый». Семья служит моделью этих отношений и сама целенаправленно формирует их, организуя и направляя познавательную творческую активность ребенка в предметных, сюжетных и ролевых играх. Семья создает атмосферу свободного творческого развития ребенка. В семье формируется отношение человека к себе — его самооценка на основе оценки взрослых. Общение со взрослыми является основой развития понятийного мышления ребенка, его речевого развития, его личностного становления, формирования Я-концепции. Любовь ребенка к своей семье воспитывается прежде, всего самой семьей, всей системой семейных отношений. В силу этого воспитание любви ребенка к своей семье начинается с воспитания родителей, формирования у них чувства ответственности за ребенка.

Роль семьи как источника формирования человека не уменьшается в период школьного детства человека — она трансформируется в роль советчика, помощника, в роль дружеской, доверительной поддержки. Соответственно, расширяется и изменяется глубина и эмоциональная насыщенность отношения человека к семье, его любви к близким.

Все рассмотренные выше позиции раскрывают и детализируют гуманистический характер образования в целом.

2. Система образования в Российской Федерации и органы управления образованием

Согласно Закону РФ «Об образовании» (ст. 8) *система образования* представляет собой совокупность взаимодействующих:

- преобладающих образовательных программ и государственных образовательных стандартов различного уровня и направленности;
- сети реализующих их образовательных учреждений независимо от их организационно-правовых форм, типов и видов;
- органов управления образованием и подведомственных учреждений и организаций.

Цель системы образования — обеспечить право человека на образование. Критерием эффективности деятельности такой системы является уровень

образованности граждан — воспитанности и обученности. Право на образование — основное и естественное право человека — реализуется им всю жизнь. С помощью образования возможно максимальное развитие огромного интеллектуального потенциала человека.

Право на образование имеет целью удовлетворение потребности человека в информации и непосредственно в обучении и воспитании. Потребности в информации и образовании стоят на одном уровне с первичными потребностями человека: физиологическими, в обеспечении безопасности и защищенности.

Все компоненты системы образования постоянно изменяются, развиваются. Одно из важных изменений — развитие Государственных образовательных стандартов (ГОС). В числе разрабатываемых законопроектов находится проект закона «О государственных минимальных социальных стандартах», в которые планируется включить и стандарты в области образования: набор общедоступных и бесплатных услуг, предоставляемых образовательными учреждениями; нормы и нормативы предельной наполняемости классов и групп в государственных и муниципальных образовательных учреждениях; нормы и нормативы социальной поддержки обучающихся; норматив числа студентов, получающих бесплатное высшее профессиональное образование в государственных высших учебных заведениях; уровень обязательного образования, который должен получить каждый гражданин страны.

Содержание образования определено, как известно, в общеобразовательных (основных и дополнительных) и профессиональных (основных и дополнительных) программах (ст. 9).

Образовательные программы осваиваются с учетом потребностей и возможностей личности в следующих формах: очной, очно-заочной (вечерней), заочной; в форме семейного образования, самообразования, экстерната. Допускается сочетание различных форм получения образования. Независимо от форм получения образования для объективной оценки уровня образования используются Государственные образовательные стандарты, которые устанавливаются федеральным законом. Следует обратить внимание на то, что строгое соблюдение принципа преемственности между образовательными программами разных уровней обеспечивает целостность и непрерывность всей системы образования в России и отсутствие в образовательном пространстве этой системы тупиковых образовательных ветвей.

Образовательный минимум содержания каждой основной общеобразовательной программы или основной профессиональной образовательной программы (по конкретной профессии, специальности) устанавливается соответствующим Государственным образовательным стандартом (ст. 7).

Важнейшими ролевыми участниками (субъектами) в процессе управленческого взаимодействия являются учредители, заказчики, пользователи, представители властных структур, партнеры, конкуренты.

Основным заказчиком образовательных учреждений выступает государство и его ведомства, которые:

- формируют образовательную политику;
- регистрируют, лицензируют, аттестуют, аккредитуют образовательные учреждения;
- определяют Государственные образовательные стандарты;
- проводят экспертизу подведомственных им учреждений. Учредителями образовательных учреждений согласно Закону РФ «Об образовании» (ст. 11) могут являться:
 - органы государственной власти и регионального (местного) самоуправления;
 - отечественные и иностранные организации всех форм собственности, их объединения (фонды, союзы, ассоциации);
 - общественные и религиозные организации, зарегистрированные на территории РФ;
 - граждане Российской Федерации и иностранные граждане. Учредители образовательных учреждений наделены широкими правами и полномочиями. В случае реорганизации органов государственной власти, органов управления образованием и (или) органов местного самоуправления права учредителя переходят к соответствующим правопреемникам. Учредителем образовательных учреждений всех типов и видов, реализующих военные профессиональные образовательные программы, может быть только Правительство Российской Федерации.

Учредителем специального учебно-воспитательного учреждения закрытого типа для детей и подростков с девиантным (общественно опасным) поведением могут быть только федеральные органы исполнительной власти и (или) органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации.

В соответствии с Законом РФ «Об образовании» **федеральные органы государственной власти и органы управления образованием** должны:

- формировать и осуществлять федеральную политику в области образования;
- регулировать правовые отношения в области образования;
- разрабатывать и реализовывать федеральные и международные программы развития образования с учетом социально-экономических, демографических и других условий и особенностей;
- формировать федеральные государственные и ведомственные органы управления образованием;
 - согласовывать назначение руководителей образовательных учреждений федерального подчинения (если иное не предусмотрено законом и типовыми положениями об образовательных учреждениях соответствующих типов и видов);
 - устанавливать порядок создания, реорганизации и ликвидации образовательных учреждений;
 - устанавливать перечень профессий и специальностей, по которым ведутся профессиональная подготовка и профессиональное образование;

- разрабатывать и утверждать типовые положения об образовательных учреждениях;
- устанавливать порядок лицензирования, аттестации и государственной аккредитации образовательных учреждений;
- регулировать трудовые отношения и др.

В ведении **субъектов Российской Федерации** в области образования находятся (ст. 29):

- определение и осуществление политики в области образования, не противоречащей политике РФ в области образования;
- законодательство субъектов Российской Федерации;
- определение особенностей порядка создания, реорганизации, ликвидации и финансирования образовательных учреждений;
- осуществление федеральной политики в области образования;
- разработка и реализация республиканских, региональных программ развития образования;
- формирование государственных органов управления образованием и руководство ими;
- создание, реорганизация и ликвидация образовательных учреждений соответствующего подчинения, лицензирование образовательных учреждений;
- установление национально-региональных компонентов Государственных образовательных стандартов; формирование бюджетов субъектов Российской Федерации в части расходов на образование и соответствующих фондов развития образования;
- установление местных налогов и сборов на цели образования;
- установление республиканских, региональных нормативов финансирования образования;
- организация финансирования местных органов управления образованием и образовательных учреждений;
- организация подготовки, переподготовки, повышения квалификации педагогических работников;
- издание нормативных документов в пределах своей компетенции и др.

Органы *местного самоуправления* (ст. 31) ответственны за реализацию права граждан на получение установленного настоящим Законом обязательного основного общего образования; ежегодную публикацию среднестатистических показателей о соответствии федеральным и местным требованиям условий осуществления образовательного процесса в образовательных учреждениях, расположенных на подведомственных им территориях.

К исключительной компетенции в области образования органов местного самоуправления относятся:

- планирование, организация, регулирование и контроль деятельности местных (муниципальных) органов управления образованием, образовательных учреждений в целях осуществления государственной политики в области образования;

- формирование местных бюджетов в части расходов на образование и соответствующих фондов развития образования, разработка и принятие местных нормативов финансирования системы образования;
- обеспечение гражданам, проживающим на соответствующих территориях, возможности выбора общеобразовательного учреждения;
- регулирование в пределах своей компетенции отношений собственности в системе образования;
- создание, реорганизация и ликвидация муниципальных образовательных учреждений;
- создание и ликвидация местных (муниципальных) органов управления образованием и (или) самоуправляемых школьных округов, определение их структуры и полномочий, назначение и увольнение по согласованию с государственными органами управления образованием руководителей местных органов управления образованием;
- назначение руководителей муниципальных образовательных учреждений, если иное не предусмотрено типовыми положениями об образовательных учреждениях соответствующих типов и видов или решением органа местного самоуправления;
- строительство зданий и сооружений муниципальных образовательных учреждений, обустройство прилегающих к ним территорий;
- контроль условий аренды зданий, помещений и иных объектов собственности образовательными учреждениями;
- использование государственных и муниципальных образовательных учреждений, объектов культуры и спорта в интересах образования и др.

Компетенция и ответственность *образовательного учреждения* (ст. 32) состоят в том, что оно самостоятельно в осуществлении образовательного процесса, подборе и расстановке кадров, научной, финансовой, хозяйственной и иной деятельности в пределах, установленных законодательством Российской Федерации, Типовым положением об образовательном учреждении соответствующего типа и вида и Уставом образовательного учреждения. К компетенции образовательного учреждения относятся:

- материально-техническое обеспечение и оснащение образовательного процесса;
- привлечение для осуществления деятельности, предусмотренной уставом данного образовательного учреждения, дополнительных источников финансовых и материальных средств;
- представление учредителю и общественности ежегодного отчета о поступлении и расходовании финансовых и материальных средств;
- подбор, прием на работу и расстановка кадров, ответственность за уровень их квалификации;
- организация и совершенствование методического обеспечения образовательного процесса;
- разработка и утверждение образовательных программ и учебных планов;

- разработка и утверждение рабочих программ учебных курсов и дисциплин;
- разработка и утверждение по согласованию с органами местного самоуправления годовых календарных учебных графиков;
- установление структуры управления деятельностью образовательного учреждения, штатного расписания, распределение должностных обязанностей;
- установление ставок заработной платы и должностных окладов работников образовательного учреждения в пределах собственных финансовых средств и с учетом ограничений, установленных федеральными и местными нормативами;
- установление надбавок и доплат к должностным окладам работников образовательного учреждения, порядка и размеров их премирования;
- разработка и принятие Устава образовательного учреждения;
- разработка и принятие правил внутреннего распорядка образовательного учреждения;
- самостоятельное формирование контингента обучающихся, воспитанников;
- самостоятельное осуществление образовательного процесса;
- осуществление текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся образовательного учреждения;
- контроль за своевременным предоставлением отдельным категориям обучающихся, воспитанников дополнительных льгот и видов материального обеспечения;
- обеспечение в образовательном учреждении интернатного типа условий содержания воспитанников не ниже нормативных;
- создание в образовательном учреждении необходимых условий для работы подразделений организаций общественного питания и медицинских учреждений, контроль их работы в целях охраны и укрепления здоровья обучающихся, воспитанников и работников образовательного учреждения;
- содействие деятельности учительских (педагогических) организаций (объединений) и методических объединений;
- координация в образовательном учреждении деятельности общественных (в том числе детских и молодежных) организаций (объединений), не запрещенной законом, и др.

Образовательное учреждение несет в установленном законодательством РФ порядке ответственность за:

- невыполнение функций, отнесенных к его компетенции;
- реализацию не в полном объеме образовательных программ в соответствии с учебным планом и графиком учебного процесса; качество образования своих выпускников;
- жизнь и здоровье обучающихся, воспитанников и работников образовательного учреждения во время образовательного процесса;
- нарушение прав и свобод обучающихся, воспитанников и работников образовательного учреждения;

• иные действия, предусмотренные законодательством Российской Федерации. Управление государственными и муниципальными образовательными учреждениями осуществляется на основе Закона РФ «Об образовании» и Устава соответствующего образовательного учреждения. Управление строится на принципах единоначалия и самоуправления. Формами самоуправления образовательного учреждения являются совет образовательного учреждения, попечительский совет, общее собрание, педагогический совет и др.

Непосредственное управление государственным или муниципальным образовательным учреждением осуществляет прошедший соответствующую аттестацию заведующий, директор, ректор или иной руководитель соответствующего образовательного учреждения.

Представим основные функциональные обязанности некоторых руководителей образовательных учреждений.

Директор общеобразовательного учебного заведения выполняет следующие функциональные обязанности:

- руководит образовательным учреждением совместно с советом школы в соответствии с Уставом школы, законодательством Российской Федерации, нормативно-правовыми актами;

- обеспечивает государственную регистрацию школы, лицензирование образовательной деятельности, государственную аттестацию и аккредитацию школы;

- создает атмосферу единого понимания и совместного формулирования целей, ценностей и задач, перспектив развития образовательного учреждения всеми участниками образовательного процесса, формирует внутри школьную педагогическую культуру, ответственность за общую работу и ее результаты. Регулирует отношения в коллективе, поддерживает благоприятный морально-психологический климат, поощряет и стимулирует творческую инициативу работников;

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

- представляет интересы учебного заведения в государственных и общественных органах;

- осуществляет подбор и расстановку педагогических кадров учебного заведения, прием детей в школу, увольняет педагогический, административный, учебно-воспитательный и обслуживающий персонал учебного заведения;

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

- координирует управленческую деятельность своих заместителей, руководителей структурных подразделений школы, распределяет функциональные обязанности между ними;

- утверждает учебные планы, образовательные программы, расписания занятий, экзаменов, педагогическую нагрузку и графики работы педагогов и технического персонала школы;

- курирует состояние преподавания и результаты обучения и воспитания учащихся;

- руководит деятельностью педагогического совета школы;

- принимает меры по безопасной эксплуатации зданий, оборудования, соблюдению правил внутреннего распорядка, охраны труда, норм санитарно-гигиенического режима, техники безопасности и противопожарной защиты;

- совместно с медицинскими работниками организует деятельность по оздоровлению детей и взрослых, оптимизации режима труда и отдыха;

- обеспечивает своевременное и правильное ведение делопроизводства, бухгалтерского учета, статистической отчетности.

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

Заместителя директора по учебно-воспитательной работе отвечают за организацию педагогического процесса, за выполнение образовательных программ и Государственных образовательных стандартов; осуществляют контроль за качеством знаний учащихся и их поведением; составляют расписание занятий; руководят методической работой в школе. Характеризуя основные направления управленческой деятельности, необходимо отметить, что в последние годы произошло разграничение компетенции между школой и органами управления. В школах отмечается:

- повышение уровня автономности;

- появление возможности формулировать свою миссию, стратегию, переходя от позиции пользователя действующих систем управления к позиции проектировщика и создателя новых систем;

- высвобождение творческой энергии, инновационного потенциала работников образования; развитие плюрализма;

- привлечение квалифицированных специалистов из вузов;

- получение дополнительных источников финансирования;

- изменение штатного расписания.

Данные направления представлены в различных моделях самоуправления. Наряду с традиционными органами общешкольного управления (педсовет, родительский комитет, ученический совет) в настоящее время появились: Совет школы, Попечительский совет, Орган разработки стратегического развития школы,

Совет учредителей, Инновационный совет, Экспертный совет, Приемная комиссия (отборочная), Научно-методический совет, Совет лицеистов, Совет гимназистов, Школьный парламент и др. Состав этих органов в разных типах школ и масштаб их деятельности неодинаков, степень участия членов и органов

школьной организации также неравнозначна. Но именно этими управленческими звеньями разрабатывается и утверждается стратегия развития школы.

Развивающие школы, реализуя стратегические планы, перестраивают структуру управления на основе поиска «золотой середины» между централизацией и децентрализацией управления. В развивающих школах введены группы нововведений, проектные группы, группы разработчиков, экспертные группы. Внедрение в школе элементов менеджмента содействует процессу демократизации и гуманизации школьной жизни, эффективному управлению школой, педагогическим и ученическим коллективами.

3. Образовательные учреждения, их типы и организационная структура

Согласно ст. 12 Федерального закона образовательными учреждениями являются такие, в которых осуществляется образовательный процесс (реализуется одна или несколько образовательных программ; обеспечивается содержание и воспитание обучающихся, воспитанников).

Общеобразовательное учреждение является юридическим лицом и может быть по организационно-правовым формам государственным, муниципальным, негосударственным (частным, учреждением общественной и религиозной организации).

Если деятельность государственных и муниципальных образовательных учреждений регулируется типовыми положениями об образовательных учреждениях, утвержденными Правительством Российской Федерации, то для негосударственных образовательных учреждений они являются примерными.

Государственный статус образовательного учреждения (тип, вид и категория образовательного учреждения, определяемые в соответствии с уровнем и направленностью реализуемых им образовательных программ) устанавливается при его государственной аккредитации. Филиалы, отделения, структурные подразделения образовательного учреждения могут по его доверенности осуществлять полностью или частично полномочия юридического лица, в том числе иметь самостоятельный баланс и собственные счета в банковских и других кредитных организациях.

Образовательные учреждения вправе создавать образовательные объединения в целях развития и совершенствования образования. Порядок регистрации и деятельности указанных образовательных объединений регулируется законом

Права и обязанности учреждений дополнительного образования распространяются и на общественные организации, основной уставной целью которых является образовательная деятельность, только в части реализации ими дополнительных образовательных программ.

Согласно Федеральному закону (ст. 13) *в уставе образовательного учреждения* указываются:

1) наименование, место нахождения (юридический, фактический адрес), статус образовательного учреждения;

2) учредитель;

3) организационно-правовая форма образовательного учреждения;

4) цели образовательного процесса, типы и виды реализуемых образовательных программ;

5) основные характеристики организации образовательного процесса, в том числе:

- язык (языки), на котором ведутся обучение и воспитание;
- порядок приема обучающихся, воспитанников;
- продолжительность обучения на каждом этапе обучения;
- порядок и основания отчисления обучающихся, воспитанников;
- система оценок при промежуточной аттестации, формы и порядок ее проведения;

- режим занятий обучающихся, воспитанников;

- наличие платных образовательных услуг и порядок их предоставления (на договорной основе);

- порядок регламентации и оформления отношений образовательного учреждения и обучающихся, воспитанников и (или) их родителей (законных представителей);

б) структура финансовой и хозяйственной деятельности образовательного учреждения, в том числе в части:

- использования объектов собственности, закрепленных учредителем за образовательным учреждением;

- финансирования и материально-технического обеспечения деятельности образовательного учреждения;

- источников и порядка формирования собственности образовательного учреждения;

- осуществления предпринимательской деятельности;

7) порядок управления образовательным учреждением, в том числе:

- компетенция учредителя;

- структура, порядок формирования органов управления образовательного учреждения, их компетенция и порядок организации деятельности;

- порядок комплектования работников образовательного учреждения и условия оплаты их труда;

- порядок изменения устава образовательного учреждения;

- порядок реорганизации и ликвидации образовательного учреждения; права и обязанности участников образовательного процесса;

8) перечень видов локальных актов (приказов, распоряжений и других актов), регламентирующих деятельность образовательного учреждения.

Устав гражданского образовательного учреждения в части, не урегулированной законодательством Российской Федерации, разрабатывается им

самостоятельно и утверждается его учредителем. Локальные акты образовательного учреждения не могут противоречить его Уставу.

Общие требования к приему граждан в образовательные учреждения изложены в ст. 16 Федерального закона «Об образовании». Учредитель устанавливает порядок приема в государственные и муниципальные образовательные учреждения на ступени начального общего, основного общего, среднего (полного) общего и начального профессионального образования. Прием граждан в государственные и муниципальные образовательные учреждения для получения среднего профессионального, высшего профессионального и послевузовского профессионального образования проводится на конкурсной основе по заявлениям граждан. Условия конкурса должны гарантировать соблюдение прав граждан на образование. Вне конкурса при условии успешной сдачи вступительных экзаменов в государственные и муниципальные образовательные учреждения среднего профессионального и высшего профессионального образования принимаются:

- дети-сироты и дети, оставшиеся без попечения родителей;
- дети-инвалиды, инвалиды I и II групп, которым не противопоказано обучение в соответствующих образовательных учреждениях;
- граждане в возрасте до 20 лет, имеющие только одного родителя — инвалида I группы;
- граждане, уволенные с военной службы и поступающие в соответствующие образовательные учреждения на основании рекомендаций командиров воинских частей, участники боевых действий и инвалиды боевых действий.

К образовательным относят учреждения следующих типов:

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

Реализация общеобразовательных программ (ст17) осуществляется в дошкольных образовательных учреждениях, образовательных учреждениях начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования, в том числе в специальных (коррекционных) образовательных учреждениях для

обучающихся, воспитанников с отклонениями в развитии; в образовательных учреждениях для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей (законных представителей).

Образовательные программы специальных (коррекционных) образовательных учреждений для обучающихся, воспитанников с отклонениями в развитии разрабатываются на базе основных общеобразовательных программ с учетом особенностей психофизического развития и возможностей обучающихся, воспитанников.

Образовательные программы дошкольного, начального общего, основного общего и среднего (полного) общего образования, являются преемственными. Обучающиеся, не освоившие образовательную программу предыдущего уровня, не допускаются к обучению на следующей ступени общего образования.

Дошкольные учреждения — ясли, детские сады создаются с целью помощи семье в воспитании и развитии детей {в возрасте от одного года до шести лет). В дошкольных учреждениях предусматривается сенсорное развитие ребенка, отработка двигательных навыков, развитие пространственной ориентировки и коммуникативных качеств личности, обучение навыкам культурного поведения, укрепление здоровья, физической, психологической и мотивационной готовности детей к школе. Родители являются первыми педагогами, они обязаны заложить основы физического, нравственного и интеллектуального развития личности ребенка в раннем детском возрасте.

Государство гарантирует финансовую и материальную поддержку в воспитании детей раннего детского возраста, обеспечивает доступность образовательных услуг дошкольного образовательного учреждения для всех слоев населения. Органы местного самоуправления организуют и координируют методическую, диагностическую и консультативную помощь семьям, воспитывающим детей дошкольного возраста на дому.

Начальное общее, основное общее, среднее (полное) общее образование (ст. 19) включает три ступени. Они соответствуют уровням образовательных программ:

- начальное общее;
- основное общее;
- среднее (полное) общее образование.

Общеобразовательные учреждения соответствуют трем основным периодам развития ребенка: детству, отрочеству, юности.

Начальная школа призвана обеспечить становление личности ребенка, целостное развитие его способностей. В ней учащиеся приобретают необходимые умения и навыки учебной деятельности, обучаются чтению, письму, счету, овладевают элементами теоретического мышления, нормами поведения, основами личной гигиены, вырабатывают привычку здорового образа жизни.

Учебные предметы на этой ступени школы имеют характер интегрированных курсов, которые закладывают первоначальные представления о природе, обществе, человеке и его труде. В начальной школе могут вводиться

факультативные занятия по физическому, эстетическому и трудовому воспитанию, иностранным языкам. Возраст, с которого допускается прием граждан, и продолжительность их обучения на каждой ступени образования определяются Уставом образовательного учреждения. По согласию родителей (законных представителей) и местного органа управления образованием обучающийся, достигший возраста пятнадцати лет, может оставить общеобразовательное учреждение до получения им основного общего образования.

По решению органа управления образовательным учреждением за совершение противоправных действий, грубые и неоднократные нарушения Устава образовательного учреждения допускается исключение из данного образовательного учреждения обучающихся, достигших возраста четырнадцати лет.

Общеобразовательные учреждения могут проводить профессиональную подготовку обучающихся в качестве дополнительных (в том числе платных) образовательных услуг при наличии соответствующей лицензии (разрешения) на указанный вид деятельности.

Основная школа должна закладывать прочный фундамент общеобразовательной подготовки, необходимой выпускнику для продолжения образования, его полноценного включения в жизнь общества. Для глубокого усвоения основ наук и формирования научного мировоззрения, помимо обязательных предметов, охватывающих 75—80% учебного времени, вводятся дополнительные предметы по выбору, факультативные курсы, разноуровневые программы.

Основная школа является обязательной. Ее выпускники могут продолжить обучение как в средней школе, так и в профессиональных учебных заведениях различного профиля или в вечерних (заочных) средних общеобразовательных школах. Для стимулирования самообразовательной работы учащихся обязательная недельная нагрузка на третьей ступени школы существенно уменьшается по сравнению с предыдущей ступенью.

Для более глубокой дифференциации Совет школы может принять решение о введении в школе одного или нескольких профилей обучения (гуманитарный, физико-математический, химико-биологический, технический, сельскохозяйственный, экономический и др.). Трудовая подготовка строится с учетом избранного учащимися профиля обучения.

Государственный образовательный стандарт среднего (полного) общего образования реализуется в пределах образовательных программ начального профессионального или среднего профессионального образования с учетом профиля получаемого профессионального образования.

В настоящее время проявляется тенденция преобразования общеобразовательных школ в школы нового типа (гимназии, лицеи, многопрофильные школы и др.). Открываются специализированные лицеи и

гимназии, колледжи при вузах и университетах. Такие изменения в процессе получения образования выявляют следующие особенности:

- тесное увязывание разных ступеней образовательного процесса;
- создание прочных основ профессиональной ориентации;
- создание основ для осмысленного выбора будущей профессии молодежью;
- ориентация на социальный заказ.

Вечерние и заочные школы для работающей молодежи открываются преимущественно на базе школ третьей ступени. Учреждения профессионального образования:

- начального (училища);
- среднего (техникумы, колледжи);
- высшего (институты, университеты, академии);
- послевузовского (аспирантура, докторантура).

ослевузовского (аспирантура, докторантура).

слевузовского (аспирантура, докторантура).

левузовского (аспирантура, докторантура).

евузовского (аспирантура, докторантура).

вузовского (аспирантура, докторантура).

узовского (аспирантура, докторантура).

зовского (аспирантура, докторантура).

овского (аспирантура, докторантура).

вского (аспирантура, докторантура).

ского (аспирантура, докторантура).

кого (аспирантура, докторантура).

ого (аспирантура, докторантура).

го (аспирантура, докторантура).

о (аспирантура, докторантура).

(аспирантура, докторантура).

(аспирантура, докторантура).

аспирантура, докторантура).

спирантура, докторантура).

пирантура, докторантура).

ирантура, докторантура).

рантура, докторантура).

антура, докторантура).

нтура, докторантура).

тура, докторантура).

ура, докторантура).

ра, докторантура).

а, докторантура).

, докторантура).

докторантура).

докторантура).

окторантура).
кторантура).
торантура).
орантура).
рантура).
антура).
нтура).
тура).
ура).
ра).
а).
).

Профессиональные образовательные учреждения осуществляют подготовку работников квалифицированного труда, подготовку и переподготовку специалистов соответствующего уровня, предоставляют гражданам возможность повышения уровня образования.

В Федеральном законе ст. 21 посвящена профессиональной подготовке, имеющей целью ускоренное приобретение обучающимися навыков, необходимых для выполнения определенной работы, группы работ. Профессиональная подготовка не сопровождается повышением образовательного уровня учащихся, она может быть получена в образовательных учреждениях начального профессионального образования и других образовательных учреждениях:

- межшкольных учебных комбинатах;
- учебно-производственных мастерских;
- учебных участках (цехах);
- в образовательных подразделениях организаций, имеющих соответствующие лицензии;
- в порядке индивидуальной подготовки у специалистов, прошедших аттестацию и имеющих соответствующие лицензии.

Начальное профессиональное образование (ст. 22) имеет целью подготовку работников квалифицированного труда (рабочих, служащих) по всем основным направлениям общественно полезной деятельности на базе основного общего образования. Оно может быть получено в образовательных учреждениях начального профессионального образования (профессионально-технических и иных училищах).

Среднее профессиональное образование (ст. 23) ставит своей задачей подготовку специалистов среднего звена, удовлетворение потребностей личности в углублении и расширении образования на базе основного общего, среднего (полного) общего или начального профессионального образования. Среднее профессиональное образование может быть получено в образовательных учреждениях среднего профессионального образования или на первой ступени образовательных учреждений высшего профессионального образования.

Высшее профессиональное образование (ст. 24) имеет целью подготовку и переподготовку специалистов соответствующего уровня, удовлетворение потребностей личности в углублении и расширении образования на базе среднего (полного) общего, среднего профессионального образования. Оно может быть получено в высших учебных заведениях.

Высшее образование — образование, содержание которого ориентировано на подготовку работников сложных видов труда, выполняющих функции управления технологическими системами и коллективами людей, а также подготовку педагогических и научных работников. В современной России есть гуманитарные, педагогические, медицинские, технические университеты. За их многообразием стоит процесс освоения социального опыта и культурных ценностей. Особенностью современного университета является плавное вхождение студентов в процесс научного творчества, приобщения их к научно-исследовательской работе.

Послевузовское профессиональное образование (ст. 25) предоставляет гражданам возможность повышения уровня образования, научной, педагогической квалификации на базе высшего профессионального образования. Последипломное образование — это реализация непрерывного образования через систему повышения квалификации и переподготовки кадров, представленная институтами и факультетами повышения квалификации, различного рода курсами. В научной среде оно представлено аспирантурой, соискательством и докторантурой.

Аспирантом является человек, имеющий высшее профессиональное образование и обучающийся в аспирантуре с целью подготовки диссертации на соискание ученой степени кандидата наук.

Докторант — это человек, имеющий ученую степень кандидата наук и готовящий диссертацию на соискание ученой степени доктора наук.

Дополнительное образование и дополнительные образовательные услуги (ст. 26) реализуются в целях всестороннего удовлетворения образовательных потребностей граждан, общества, государства.

В пределах каждого уровня профессионального образования основной задачей дополнительного образования является непрерывное повышение квалификации рабочего, служащего, специалиста в связи с постоянным совершенствованием образовательных стандартов.

К дополнительным образовательным программам относятся образовательные программы различной направленности, реализуемые:

- в общеобразовательных учреждениях и образовательных учреждениях профессионального образования за пределами определяющих их статус основных образовательных программ;

- в образовательных учреждениях дополнительного образования (в учреждениях повышения квалификации, на курсах, в центрах профессиональной ориентации, музыкальных и художественных школах, школах искусств, домах детского творчества, на станциях юных техников, станциях юных натуралистов и в

иных учреждениях, имеющих соответствующие лицензии);

- посредством индивидуальной педагогической деятельности.

Специальные (коррекционные) школы для слабовидящих, глухих воспитанников — для воспитанников, имеющих отклонения в развитии. Школы коррекционного характера обеспечивают лечение, воспитание и обучение, социальную адаптацию и интеграцию учащихся в общество. В эти учреждения школьники направляются органами управления образованием с согласия родителей по заключению психолого-медико-педагогической комиссии

Учреждения для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, — интернаты, детские дома — решают задачи сохранения жизни и здоровья детей, их воспитания, обучения, подготовки к самостоятельной жизни и трудовой деятельности. Сеть детских домов включает дошкольные детские дома (для детей 3—7 лет), смешанные (для дошкольников и детей школьного возраста), детские дома для детей школьного возраста (от 7 до 18 лет).

Реабилитация здоровья детей проводится в *оздоровительных и санаторно-лесных школах*.

Для подростков с общественно опасным (девиантным) поведением, достигших одиннадцатилетнего возраста, функционируют *специальные учреждения*, которые обеспечивают медико-социальную реабилитацию, образование и профессиональную подготовку, направление в них осуществляется по решению суда.

Образовательное учреждение в соответствии с лицензией выдает лицам, прошедшим итоговую аттестацию, документы о соответствующем образовании.

Гражданам, завершившим послевузовское профессиональное образование, защитившим квалификационную работу (диссертацию, по совокупности научных работ), присваивается ученая степень и выдается соответствующий документ.

Общеобразовательная школа является управляемой и управляющей открытой системой, в которой происходит постоянный обмен информацией с окружающей средой, с другими социальными институтами (взаимодействие носит циклический характер).

Каждая ступень общего образования решает свои специфические задачи, но общая направленность деятельности подчинена основной цели — развитию личности школьника. Целесообразная деятельность на каждой ступени обучения способствует накоплению и фиксации новых количественных характеристик личности и последующему их переходу в новые качественные личностные образования.

Вопросы для самоконтроля

1. Дайте схему «вертикали» управления образованием в Российской Федерации.
2. Покажите, в чем заключается автономность образовательного учреждения.
3. Объясните, как реализуется на практике принцип единства образовательного пространства Российской Федерации.
4. В чем проявляется государственно-общественный характер управления современной школой.
5. Дайте краткую характеристику типов и видов современных образовательных учреждений.

Основная литература

1. Закон Российской Федерации «Об образовании». М., 1996.
2. Селиванов В. С. Управление школой в России. Смоленск, 2001.
3. Симонов В. П. Педагогический менеджмент; 50 ноу-хау в управлении педагогическими системами: Учеб. пособие. 3-е изд., доп. М.: Педагогическое общество России, .1999.

Дополнительная литература

1. Комментарии к Закону Российской Федерации «Об образовании» /Отв. ред. В. И. Шкатулла. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Юристь, 2001.
2. Поташник М. М., Моисеев А. М. Управление современной школой (В вопросах и ответах). М.: Новая школа, 1997.
3. Слостенин В. А., Исаев И. Ф., Шиянов Е. Н. Общая педагогика: Учеб пособие для студ. высш. учеб, заведений / Под ред. В. А. Слостенина. Ч. 2. Управление воспитательной системой школы / Под ред. В. А. Караковского и др. М., 1999.
4. Шамова Т.И., Третьяков П.И., Капустин Н.П. Управление образовательными системами: Учеб. пособие для студ. высш. учеб, заведений. М.: ВЛАДОС, 2001.

ГЛАВА 3 ОСНОВЫ ВНУТРИШКОЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Тот, кто не может управлять собой, не может и управлять другими.
Платон

1. Понятия и функции внутришкольного управления

Школа, как и любая социальная организация, является сложной целостной системой открытого типа, активно взаимодействующей со своим социальным окружением. Как отдельное образовательное учреждение школа входит в более широкие образовательные системы, какими являются муниципальные, региональные (субъектные) и федеральные. Связь школы с окружением — двухсторонняя: школа испытывает влияние социума и сама оказывает на него воздействие, причем это взаимовлияние продолжает расти.

Различают *внешнее* и *внутреннее* управление общеобразовательным учреждением (школой) как социальной организацией, которые представляют собой две взаимосвязанные стороны.

Школа как часть более широких образовательных систем (муниципальной, региональной, федеральной) и субъект гражданского права испытывает на себе множество управляющих влияний. *Внешнее управление школой* осуществляется органами управления образованием субъекта Российской Федерации, города (района) через ее создание, придание соответствующего статуса, правовую регламентацию жизнедеятельности, регистрацию, лицензирование, аттестацию и аккредитацию.

Автономность образовательных учреждений, становление их как юридических лиц, расширение их компетенции и ответственности существенно изменили соотношение между внутренним и внешним управлением школ в

пользу внутреннего. Однако это не означает полной автономии школы и ее «независимости» от внешнего управления и от социума в целом.

Непосредственное управление школой или *внутреннее (внутришкольное) управление* в соответствии с Законом Российской Федерации «Об образовании» осуществляет прошедший соответствующую аттестацию директор. Внутришкольное управление рассматривают как разновидность самоуправления, так как современная школа является автономной и самоуправляющейся. При этом учительское самоуправление и самоуправление ученическое являются составными частями системы внутришкольного управления. К основным *функциям* внутришкольного управления, которые наиболее часто встречаются в педагогической литературе, относятся *мотивация, педагогический анализ, целеполагание, планирование, организация и контроль*. В некоторых пособиях они называются целевыми, организационными, оперативными, контрольными функциями.

Функция мотивации. Основная задача мотивационной функции состоит в том, чтобы все участники образовательно-воспитательного процесса выполняли работу согласно делегированным им полномочиям. Для включения в действие социальных мотивов рекомендуется создавать условия для общения между участниками образовательного процесса, формировать дух единой команды, периодически проводить совещания, не разрушать неформальные группы, стимулировать социальную активность учителей вне школы. С целью актуализации мотива самовыражения необходимо создавать условия для участия членов образовательно-воспитательного процесса в творческой, исследовательской деятельности, осуществлении инновационных проектов, поощрять инициативу.

Способствует созданию положительных мотивов тактичная помощь руководителя; личный пример компетентности, активности, честности, справедливости; вознаграждение усилий участников образовательно-воспитательного процесса.

Педагогический анализ является основой управленческой деятельности. В структуре управленческого цикла педагогический анализ занимает особое место. С него начинается и им заканчивается любой управленческий цикл. Исключение педагогического анализа из общей цепи управленческой деятельности приводит к ее распаду, потому что остальные звенья управленческого цикла (планирование, организация, контроль, регулирование) не получают в своем развитии логического обоснования и завершения.

В управленческой деятельности выделяют такие виды анализа, как:

аспектный анализ, который направлен на изучение какого-либо одного аспекта образовательной деятельности (например, использование средств наглядности для развития познавательной активности учащихся; изучение системы работы учителя по проверке домашнего задания; изучение особенностей групповой работы учащихся на уроке и т. п.);

краткий анализ — предполагает общее изучение образовательной деятельности;

развернутый анализ — направлен на детальное выделение и обсуждение всех компонентов образовательного процесса (например, определение

воспитательных, дидактических, психологических, санитарно-гигиенических требований к уроку и др.).

В практике работы современной школы выделяют также:

параметрический анализ. Содержанием этого вида анализа является изучение ежедневной информации о ходе и результатах образовательного процесса (изучение текущей успеваемости, дисциплины учащихся, посещаемости уроков и внеклассных занятий, санитарного состояния школы, соблюдения расписания занятий и др.);

тематический анализ. Содержанием данного анализа является изучение отдельных направлений образовательно-воспитательного процессов (например, системы работы учителей, классных руководителей по воспитанию нравственной, эстетической, физической, интеллектуальной культуры; деятельность педагогического коллектива по формированию инновационной среды в школе и др.);

итоговый анализ. Проводится по завершению учебной четверти, полугодия, учебного года. Итоговый анализ направлен на изучение основных результатов образовательно-воспитательной деятельности, предпосылок и условий их достижения. Информация складывается из данных параметрического и тематического анализов; четвертных, полугодических контрольных работ; из данных официальных отчетов, справок, представляемых учителями, классными руководителями, представителями администрации школы, общественных организаций. Содержательную основу итогового анализа работы школы за учебный год составляют ведущие направления, например:

- качество преподавания — соответствие профессиональной подготовки учителей требованиям развивающейся школы;
- выполнение образовательных программ и государственных стандартов;
- использование активных форм и методов обучения;
- реализация воспитательного потенциала урока;
- развитие индивидуальных задатков и способностей личности;
- соблюдение норм оценки знаний, умений и навыков учащихся;
- качество знаний, умений, навыков учащихся — объем, глубина, системность, прочность, осознанность;
- типичные пробелы в знаниях учащихся и причины их появления;
- компьютерная грамотность учащихся;
- степень развития познавательных интересов;
- уровень воспитанности школьников;
- состояние и качество методической работы в школе;
- эффективность работы с родителями и общественностью;
- состояние здоровья школьников и санитарно-гигиеническая культура;
- результативность деятельности Совета школы, педагогического совета и др.

Проведение объективного, глубокого, итогового анализа служит основой для разработки плана работы школы на новый учебный год.

В последнее время в ряде школ создаются компьютерные базы данных, т. е. вся тематическая информация вносится в память ЭВМ, что позволяет не только хранить ее в компактном виде, но и эффективно работать с нею, анализировать и обобщать, систематизировать и представлять в различных, удобных для подготовки управленческих решений видах.

Одной из основных характеристик педагогической системы, определяющей в итоге эффективность ее функционирования, является характеристика циркулирующих в школе *информационных потоков* (содержание информации, степень ее централизации, источники получения, вывод на уровень принятия решений). Требования к этим характеристикам резко повышаются в условиях демократизации школы и ее модернизации в связи с переходом образования к рыночным отношениям. Поэтому очень важно предъявлять к отбору информации повышенные требования, а именно: информация должна быть, во-первых, максимально полной по своему объему; во-вторых, предельно конкретной.

Для создания эффективной информационной поддержки управленческой деятельности в школе необходимо определить содержание, объем, источники информации (кто сообщает), сформировать ее потоки и вывести их на соответствующие уровни управления. Далее нужно решить, в какой форме и где эта информация будет храниться и как использоваться. Для каждой из подсистем — управляющей и управляемой — выделяются три уровня информации: административно-управленческий (директор, заместитель по учебно-воспитательной работе, заместитель по внеклассной и внешкольной работе, заместитель по административно-хозяйственной части, диспетчер и др.), коллективно-коллегиальный (Совет школы, педсовет, методический совет, методические объединения, кафедры, общественные организации), ученическое самоуправление.

Учет цикличности информационных потребностей руководителей школ, педагогов, органов общественного самоуправления позволяет заранее планировать информационные процессы. Циклограмма запросов информации по той или другой теме должна найти место и применение в текущем и перспективном планировании работы школы, что положительно сказывается на принятии управленческих решений.

Управленческая деятельность руководителей школы и органов самоуправления формируется в процессе педагогического анализа поступающей информации о деятельности каждого звена школы в целом.

Таким образом, основное назначение анализа состоит в изучении информации о состоянии и тенденциях развития педагогического процесса, в объективной оценке его результатов, выработке рекомендаций по упорядочению, сведению частей в единое целое, установлению связей системообразующих факторов.

Функция целеполагания заключается в формировании идеального представления о конечном результате деятельности всей системы на пути к этому результату. Общая цель определяется на основе сопоставления результатов проведенного педагогического анализа состояния управляемой системы и требований к ней.

Одним из неизменных признаков, на который указывают при определении цели, является образ будущего результата, который может быть представлен либо в виде образов и моделей, либо, в виде понятий, суждений, умозаключений. Образ будущего результата становится целью тогда, когда имеются потребности, мотивы, желание достигнуть результата или приблизиться к нему. Таким образом, цель — это осознанный желаемый результат.

Дж. Л. Моррисей показал, что цели управления должны отражать следующие основные положения:

- конкретизировать требуемый конечный результат;
- конкретизировать заданный срок достижения цели;
- конкретизировать максимальную величину допустимых затрат сил, средств, времени и энергии;
- давать, где это возможно, количественную характеристику требуемого результата работ, необходимую для подтверждения факта достижения цели;
- оговаривать только то, «что» и «когда» должно быть сделано, не вдаваясь в детали, «как» и «почему» это должно быть сделано;
- отвечать непосредственно целевому назначению функциональных обязанностей данного исполнителя;
- быть понятной всем, кто будет работать для достижения цели;
- быть реальной и достижимой, но не легкой;
- обеспечивать большую отдачу от затрат времени и ресурсов по сравнению с другими возможными целями;
- быть реализуемой в пределах наличного или ожидаемого бюджета времени;
- исключать или делать минимальной возможность двойной ответственности за результат совместных работ;
- соответствовать основным принципам и методам научной организации труда;
- совпадать с интересами исполнителей и не вызывать конфликтов в организации;
- фиксироваться в письменном виде;
- быть согласованной менеджером в личной беседе с подчиненными.

Достижение предусмотренных целей требует от субъекта целеполагания четкого представления о тех задачах, которые он собирается решать.

Следующей функцией внутришкольного управления является *планирование*. Планирование в управлении школой — это принятие решения на основе данных педагогического анализа. Планирование должно отвечать определенным требованиям:

- единство целевой установки и условий реализации;
- единство долгосрочного и краткосрочного планирования;
- осуществление принципа сочетания государственных и общественных начал;
- обеспечение комплексного характера прогнозирования и планирования;
- стабильность и гибкость планирования на основе прогнозов;
- целенаправленность — учет прошлого опыта работы школы, постановка частных целей в деятельности учителей, классных руководителей, общественных организаций;
- перспективность (предусматривает направления деятельности школы на будущее);
- комплексность — использование разнообразных средств, форм, методов, видов деятельности в их единстве и взаимосвязи;
- объективность — учет условий функционирования школы, возможностей педагогического и ученического коллективов.

Одним из действенных путей совершенствования этого вида деятельности является внедрение комплексно-целевого планирования (или комплексно-целевых

программ). Школьная целевая программа составляется под реализацию приоритетных проблем, причем ее ядром служит генеральная цель, трансформированная на задачи, доведенная до каждого школьного подразделения и исполнителя. В структуру комплексной целевой программы включаются краткое описание состояния проблемы; ее место и роль в общешкольном плане; генеральная цель; система доведенных до исполнителей задач; показатели, сроки и исполнители; вид информационного обеспечения управления процессом решения задач; данные о контроле за ходом выполнения программы, о текущем и итоговом анализе, регулировании.

В практике работы школ распространены следующие виды планирования:

- перспективный план работы школы на 3—5 лет;
- план учебно-воспитательной работы школы (годовой);
- графический план организационной, методической и внеклассной работы (выписка из годового плана, например на четверть);
- план-график внутришкольного контроля;
- планы общественных организаций.

В *перспективном плане* отражаются следующие разделы:

- тематика педсоветов и заседаний методических объединений;
- профсоюзные собрания и производственные совещания;
- совещания при директоре;
- перспективы обновления учебно-воспитательного процесса, внедрение педагогических инноваций;
- потребность школы в педагогических кадрах;
- повышение квалификации педагогических кадров (курсы, семинары, тренинги, курсы на хозрасчетной основе и т. д.);
- развитие материально-технической базы и учебно-методическое оснащение школы (строительные работы, приобретение средств ЭВТ и информатики, пополнение фондов библиотеки, наглядных пособий, обновление оборудования и оформление кабинетов и др.);
- социальная защита педагогов и учащихся, улучшение их быта, условий труда и отдыха.

Перспективный план согласуется с планами местного муниципального управления.

Годовые планы составляются в мае — июне, утверждаются педагогическими советами в конце августа. Изменение плана в течение года производится в крайних случаях, о каждом изменении ставится в известность педагогический совет. Годовой план охватывает весь учебный год, включая летние каникулы.

Подготовка годового плана работы школы проходит несколько этапов:

- изучение новых нормативных, инструктивных документов; теоретических и методических материалов по вопросам развития и образования в целом и планирования в частности директором школы, его заместителями и руководителями школьных служб (первая учебная четверть);
- создание инициативной группы по разработке и корректировке структуры проекта плана, определение источников и форм сбора необходимой информации под руководством директора школы (вторая учебная четверть);

- анализ получаемой информации, заслушивание отчетов о работе членов комиссии и руководителей подразделений школы; выявление причин возникающих трудностей и путей их устранения в перспективе (третья учебная четверть);

- подготовка и обсуждение проекта плана (конец четвертой четверти). На первом заседании Совета школы в новом учебном году утверждается план работы школы.

Текущий план составляется на учебную четверть, является конкретизацией общешкольного годового плана.

Таким образом, наличие основных видов планов позволяет координировать деятельность педагогического, ученического и родительского коллективов. Эти планы являются стратегическими по отношению к планам работы учителей и классных руководителей.

На основе общешкольного плана составляется *календарный план* организационной, методической и внеклассной работы на текущую четверть (отдельно педагогического и ученического коллектива). По горизонтали обозначаются недели и дни учебной четверти, по вертикали — организационные формы работы с учителями и учащимися, фамилии ответственных за данную форму работы; тематика (содержание) работы; сроки выполнения; формы контроля.

Важной функцией внутришкольного управления является **функция организации деятельности**. Данная функция предполагает выполнение принятых решений конкретными людьми: учителями, детьми, родителями, представителями общественности. Субъект организационной деятельности (организатор) решает целый ряд вопросов:

- предварительный подбор исполнителей, их распределение по местам работы, по времени, по последовательности вхождения в коллективное дело;
- отбор содержания, форм и методов предстоящей деятельности; соотнесение их с реальными условиями и возможностями исполнителей;
- мотивация предстоящей деятельности, инструктирование, формирование убежденности в необходимости выполнения конкретного поручения;
- обеспечение единства действий педагогического и ученического коллективов;
- оказание непосредственной помощи в процессе выполнения работы;
- выбор форм стимулирования участников деятельности;
- оценка хода и результатов конкретного дела.

В этой работе особую роль играют личностные качества руководителя — его профессионализм, общая и педагогическая культура, заинтересованность в делах школы, учителей и учащихся, умение ставить задачи и добиваться их решения.

Завершающей *функцией* внутришкольного управления является *контроль*. Внутришкольный контроль представляет собой вид деятельности управляющей подсистемы образовательного учреждения по установлению соответствия результатов работы школы запросам развивающейся личности учащегося и общегосударственным требованиям (нормативам). Он позволяет выявить необходимость принятия управленческого решения в случаях, когда реальное положение дел не соответствует планируемому. В данном случае контроль

выполняет функцию обратной связи между управляющей системой и объектами управления (подсистемами) школы. В задачи внутришкольного контроля входит также формирование базы данных для оценки работы участников образовательного процесса и повышения качества их деятельности. Кроме того, в процессе реализации контролирующей функции появляется возможность выявления передового опыта педагогической и управленческой деятельности.

Объектами внутришкольного контроля являются следующие направления:

- *учебный процесс* (качество и ход выполнения образовательных программ и Государственных образовательных стандартов; качество знаний, умений и навыков учащихся; состояние преподавания учебных дисциплин; продуктивность работы учителя; работа с одаренными детьми и пр.);

- *воспитательный процесс* (уровень воспитанности учащихся; состояние и качество организации внеурочной воспитательной работы; эффективность совместной деятельности школы, семьи и общественности по воспитанию учащихся; работа с педагогически запущенными детьми и пр.);

- *работа с педагогическими кадрами* (исполнение нормативных документов и принятых решений; методическая работа; повышение квалификации; аттестация учителей; обеспечение благоприятного психологического климата и пр.);

- *условия учебно-воспитательного процесса* (охрана труда; НОТ учителями учащихся; санитарно-гигиеническое состояние школы; обеспеченность учебной, методической справочной литературой, наглядными пособиями, ТСО и пр.).

Широко известна классификация видов и форм внутришкольного контроля, предложенная Т. И. Шамовой. В ней выделяются два вида контроля: тематический и фронтальный. М. Л. Портнов выделяет три вида контроля: предварительный, текущий, итоговый. Н. А. Шубин, объединяя в одной классификации формы и методы, дает их следующее сочетание: обзорный, предварительный, персональный, тематический, фронтальный и классно-обобщающий. Рассмотрим наиболее часто используемые в практике школ разновидности внутришкольного контроля.

Тематический контроль направлен на углубленное изучение какого-либо конкретного вопроса в системе деятельности педагогического коллектива, группы учителей или отдельного учителя. Содержание тематического контроля составляют различные направления педагогического процесса, частные вопросы, но изучаемые глубоко и целенаправленно.

Фронтальный контроль направлен на всестороннее изучение деятельности педагогического коллектива, методического объединения или отдельного учителя. Вследствие трудоемкости, большого количества проверяемых при фронтальном контроле этот вид целесообразно, как показывает практика, использовать не более 2—3 раз в учебном году. При фронтальном контроле деятельности отдельного учителя, например при проведении аттестации, изучаются все направления его работы – учебной, воспитательной, общественно-педагогической, управленческой. При фронтальном контроле деятельности школы изучаются все аспекты работы данного образовательного учреждения: всеобуч, организация образовательного процесса, работа с родителями, финансово-хозяйственная деятельность и др.

В зависимости от того, кто или что подвергается контролю, выделяются следующие его формы:

- *персональный* контроль осуществляется за работой отдельного учителя, классного руководителя, воспитателя. Он может быть тематическим или фронтальным. Работа коллектива педагогов складывается из работы его отдельных членов, поэтому персональный контроль необходим и оправдан. В деятельности учителя персональный контроль важен как средство самоуправления педагога, как стимул в его профессиональном становлении;

- *классно-обобщающий* контроль применим при изучении совокупности факторов, влияющих на формирование классного коллектива в процессе учебной и вне учебной деятельности. Предметом изучения в данном случае выступает деятельность учителей; работающих в одном классе; система их работы по индивидуализации и дифференциации обучения; развитие мотивации и познавательных потребностей учащихся; динамика успеваемости учащихся по годам или в течение одного года; состояние дисциплины и культуры поведения учащихся и др.;

- *предметно-обобщающий* контроль используется в тех случаях, когда изучаются состояние и качество преподавания отдельного предмета в одном классе, в параллели классов или в целом в школе. Для проведения такого контроля привлекаются представители как администрации, так и методических объединений школы;

- *тематически-обобщающий* контроль имеет своей главной целью изучение работы учителей в разных классах, но по отдельным направлениям учебно-воспитательного процесса. Например: использование краеведческого материала в процессе обучения; развитие познавательных интересов учащихся; формирование основ эстетической культуры учащихся на уроках естественного цикла и др.;

- *комплексно-обобщающий* контроль используется при осуществлении контроля за организацией изучения ряда учебных предметов в одном или нескольких классах. Данная форма преобладает при фронтальном контроле.

В процессе внутришкольного контроля используются такие методы, как изучение школьной документации, наблюдение, беседы, устный и письменный контроль, анкетирование, изучение передового педагогического опыта, хронометрирование, диагностические методы, т.е. такие методы, которые позволяют получить необходимую объективную информацию. Выбор форм и методов внутришкольного контроля определяется его целями, задачами, особенностями объекта и субъекта контроля, наличием времени.

Значение контроля в управлении современной школой особенно возрастает в связи с расширением ее полномочий. Инспекторские функции возложены на директора школы и его заместителей. В то же время управленческая деятельность руководителей школы, конечные результаты ее деятельности становятся объектом контроля высших инспекторских служб органов управления образованием.

К внутри школьному контролю предъявляются следующие *требования*:

- систематичность (регулярное проведение контроля; создание в школе системы контроля, позволяющей управлять всем ходом педагогического процесса);

- объективность (проверка деятельности учителя или педагогического коллектива, осуществляемая в соответствии с требованиями государственных стандартов и образовательных программ на основе выработанных критериев);

- действенность (результаты контроля обуславливают позитивные изменения; устранение выявленных недостатков);
- компетентность (знание предмета контроля, владение его методикой; умение увидеть достоинства в работе и возможные недостатки, прогнозировать развитие результатов контроля).

В специальных памятках, инструкциях, рекомендациях, подготовленных инспектирующими органами или администрацией школы, конкретизируется каждое указанное направление контроля в виде различного рода планов.

2. Организационные формы управленческой деятельности

В число важнейших *организационных форм* управленческой деятельности входят Совет школы, педагогический совет, совещание при директоре, совещание при заместителях директора школы, оперативные совещания, методические семинары, заседания комиссий, клубов, заседания учкома и др.

Совет общеобразовательного учреждения (школы) — коллегиальный орган управления, представляющий общественные интересы во внутришкольном управлении, являющийся одной из форм самоуправления в школе. Он создается в соответствии с Законом Российской Федерации «Об образовании» и на основании Типового положения об образовательном учреждении; его состав, порядок избрания, организационная структура, регламент работы и принятия решений определяются Уставом школы.

Педагогический совет школы — постоянно действующий совещательный орган при директоре образовательного учреждения, создаваемый в соответствии с Типовым положением об общеобразовательном учреждении (1997). Работой педагогического совета руководит председатель, избираемый коллективом педагогических работников. В состав педагогического совета входят директор, его заместители, учителя, библиотекарь, школьный врач, председатель родительского комитета. Его решения, утвержденные директором, являются обязательными для выполнения всеми работниками школы.

Содержанием деятельности педагогического совета, определяемым Уставом школы, является:

- обсуждение, оценка и отбор учебных планов, программ, учебников и учебных пособий, соответствующих требованиям Государственных стандартов;
- внедрение форм и методов учебно-воспитательного процесса, определение способов их реализации;
- обсуждение работы коллектива школы по выполнению перспективных годовых, текущих планов, качества учебно-воспитательной работы;
- организация работы по повышению квалификации учителей, воспитателей, по развитию творческой активности, формированию инновационной среды в педагогическом коллективе, изучению, обобщению и распространению передового педагогического опыта;
- проведение аттестации педагогических работников с учетом мнения учителей, учащихся, родителей; внесение предложений по совершенствованию технологии аттестации; ходатайство перед органами управления образованием о присвоении категорий, званий, разрядов;

- рассмотрение и утверждение кандидатур учителей на стажировку, курсы повышения квалификации, в аспирантуру, представление лучших учителей к различным формам морального и материального поощрения;
- определение основных направлений взаимодействия школы с научно-исследовательскими учреждениями и учебными заведениями, государственными и общественными организациями, творческими союзами;
- организация опытно-экспериментальной работы; создание в структуре школы методических служб, центров.

Деятельность педагогических советов проходит в условиях демократии и гласности, с привлечением учителей, учащихся и родителей. Проведению педсоветов могут предшествовать анкетирование, опросы, контрольные работы, смотры, конкурсы и т. д. На заседании педсоветов выносятся для рассмотрения принципиальные вопросы жизни и деятельности школы.

Попечительский совет общеобразовательного учреждения — форма самоуправления школой. Порядок выборов и компетенция его определяются Уставом общеобразовательного учреждения. В состав попечительского совета могут входить участники образовательного процесса и иные лица, заинтересованные в совершенствовании деятельности и развитии образовательного учреждения, осуществляющие свои функции на безвозмездной основе. В компетенцию попечительского совета входит:

- содействие привлечению внебюджетных средств для обеспечения деятельности и развития общеобразовательного учреждения;
- содействие организации и улучшению условий труда педагогических и других работников общеобразовательного учреждения;
- содействие организации конкурсов, соревнований и других массовых внешкольных мероприятий общеобразовательного учреждения;
- содействие совершенствованию материально-технической базы общеобразовательного учреждения, благоустройству его помещений и территории.

В школах также используется такая организационная форма, как *совещание при директоре*, периодически проводимое для обсуждения вопросов непосредственной организации учебно-воспитательного процесса (успеваемость, соблюдение Устава школы, организация внеурочной деятельности, деятельность отдельных учителей по выполнению стандартов образования, система работы по развитию творческой активности учащихся и др.). На совещаниях при заместителях директора школы рассматриваются текущие вопросы, касающиеся их административной компетенции. Время проведения подобных совещаний отражается в плане работы школы на учебную четверть или месяц.

Оперативные информационные совещания (оперативки) являются необходимой формой организации образовательного процесса в школе. Их содержание определяется реальной ситуацией. Это могут быть совещания только для педагогических работников, или только для учащихся, или для тех и других одновременно. К оперативным организационным формам управленческой деятельности относится также посещение уроков и внеклассных занятий, спортивных соревнований, вечеров, занятий творческих клубов, художественных студий, встречи с родителями, представителями общественности, трудовых коллективов. Эффективной формой участия детей в управлении школой является

их работа в составе выборного органа — *ученического комитета*. Участие школьников в различных комиссиях ученического комитета создает предпосылки для развития демократических начал в жизни школы, инициативы и ответственности у детей, повышает оперативность в осуществлении принятых решений.

Педагогический консилиум — организационная форма управления, на которой рассматриваются вопросы, касающиеся проблем отдельной личности. Принимают участие в педагогическом консилиуме заинтересованные лица (администрация, учителя, работающие с данным учеником, психолог, родители). Инициатива в организации педагогического консилиума принадлежит классному руководителю.

Педсовет, совещание при директоре или оперативная форма организации управленческой деятельности достигнут своей цели при условии взаимной заинтересованности, понимания необходимости выполняемой работы и ее значимости для всех участников педагогического процесса.

3. Повышение квалификации и аттестация работников школы

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

Повышение квалификации понимается как вид дополнительного профессионального образования, направленного на формирование готовности работника к выполнению более сложных трудовых функций. Оно предусматривает освоение новых общетеоретических и специально-технологических знаний, расширение спектра умений и навыков, углубление понимания связи между наукой и технологией. Повышение квалификации одновременно является одной из форм освоения лучшего опыта, направленной на совершенствование профессионального труда. Основная цель повышения квалификации работников школы состоит в том, чтобы установить соответствие между уровнем их готовности к реализации задач, стоящих перед школой, постоянно растущими социальными требованиями к его личности и деятельности, и уровнем современных научных знаний, составляющих основу управленческих процессов в системе образования. Одним из основных направлений повышения квалификации педагогов является организация в школе системы *методической работы* как части системы непрерывного образования преподавателей, воспитателей.

Целями методической работы в школе являются:

- освоение наиболее рациональных методов и приемов обучения и воспитания учащихся;

- повышение уровня общедидактической и методической подготовленности педагога к организации и ведению учебно-воспитательной работы;
- обмен опытом между членами педагогического коллектива, выявление и пропаганда передового актуального педагогического опыта. Для его реализации издаются методические материалы, проводятся лекции и консультации для учителей по вопросам методики учебно-воспитательной работы, организуются методические объединения учителей.

Задачи методической работы в школе:

- 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 образовательно-воспитательного процесса 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 работников образовательного учреждения.

В масштабе района или группы школ создаются районные или кустовые *предметные методические объединения* и *методические объединения учителей начальных классов*. В школах организуются *предметные комиссии*, объединяющие учителей того или иного предмета. *Районные педагогические кабинеты* и *институты усовершенствования учителей* периодически созывают конференции, семинары, практикумы. Все эти коллективные формы методической работы основываются на самостоятельности, активности и взаимопомощи учителей и способствуют распространению передового методического опыта. Содержание методической работы определяется актуальными задачами школы. 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.

Методическое усовершенствование учителей осуществляется также в процессе *самообразовательной работы*.

В соответствии с планами повышения квалификации учителей (один раз в пять лет) они проходят специальное обучение в Институте усовершенствования учителей, на специальных факультетах педагогических учебных заведений.

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

- государственная политика в сфере образования, законодательные факты 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 и др.).

Наиболее распространенной формой методической работы в школе являются *предметные методические объединения учителей* – групповая форма организации методической работы учителей того или иного предмета или классовых руководителей, создаваемая в школе, в районе, в городе. На методических объединениях учителей обсуждаются вопросы:

- преподавания конкретных учебных дисциплин, методики и технологии организации учебного процесса;
- организации обмена опытом, внедрения передового педагогического опыта и достижений педагогической науки;
- преподавания наиболее трудных разделов и тем новых программ и учебников;
- тематики и видов творческих контрольных работ для проверки знаний учащихся и др.

В большинстве школ по инициативе руководителей или педагогов создаются 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 зависит от двух обстоятельств: кто руководит советом и каков состав его членов. В методический совет входят наиболее опытные учителя, представляющие разные ступени образования и профили учебных предметов. Это могут быть руководители различных методических формирований.

Руководит работой методического совета, как правило, завуч. Методический совет школы определяет тактику и стратегию совершенствования педагогической квалификации учителей. Он также 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 традиционных форм методической работы в школе относятся:

- *предметные методические объединения;*
- *единый методический день в школе* (для всех педагогических работников школы один раз в четверть);
- *проблемные семинары и практикумы* (для обеспечения единства теоретической и практической подготовки учителя, стимулирования самообразовательной деятельности; введение их в круг педагогических инноваций, таких как деловые, ролевые игры, практикумы, организационно-деятельностные игры, различного рода тренинги);
- *школы молодого учителя* (осуществляющие адаптацию учителя в первые годы работы в школе);
- *школы передового опыта* (реализующие цели и задачи индивидуального и коллективного наставничества);
- *проблемные (инновационные) группы* (создаваемые по инициативе руководителей школы, ученых-педагогов, самих учителей, направленные на изучение, обобщение и распространение передового опыта как в своей школе, так и за ее пределами; разработку и внедрение собственной концепции или методической находки, проведение соответствующей опытно-экспериментальной работы);
- *работа педагогического коллектива над избранной научно-методической темой;*
- *проведение открытых и показательных уроков;*
- *научно-педагогические конференции и педагогические чтения;*
- *ролевые, деловые и организационно-деятельностные игры, моделирование и анализ педагогических ситуаций;*
- *научно-педагогические конференции, педагогические чтения, творческие отчеты* (отдельных учителей или методических объединений), являющиеся итоговыми формами методической работы, которые проводятся по итогам деятельности за определенный промежуток времени или по завершении какого-либо этапа работы и др.;
- *индивидуальная работа с учителями, осуществляемая в форме педагогического самообразования учителя.*

С целью стимулирования педагогических и руководящих работников, роста их профессионального уровня, повышения качества учебно-воспитательного процесса, развития творческой инициативы, а также обеспечения социальной защищенности педагогов в условиях рыночных экономических отношений в России с 1972 г. была введена их *аттестация*. Одной из задач аттестации является также установление соответствия между качеством работы учителя и его зарплатой, что осуществляется путем присвоения педагогу квалификационной категории в соответствии с уровнем его профессионализма. За время, прошедшее после первой аттестации, документы об аттестации педагогических работников неоднократно

дополнялись с учетом тех изменений, которые происходили в системе образования.

Принципы аттестации — добровольность, открытость, системность и целостность экспертных оценок, обеспечивающие объективное, корректное, бережное и доброжелательное отношение к педагогическим работникам.

Аттестация учителей проводится один раз в пять лет по личному заявлению педагога и на основе экспертной оценки труда, его результативности и качества учебно-воспитательного процесса. Учитель сам определяет категорию и форму аттестации (демонстрация серии уроков, внеклассных занятий с учащимися, «экзамен» (собеседование) по определенной программе, творческий отчет, защита научно-методической или опытно-экспериментальной разработки и др.).

Педагогическим работникам, не изъявившим желания проходить аттестацию на присвоение категории, разряда по единой тарифной сетке, оплата устанавливается в зависимости от образования и стажа.

Иногда аттестация может проводиться по инициативе администрации, Совета школы или педагогического совета для определения уровня педагогической квалификации учителя и его соответствия занимаемой должности.

В соответствии с действующим Положением об аттестации педагогических и руководящих работников государственных, муниципальных учреждений и организаций образования Российской Федерации (1993) создается три вида комиссий, каждая из которых рассматривает круг вопросов своей компетенции и принимает решение о присвоении квалификационной категории или отказе. Присвоение звания происходит на основе документальных материалов (стаж, характеристика, документ об окончании курсов повышения квалификации учителей), анализа преподавательской деятельности и результатов работы учителя.

Действующим Положением установлено три квалификационные категории – высшая, первая и вторая категории. Высшую может присвоить главная аттестационная комиссия, первую категорию – районная (окружная, муниципальная) или городская комиссия, вторую категорию присваивает аттестационная комиссия школы.

Оценка деятельности преподавателя или руководителя осуществляется по двум комплексным показателям: обобщению итогов деятельности и экспертной оценке практической деятельности.

По первому показателю учитель представляет творческий отчет, научно-методическую или опытно-экспериментальную работу.

По второму показателю он проходит психолого-педагогическую экспертизу (диагностику) в различных вариантах. Для этих целей используются компьютерная технология, тестирование, методы экспертных оценок. Механизм диагностирования и обобщения опыта педагогической деятельности уточняется и корректируется соответствующей аттестационной комиссией.

Общие *требования к оценке труда* учителя характеризуются по следующим критериям: *критерий результата* (результат педагогической деятельности) и *критерии процесса*.

О качестве знаний учащихся по предмету, их воспитанности (*критерий результата*) судят по:

запасу фактических знаний по предмету;

- умению пользоваться полученными знаниями;
- пониманию сути процессов и явлений в природе и обществе;
- степени самостоятельности учащихся, умению добывать знания;
- отношению к делу, поведению в школе, активности в общественно полезной трудовой деятельности.

При всей важности результатов учебной и воспитательной работы недопустимо этим ограничить показатели труда учителя, поэтому вводятся *критерии процесса*. С этой целью изучаются:

- работа учителя над повышением своей квалификации;
- качество уроков, учебная и воспитательная работа;
- умение учителя осуществлять индивидуальный подход к учащимся в процессе обучения и воспитания;
- работа с родителями и помощь семье в воспитании детей.

Для прохождения аттестации необходим следующий набор документов: заявление на аттестацию, копия документа о результатах повышения квалификации, экспертное заключение о результатах выполнения контрольных и других квалификационных работ; аттестационный лист, выписка из приказа руководителя образовательного учреждения.

Аттестация учителей проводится в несколько этапов:

1) создание аттестационной комиссии, ее утверждение руководителем учреждения; назначение ответственных лиц за организацию аттестации;

2) организация оценки уровня квалификации учителя, результативности его профессиональной деятельности;

3) принятие решений аттестационными комиссиями и издание приказа по результатам аттестации о присвоении педагогическим работникам квалификационных категорий.

Достоверная оценка результативного компонента образовательного процесса возможна только как итог всестороннего изучения личности учителя и эффективности его учебно-воспитательной деятельности.

Вопросы для самоконтроля

1. Перечислите основные этапы управленческого цикла и охарактеризуйте их.
2. Сопоставьте схему проведения анализа в образовательном учреждении и деятельности какой-либо фирмы.
3. Раскройте содержание основных разделов в годовом планировании деятельности школы.
4. Каковы особенности методической работы в современной школе?
5. Найдите недостатки и достоинства современной системы аттестации педагогов.

Основная литература

1. Педагогика / Под ред. П. И. Пидкасистого. М., 1996.
2. Сластенин В. А., Исаев И. Ф., Шиянов Е. Н. Общая педагогика: Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / Под ред. В. А. Сластенина. Ч. 2.

3. *Шамова Т. И., Третьяков П. И., Капустин Н. П.* Управление образовательными системами: Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / Под ред. Т. И. Шамовой. М.: ВЛАДОС, 2001.

Дополнительная литература

1. *Бакирова Г. Х.* Управление человеческими ресурсами. СПб.: Речь, 2003.

2. *Бардовская Н. В., Реан А. А.* Педагогика: Учебник для вузов. СПб., 2001.

3. Педагогический энциклопедический словарь / Под. ред. Б. М. Бим-Бада. М., 2002.

4. *Пидкасистый П. И., Фридман Л. М., Гарунов М. Г.* Психолого-педагогический справочник преподавателя высшей школы. М.: Педагогическое общество России, 1999.

5. *Третьяков П. И., Мартынов Е. Г.* Профессиональное образовательное учреждение: управление образованием по результатам // Практика педагогического менеджмента / Под ред. П. И. Третьякова. М.: Новая школа, 2001.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
ГЛАВА 1. Основы общей теории социального образования	
1. Основные понятия и принципы общей теории социального управления...	4
2. Управление педагогическими системами как разновидность социального управления.....	8
3. Основные принципы, методы и формы управления педагогическими системами	9
ГЛАВА 2. Система образования в России	
1. Принципы государственной политики в области образования	16
2. Система образования в Российской Федерации и органы управления образованием.....	22
3. Образовательные учреждения, их типы и организационная структура....	30
ГЛАВА 3. Основы внутришкольного управления	
1. Понятия и функции внутришкольного управления.....	39
2. Организационные формы управленческой деятельности	48
3. Повышение квалификации и аттестация работников школы	50
Содержание	56

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского