

**ББК 88.40**

**В 24**

**Рецензенты:**

кафедра педагогики и психологии Тобольского государственного педагогического института им. Д.И.Менделеева;

Баскаев Р.М., начальник Управления образования г. Салехарда, канд. педагогических наук

**Введенский В.Н. Управление образовательными системами: Учебно-методическое пособие. - СПб.: ИОВ РАО, 2004.- 64 с.**

Учебно-методическое пособие соответствует государственному стандарту высшего профессионального образования по курсу «Управление образовательными системами». Пособие содержит теоретическую и практическую части данного курса, материалы для самостоятельного изучения, а также вопросы к зачету. Раскрывается сущность педагогического менеджмента, основные подходы и принципы управления образовательными системами, некоторые аспекты управления субъектами педагогических систем.

Адресовано студентам педагогических вузов всех форм обучения, а также широкому кругу педагогических работников.

**ISBN 5-7199-0217-2**

© Российская Академия образования, 2004  
© Институт образования взрослых, 2004  
© Введенский В.Н., 2004

## ВВЕДЕНИЕ

Важным направлением развития современной системы образования является совершенствование научных основ управленческой деятельности, поиск новых форм и методов управления.

Изучение проблем педагогического менеджмента важно не только руководящим, но и педагогическим работникам. Это объясняется тем, что в последнее время в деятельности педагогов большое значение приобретают управленческие функции, такие как педагогический анализ, планирование, организация, контроль и коррекция. Речь здесь идет об управлении педагогическим процессом в целом и отдельных его частей (уроков, внеурочной деятельности).

В силу чрезвычайно сложной науки автор сжато изложил основные теоретические вопросы, идеи, факты, современные подходы к управлению образовательными системами.

Учебно-методическое пособие соответствует государственному стандарту высшего профессионального образования по курсу «Управление образовательными системами». Основной задачей данного курса является приобретение студентами теоретических, методических и практических знаний по управлению образовательными системами, включая их подсистемы и элементы.

Пособие содержит теоретическую и практическую части данного курса, материалы для самостоятельного изучения, а также вопросы к зачету. Раскрывается сущность педагогического менеджмента, основные подходы и принципы управления образовательными системами, некоторые аспекты управления субъектами педагогических систем.

Адресовано студентам педагогических вузов всех форм обучения, а также широкому кругу педагогических работников.

## ТЕМА 1. ЭВОЛЮЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ

### 1.1. Понятие управления и педагогического менеджмента.

Управление как вид человеческой деятельности существует с тех пор, как возникла необходимость в совместной деятельности людей. По словам нобелевского лауреата Г. Саймона, когда два человека совместными усилиями передвигают камень, который в одиночку с места не сдвинуть, здесь уже возникают зачатки управления. Простое действие приобретает два основополагающих свойства, становясь тем, что именуется управлением. Эти свойства – *цель* (передвинуть камень) и *совместность* (несколько человек объединяют свои усилия для выполнения задачи, которая невыполнима без такого объединения).

*Управление* в самом широком смысле может быть определено как деятельность группы людей, соединяющих свои усилия для достижения общих целей<sup>1</sup>. Управление, по определению М. Мескона, - это процесс планирования, организации, мотивации и контроля для того, чтобы сформулировать и достичь цели организации через других людей.

Выделяются субъекты управления (те кто управляет) и объекты управления (те тем управляют). Объектами управления являются различные биологические, технические и социальные системы. Одной из социальных систем является система образования, функционирующая в масштабах страны, области, округа, города, района.

Школа как социальная система выступает объектом внутришкольного управления. Поэтому можно говорить об управлении школой в целом и ее отдельными элементами (например, управление учебной деятельностью, управление воспитательной системой, управление инновационной деятельностью и др.).

Внутришкольное управление может рассматриваться как целенаправленное

---

<sup>1</sup> Саймон Г., Смитбург Д., Томпсон В. Менеджмент в организациях: Пер. с англ. – М., 1995. – С. 21.

взаимодействие участников целостного педагогического процесса с целью достижения оптимального результата.

## **1.2. Систематизированный взгляд на управление (исторический аспект).**

Эволюция управленческой мысли наиболее ярко отражается в управленческих моделях, которые ученые и специалисты разрабатывали, а затем и реализовывали на практике, с целью решить назревшие проблемы, выдвигаемые обществом и реальными потребностями развития. С содержательной точки зрения эволюция управленческой мысли представляет собой процесс формирования и трансформации совокупности взглядов на систему управления в соответствии с объективными условиями и потребностями экономики в течение исторически длительного периода времени.

Управление как практическая деятельность зародилось сразу же как только далёкий предок нынешнего человека стал осознавать себя социальным существом, что было естественной реакцией на потребность в координировании совместных действий людей для достижения общих целей, связанных, прежде всего, с жизнеобеспечением.

Систему управления можно рассматривать и как производную (результат), и как форму проявления общественных отношений. Если общественные отношения носят примитивный характер (например, в доисторический, древний период), то и управление выражается в зачаточном или упрощенном виде. По мере того, как развивались и усложнялись общественные отношения, по мере становления и развития хозяйственной, производственной деятельности, усложнялось, структурировалось и содержательно обогащалось само управление. Образно выражаясь, управление и по форме, и по содержанию, прошло в своем историческом развитии примерно такой же путь, какой прошли за все эпохи орудия труда человека - от палки и каменного топора до гибких автоматизированных производств и суперсовременной электронной техники с искусственным интеллектом.

В книге Клода Ст. Джорджа-младшего «История управленческой мысли» есть глава под названием «Управленческий континуум». В ней содержится описание развития менеджмента с 5000 г. до нашей эры до 80-х годов XX века. Приведем сокращенный вариант этого материала.

<b>Годы</b>	<b>Индивидуум или этническая группа</b>	<b>Основной вклад в развитие менеджмента</b>
5000 до н.э.	Шумеры	Письменность; регистрация фактов
4000	Египтяне	Признание необходимости планирования, организации и контроля
2600	Египтяне	Децентрализация и организация управления
1800	Хаммурапи	Использование свидетелей и письменных документов для контроля; установление минимальной зарплаты
1600	Египтяне	Централизация в управлении
500	Менциус	Признание необходимости систем и стандартов
400	Сократ	Формулировка принципа универсальности менеджмента
325	Александр Великий	Создание штаба
284 н.э.	Диоклетиан	Делегирование полномочий
900	Альфараби	Требования к руководителю
1500	Томас Мор	Призыв к усилению специализации; анализ недостатков плохого руководства
1767	Дж. Стюарт	Истоки теории власти
1776	Адам Смит	Применение принципа специализации к промышленным рабочим; концепции контроля; расчет оплаты труда
1799	Эли Уитни	Научные методы; контроль качества; концепция взаимозаменяемости частей
1800	Джеймс Уатт, Маттеус Бултон Сохо	Стимулирование заработной платой; стандартное время работы; рождественские праздники для служащих; рождественские премии; страховое общество служащих

1810	Роберт Оуэн	Ответственность за подготовку рабочих; строительство домов с удобствами для рабочих
------	-------------	---

### 1.3. Основные подходы к управлению.

В настоящее время выделяют четыре важнейших подхода в управлении.

Изобразим их в виде схемы.

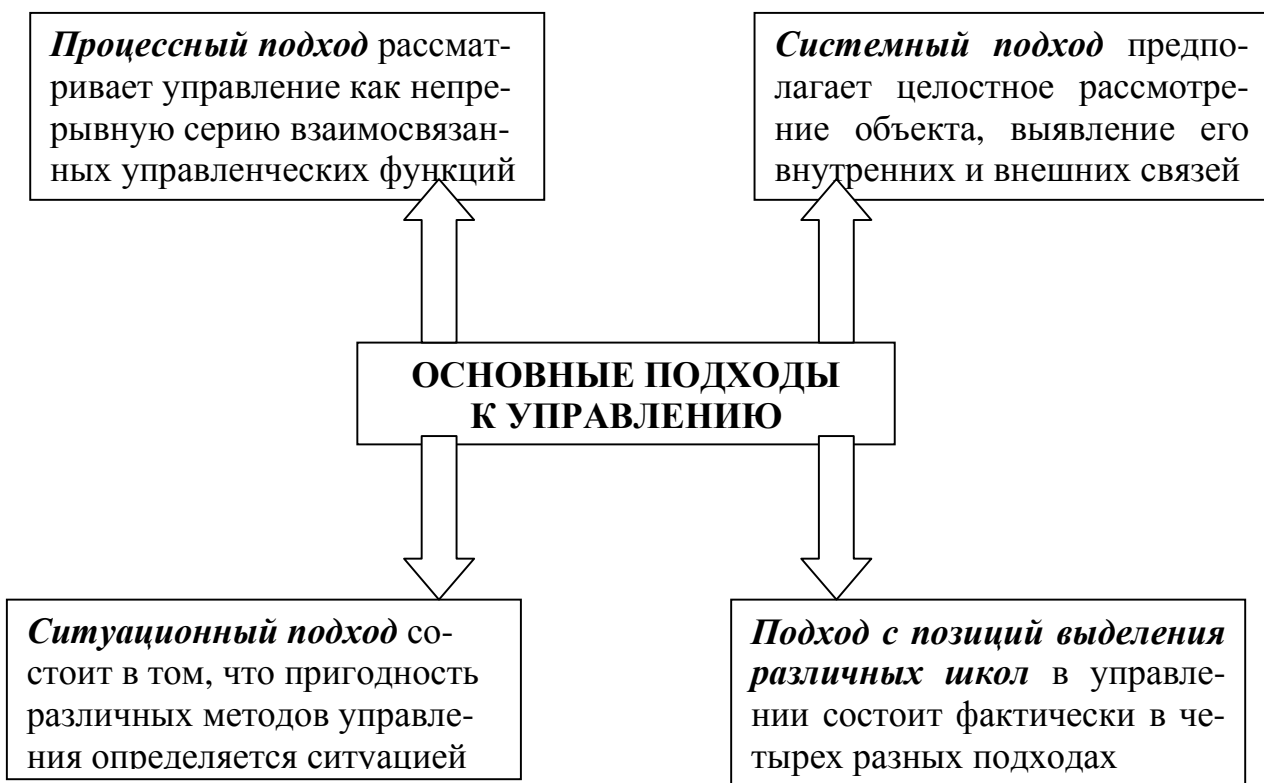


Рис. 1. Основные подходы к управлению

В первой половине XX века получили развитие четыре четко различимые школы управленческой мысли. Кратко охарактеризуем каждую из них в хронологическом порядке.

*Школа научного управления (1885 - 1920)* тесно связана с работами Ф.У. Тейлора, Френка и Лилии Гилбрет, Генри Ганта. Они полагали, что, используя наблюдения, замеры и логику можно усовершенствовать многие операции ручного

труда, добиваясь их более эффективного выполнения. Выступали за отделение управленческих функций обдумывания и планирования от фактического выполнения работ.

*Классическая (административная) школа управления (1920 - 1950).* Представители этой школы (Анри Файоль и др.) описали принципы и функции управления, разработали систематизированный подход к управлению всей организации.

*Школа человеческих отношений (поведенческий подход) (1930 - по настоящее время).* Мери Паркер Фоллетт и Элтон Мэйо - крупнейшие авторитеты этой школы. Именно мисс Фоллетт была первой кто определил менеджмент как обеспечение выполнения работы с помощью других лиц. Предложено применение приемов управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности и производительности. Использование наук о человеческом поведении с целью максимального использования каждого работника в соответствии с его потенциалом.

*Школа науки управления (количественный подход) (1950 - по настоящее время).* В школу вошли несколько направлений, в частности, исследование операций, общая теория систем, эконометрика, опирающиеся на математические методы и использование компьютерных технологий для повышения обоснованности принятия управленческих решений, квалиметрия. Наиболее яркими представителями этой школы являются Л.Берталанфи, К.Боулдинг, А.Рапопорт, Р.Аккоф.

Кроме перечисленных основных подходов к управлению также существуют и ряд других подходов. Это: синергетический подход (предполагающий учет естественной самоорганизации субъекта или объекта при взаимодействии управляющего и управляемого); рефлексивный подход (связан с такими факторами влияния на развитие процесса и личности, при которых осознается смысл действий, осознается потребность целенаправленной преобразующей деятельности); национально-региональный подход к управлению (учет особенностей и специфики региона).

## **ТЕМА 2. ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД В ПЕДАГОГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ**

### **2.1. Процесс управления как серия непрерывных взаимосвязанных действий.**

Процессный подход к управлению, предложенный административной школой управления, широко используется в настоящее время. Управленческая деятельность рассматривается как процесс.

Как известно, деятельность – это серия непрерывных взаимосвязанных действий. Эти действия называются управленческими функциями. Каждая функция – тоже процесс, так как тоже состоит из серии взаимосвязанных действий. Поэтому процесс управления – сумма всех процессов.

### **2.2. Функции управления и педагогического менеджмента.**

Функции управления способствуют налаживанию и успешному функционированию всех подразделений действующей структуры управления по вертикальным и горизонтальным связям. Все функции управления можно разделить на внешние и внутренние, основные и вспомогательные, полезные и вредные, естественные, дублирующие.

В научной литературе, как иностранной, так и отечественной существуют различные точки зрения на классификацию функций управления, хотя, в сущности, они отличаются лишь по отдельным параметрам. Например, Анри Файоль (разработчик этой концепции) считал, что существует 5 исходных функций управления. По его словам, управлять означает: предсказывать и планировать; организовывать; распоряжаться; координировать; контролировать. М.Мескон и другие выделяет такие функции, как: планирование, организация, мотивация и контроль<sup>2</sup>. В свою очередь М.М.Поташник к функциям управления образованием относит

---

<sup>2</sup> Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М., 1999.



следующие виды деятельности: планирование, организация, руководство и контроль<sup>3</sup>.

На наш взгляд, наиболее приемлемой к современной школе являются идеи В.А.Сластенина и других о выделении 4 функций управления. Изобразим их в виде циклической модели (рис. 2).

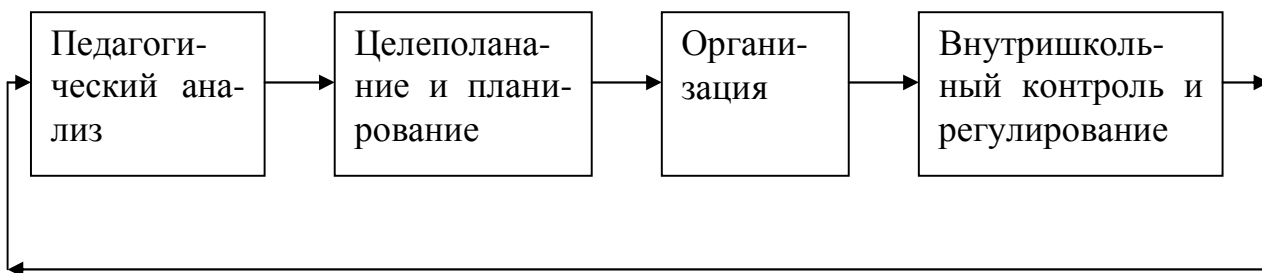


Рис. 2. Функции управления школой

### 2.3. Педагогический анализ.

Специфика аналитической функции состоит в том, что с него начинается и им заканчивается любой управленческий цикл. Анализ, с одной стороны как бы в тени, а с другой – требует интеллектуального напряжения.

Анализ и синтез – важнейшие мыслительные операции, неразрывно связанные между собой. В единстве они дают полное и всестороннее знание действительности. В ходе анализа-синтеза изучаются как свойства, так и причинно-следственная связь, при этом анализ – это переход от следствия к причине, а синтез – от причины к следствию.

Анализ принято понимать, как мысленное или практическое разложение объекта на характерные для него составные элементы. Синтез - мысленное или практическое соединение элементов объекта в единое целое.

Анализ можно рассматривать, как: а) мысленное разделение предмета, явления на образующие его части. Например, в растении мы выделяем стебель, ко-

---

<sup>3</sup> Управление развитием школы: Пособие для руководителей образовательных учреждений / Под ред. М.М.Поташника и В.С.Лазарева. – М., 1995.

рень, цветы, листья и пр.; б) мысленное выделение в целом его отдельных сторон. Например, мысленное выделение цвета, формы предмета, отдельных особенностей поведения или черт характера человека и пр. Особо следует отметить анализ понятий. В любом понятии различают объем и содержание. Поскольку объем понятия – это множество обобщаемых в нем предметов, то при анализе понятия его объем может расчленяться на части. При анализе понятия его содержание может рассматриваться с различных сторон.

В рамках временного аспекта выделяют три вида педагогического анализа: параметрический, тематический и итоговый. Представим их в виде схемы (рис. 3).

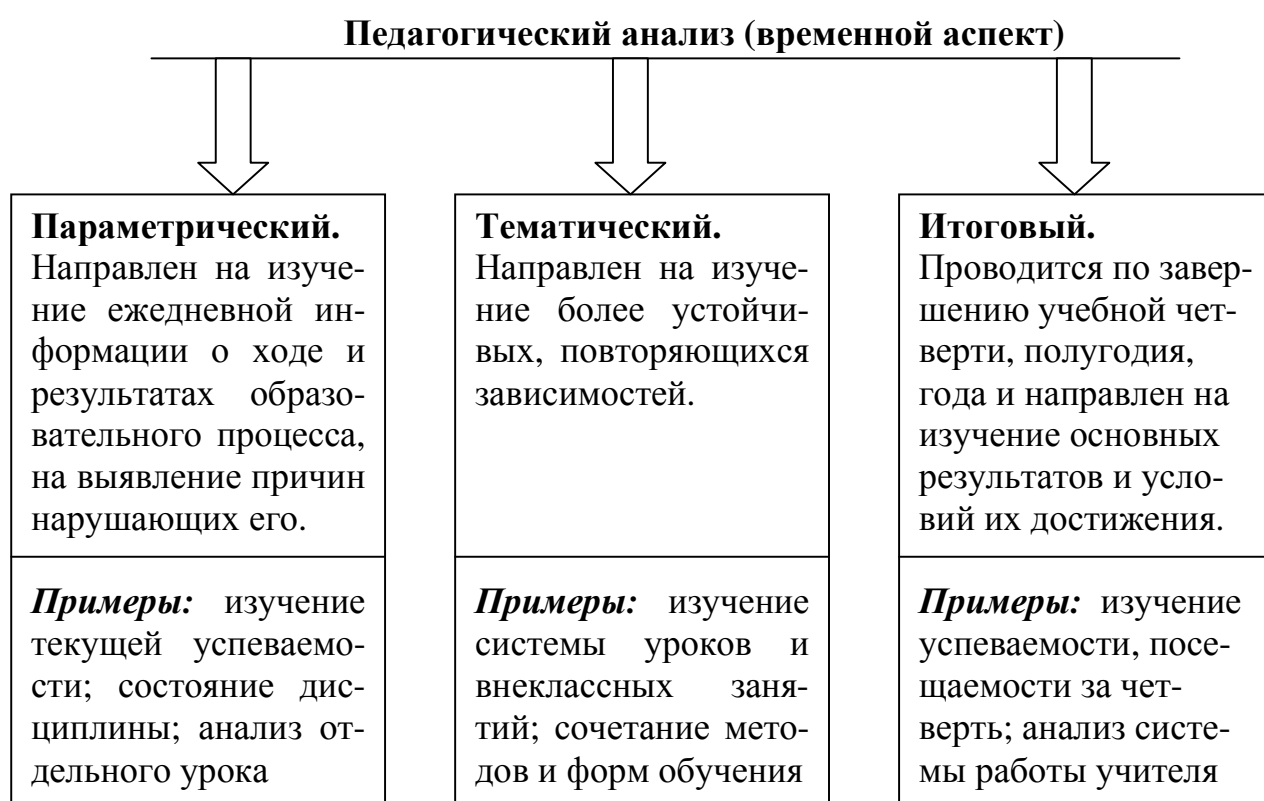


Рис. 3. Виды педагогического анализа по времени

Как педагогическим, так и руководящим работникам образования важно уметь проводить анализ и самоанализ учебного занятия (урока, внеклассного мероприятия). Здесь выделяют три вида анализа – развернутый, краткий и аспектный.

## **2.4. Целеполагание и планирование в управлении образованием.**

На основе проведенного анализа реальной ситуации определяются конкретные цели деятельности и определяется план реализации этих целей. В процессе реализации этой функции субъект управления отвечает на 3 вопроса:

1. Где мы сейчас находимся?
2. Куда мы хотим двигаться?
3. Как мы собираемся это сделать?

Под целями мы будем понимать ожидаемые и реально достижимые результаты деятельности. Выделяют социальные, педагогические и управленческие цели, осуществляемые образовательной системой. Они являются взаимосвязанными. Цели также разделяют на стратегические и тактические. Стратегические социальные цели образовательной системы определяются нормативными документами.

Педагогические цели, как результаты деятельности обучающихся, представляют собой иерархическую систему. Применительно к школьному образованию иерархия целей выглядит следующим образом:

- общие цели школьного образования;
- цели отдельных ступеней школьного образования;
- цели изучения образовательных областей и предметов;
- цели учебных тем;
- цели уроков.

Кроме того, цели школьного образования реализуются не только через учебный процесс, но и через разнообразные виды внеучебной деятельности, а также через создание условий всей образовательной деятельности.

Цели определяют задачи, понимаемые как этапы достижения целей. В свою очередь, конкретизация целей и задач управления определяет этап планирования. Назначение планирования как функции управления состоит в стремлении заблаговременно учесть по возможности все внутренние и внешние факторы, обеспечи-

вающие благоприятные условия для нормального функционирования и развития образовательной системы. Требования, предъявляемые к планированию изобразим в виде схемы (рис. 4).

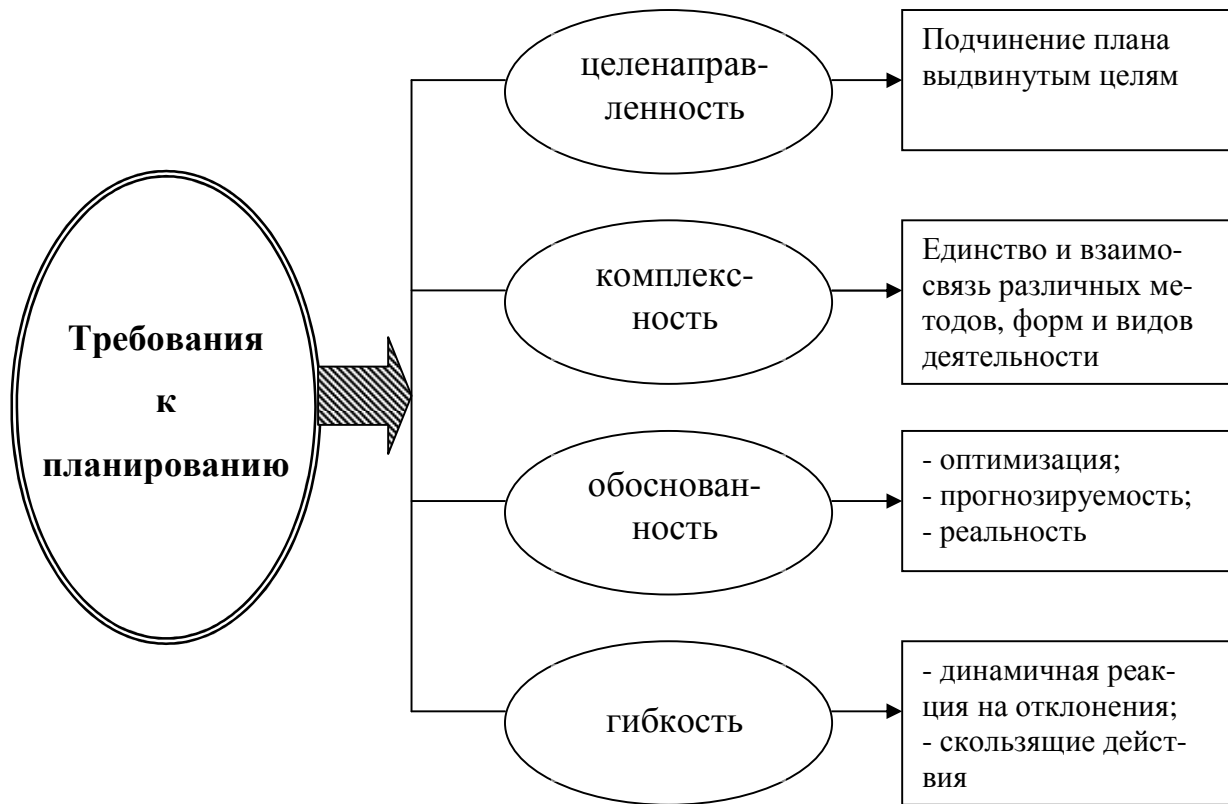


Рис. 4. Требования к планированию

Прежде чем приступить к планированию, необходимо выяснить, что представляет собой план. План – это специфическая акция, имеющая своей целью помочь управленцу достичь намеченных целей. «Результатом планирования, то есть процесса оценки всей доступной информации и оценки возможного последующего хода событий, является обнаружение рекомендованного курса действий, или, иначе говоря, плана»<sup>4</sup>. Планы классифицируют по следующим признакам: повторяемость, время, охват, уровень (см. рис. 5).

<sup>4</sup> Шамхалов Ф.И. Американский менеджмент: Теория и практика. – М., 1993. – С. 67–73.

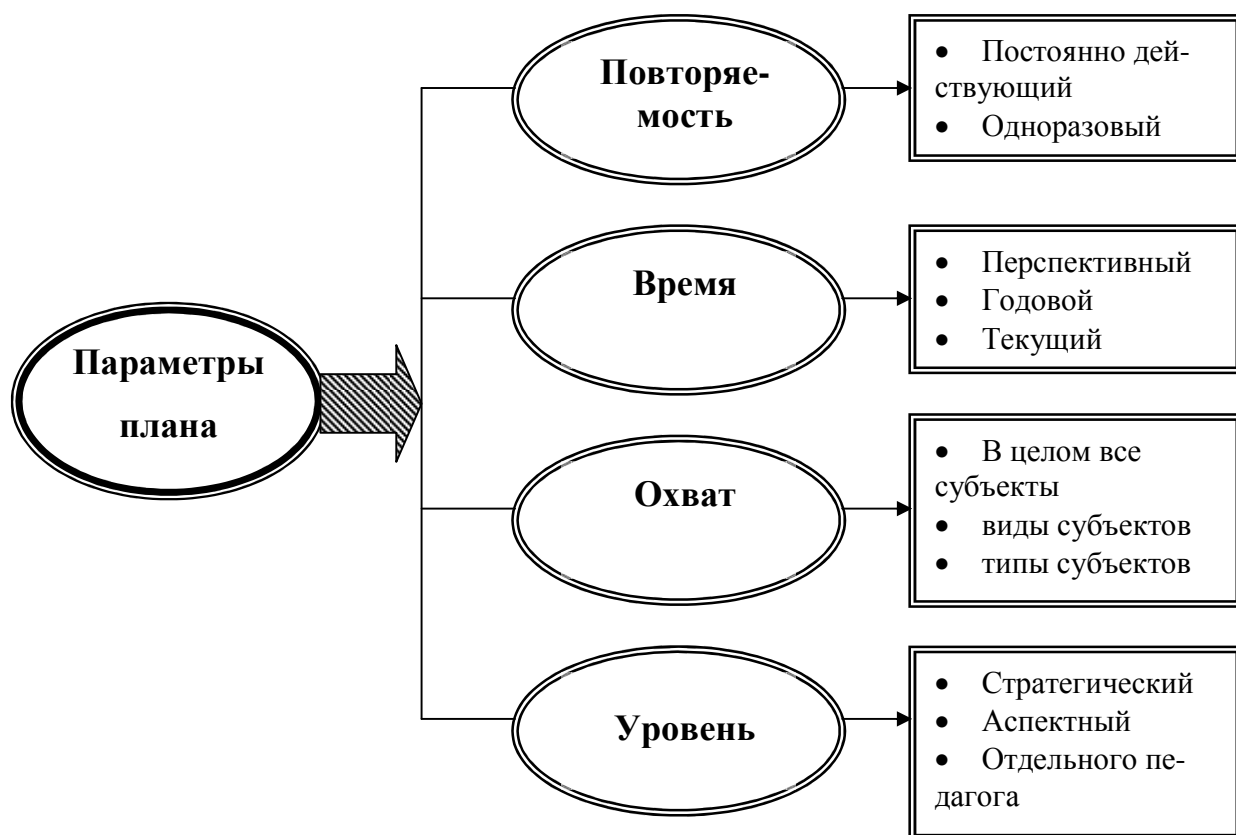


Рис. 5. Основные виды планов

## 2.5. Функция организации в управлении школой.

Данная функция направлена на выполнение намеченного плана, который исполняют конкретные люди: педагоги, дети, родители, представители общественности. Вообще, понятие «организовать» в менеджменте связывают с деятельностью по созданию структуры.

Функцию организации рассматривают как процесс выполнения следующих действий: разработка структуры уровней управления; регламентация их управленческих функций; определение прав и обязанностей органов управления; подбор и расстановка кадров; определение последовательности вхождения их в коллективную деятельность, а также мотивировка предстоящей деятельности, инструктиро-

вание, формирование коллектива единомышленников, обеспечение единства действий педагогического и ученического коллективов, оказание непосредственной помощи в процессе выполнения работы, стимулирование.

Организатор должен создать условия деятельности и учесть возможности исполнителей. Под условиями понимают средства и орудия труда, помещение, место проведения. Важно также упорядочение времени участников процесса управления. Поэтому, часто в деятельности школы используют циклограммы. Организационные формы управленческой деятельности представим в виде схемы (рис. 6).

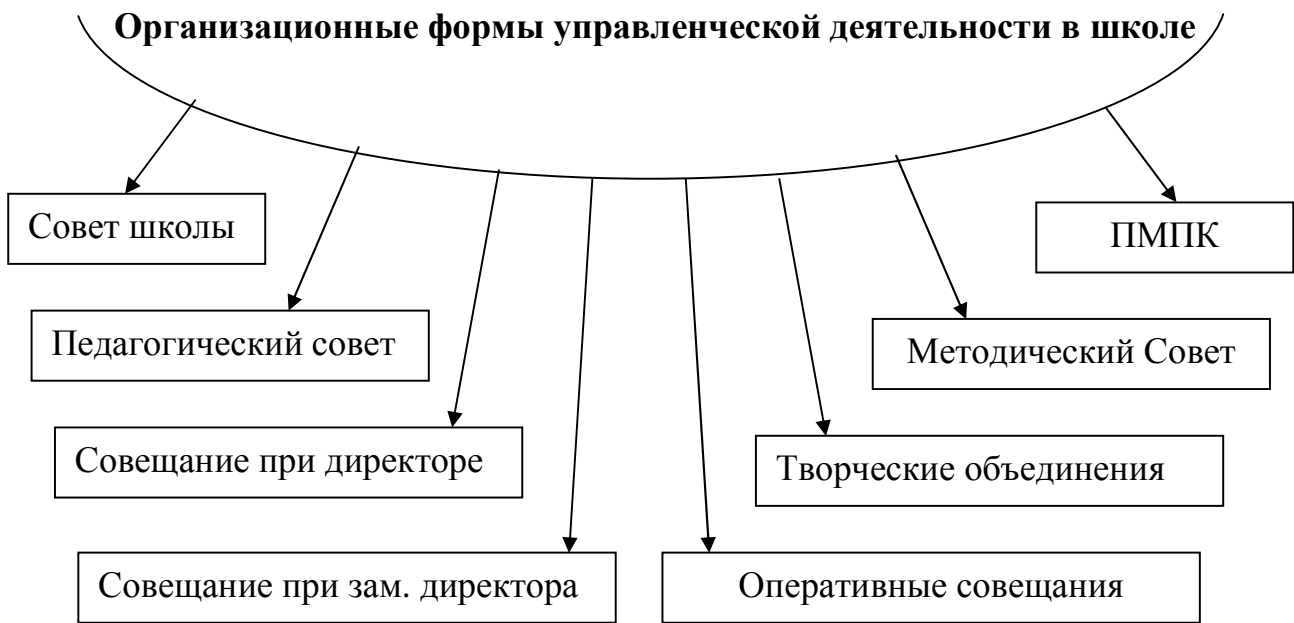


Рис. 6. Организационные формы управленческой деятельности в школе

## 2.6. Внутришкольный контроль и регулирование в управлении.

Контроль можно определить как процесс, обеспечивающий эффективное достижение целей. Контроль тесно связан с регулированием целостного педагогического процесса. Описываемая функция включает следующие действия:

- сбор, обработка и учет информации о фактических результатах деятельности;
- оценка и анализ полученной информации;
- сравнение достигнутого с ожидаемыми, плановыми показателями, со стан-

дартом;

- выявление отклонений и анализ их причин;
- разработка мероприятий для достижения поставленных целей.

Чтобы избежать недостатков и недоразумений в организации внутришкольного контроля, важно знать некоторые общие требования. К числу таких требований относятся: систематичность, объективность, действенность, компетентность проверяющего. Ведь, на основе таксономии когнитивных целей по Б.Блуму, субъект, осуществляющий оценочную деятельность должен сам знать, понимать, применять, уметь осуществлять анализ и синтез по этому направлению.

В педагогике получила широкое распространение классификация видов и форм внутришкольного контроля, предложенная Т.И.Шамовой<sup>5</sup>. Представим виды, формы и методы внутришкольного контроля в виде схемы (рис. 7).



Рис. 7. Классификация видов, форм и методов внутришкольного контроля

<sup>5</sup> Внутришкольное управление: Вопросы теории и практики / Под ред. Т.И.Шамовой. – М., 1991. – С. 100-102.

## **ТЕМА 3. СИСТЕМНЫЙ И СИТУАЦИОННЫЙ ПОДХОДЫ В ПЕДАГОГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ**

### **3.1. Система и подсистема.**

Система – единство, состоящее из взаимозависимых частей, каждая из которых привносит что-то конкретное в характеристики целого. Выделяют биологические, технические и социальные системы. К биологическим, например, относятся живые организмы, система кровообращения. Автомобили, компьютеры, телевизоры – примеры технических систем. К социальным системам можно отнести образование, культуру, здравоохранение, право и др.

Подсистема – это часть системы, которая может состоять из более мелких подсистем. Понятие «подсистема» - это важное понятие в управлении. Ведь каждое направление деятельности и работа каждого педагога очень важны для успеха школы в целом.

Существует два основных типа систем: открытые и закрытые. Если открытые системы характеризуются взаимодействием с внешней средой, то закрытые имеют жесткие фиксированные границы, их действия относительно независимы от среды. Примером относительно закрытых систем являются часы, бомбоубежища, спецслужбы.

Открытые системы не являются самообеспечивающимися. Информация, материалы и трудовые ресурсы – объекты обмена открытой системы с внешней средой. Открытые системы обладают способностью приспосабливаться к изменениям во внешней среде для того чтобы продолжить свое функционирование. В целом педагогическая система и школа в частности – являются открытыми системами.

### **3.5. Сущность системного подхода.**

Нередко говорят, что ушедший XX век – это не столько век атома или космических исследований, сколько эпоха систем. Системный подход получил широкое применение в исследованиях различных социальных явлений и процессов.



Наибольшее распространение, развитие и значение системный подход приобретает в теории и практике управления.

Одно из первых положений системного подхода состоит в том, что окружающая действительность состоит из множества явлений, процессов, предметов, которые по своей природе отнюдь не отделенные и изолированные друг от друга объекты, а, по мнению Б.Г. Афанасьева, определенного рода системные целостные образования<sup>6</sup>. Системный подход, в отличие от функционального, – это не набор руководств и правил, а способ мышления по отношению к организации и управлению.

Приведем пример использования системного подхода. Принято считать, что любая организация (учреждение) состоит из 5 взаимосвязанных переменных (рис. 8). Если изменяется из этих переменных, то это обязательно влечет за собой изменение и ряда других переменных. Так, если изменяются цели, то это, как правило, влияет на все остальные переменные. При изменении же технологий может измениться только переменная «люди» (качественный и количественный состав персонала).

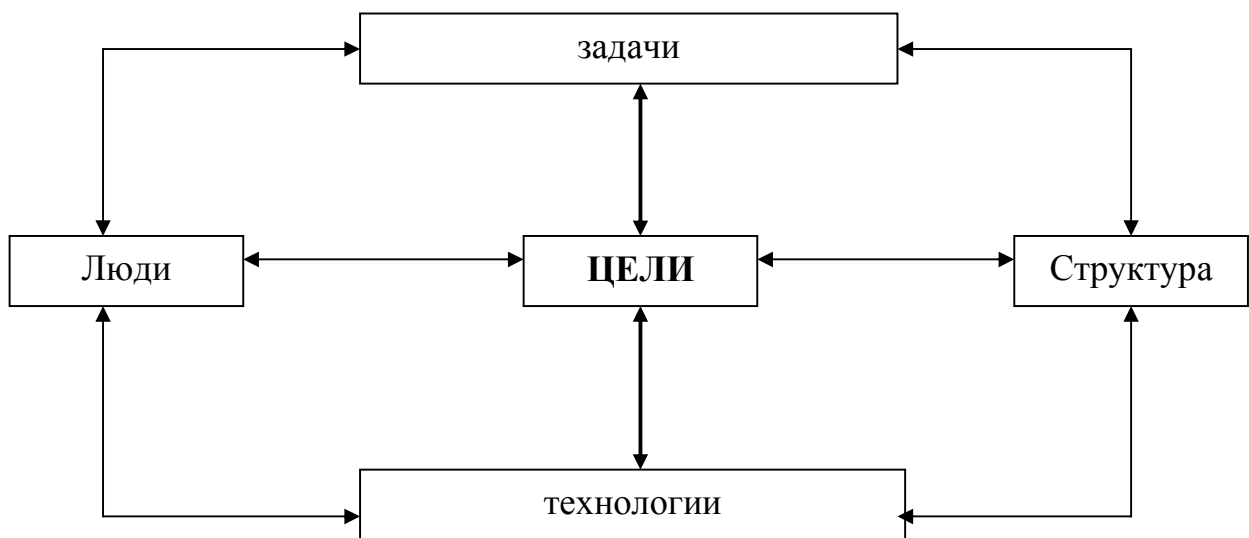


Рис. 8. Внутренние переменные организации

Однако теория систем сама по себе еще не отвечает на вопрос, какие же

<sup>6</sup> Афанасьев В.Г. Системность и общество. – М., 1980.

именно элементы организации (учреждения) как системы особенно важны. Не определяет она и того, что в окружающей среде влияет на управление и как среда влияет на результат деятельности организации.

### **3.3. Сущность ситуационного подхода.**

Быстро меняющиеся особенности управленческой деятельности вызвали необходимость раскрытия еще одного подхода - ситуационного. Понятие «ситуация» означает положение, сочетание условий и обстоятельств, создающих определенную обстановку, положение. Ситуационный подход предполагает, что эффективность управленческих действий определяется конкретной ситуацией, и самым продуктивным является то управление, которое более соответствует сложившейся ситуации. Например, хотя во многих школах используются единые методы управления, успех может зависеть от отбора и комбинирования тех методов, которые соответствуют культуре педагогов и учащихся этой школы.

Ситуационный подход, разработанный в конце 60-х годов прошлого века, не считает, что традиционные модели управления неверны. Системный подход, с которым ситуационный тесно связан, пытается интегрировать различные частные подходы. Проблемы ситуационного подхода в педагогической науке освещены в трудах Кухарева Н.В., Поташника М.М., Решетько В.С., Савельева Г.В., Третьякова П.И. и других.

Ситуационный подход предполагает:

1. Анализ образовательной ситуации с целью выделения значимых проблем.
2. Определение ценности полученных результатов в различных педагогических ситуациях.
3. Прогноз развития педагогических систем на основе конкретных образовательных ситуаций.

## **ТЕМА 4. ГОСУДАРСТВЕННО-ОБЩЕСТВЕННАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЕМ**

### **4.1. Государственная политика РФ в области образования.**

Государственная политика РФ в области образования отражена в законодательных и нормативных документах. К ним относятся:

- закон об образовании в РФ (основной документ) и законы об образовании субъектов федерации;
- программа развития образования в РФ до 2005 года и программы развития образования субъектов федерации (принимаются на пять лет);
- концепция модернизации образования в РФ до 2010 года;
- стратегия модернизации содержания общего образования.

В РФ признается приоритетность системы образования. Государственной политикой РФ определяется государственно-общественная система управления образованием. Суть ее состоит в объединении усилий государства и общества в решении проблем образования, предоставлении учителю, ученикам, родителям больше прав в выборе.

### **4.2. Основные признаки государственного управления.**

Выделяют следующие основные признаки государственного управления:

- единая государственная политика в области образования на всей территории РФ;
- наличие единой системы управления образованием;
- соблюдение органами управления образованием государственных гарантий прав граждан РФ на образование;
- соблюдение единых государственных образовательных стандартов;
- децентрализация (передача ряда функций и полномочий от высших органов управления образованием к нижним).

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

Для последовательного проведения государственной политики в сфере образования в РФ создаются соответствующие государственные органы управления образованием. Выделяют 3 уровня органов управления образованием:

1 уровень - федеральный (Министерство образования Российской Федерации);

2 уровень - субъектов Федерации (департаменты, комитеты, управления образованием);

3 уровень - муниципальный (управления, комитеты, отделы образования).

В законе РФ «Об образовании» разграничены функции и полномочия всех органов управления образованием. Органов управления образованием первых двух уровней в границах своей компетенции выполняют, в основном, стратегические функции. Это: разработка и реализация целевых программ; разработка государственных образовательных стандартов; государственная аккредитация образовательных учреждений, формирование системы образования (в стране, регионе); прогнозирование сети образовательных учреждений; контроль исполнения законодательства в области образования и др. Муниципальные органы управления образованием сосредотачивают усилия на решении конкретных финансовых, кадровых, материально-технических, организационных проблем.

### **4.4. Основные признаки общественного управления.**

К ним относят:

- наряду с органами государственной власти создаются общественные органы (например, Совет школы);
- высшим руководящим органом школы является конференция (коллегиальный орган);
- рост негосударственных образовательных учреждений (учредителем, как правило, выступает попечительский совет).

## **ТЕМА 5. ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ СИСТЕМАМИ**

### **5.1. Сущностная характеристика принципов управления образовательными системами.**

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

Категорию «принцип» (от лат. *principium* – основа, начало) понимают, как исходное положение, первооснову, основное правило деятельности. Так, помимо принципов управления, в педагогике важное значение занимают принципы воспитания, принципы обучения и принципы развития обучающихся.

Принципы управления являются конкретным проявлением и отражением закономерностей управления. Какие же существуют основные закономерности внутришкольного управления? А.А. Орлов к ним относит: а) зависимость эффективности функционирования системы управления образовательной деятельностью от уровня структурно-функциональных связей между субъектом и объектом управления; б) обусловленность содержания и методов управления образовательной деятельностью характером содержания и методов организации педагогического процесса в школе<sup>7</sup>.

Основания отбора принципов управления образовательными системами:

- каково направление целей образования (гуманизация);
- что является методологической основой процесса управления (системность и целостность);
- как распределяются полномочия между субъектами управления (рациональное сочетание централизации и децентрализации);
- кто управляет образовательным учреждением (единство единоначалия и

---

<sup>7</sup> Орлов А.А. Управление учебно-воспитательной работой в школе. – М., 1991. – С. 34-35.

коллегиальности в управлении)

- с помощью чего осуществляется эффективное управление (объективность и полнота информации в управлении образовательными системами).

Ниже охарактеризуем основные принципы управления образовательными системами.

## **5.2. Гуманизация управления образовательными системами.**

Определяет приоритет общечеловеческих ценностей, жизни и здоровья человека, свободного развития личности. Технократическая парадигма, господствующая в образовании долгое время, уступает место гуманистической направленности в управлении им.

Управление образовательными системами имеет такую особенность, что ограничиться здесь только воздействием невозможно, необходимо взаимодействие, сотрудничество, соуправление и самоуправление. Утверждение субъект-субъектных отношений, переход от монолога к диалогу в педагогической деятельности – основные формы проявления гуманизации процесса обучения и воспитания.

## **5.3. Системность и целостность в управлении.**

Методология системного подхода в управлении школой побуждает руководителя иметь ясное представление о школе как системе, ее основных признаках.

Системность характеризуется рядом признаков:

- наличие отдельных компонентов;
- наличие структуры;
- интегративность (каждый компонент системы обладает своими свойствами и характеристиками, но в своем взаимодействии они образуют новое свойство – не сводимое к сумме свойств отдельных компонентов);
- связь с внешней средой.

Данный принцип подчеркивает, что управленческая деятельность последовательна, логична, взаимовыгодна и, что все ее функции в равной степени важны.

#### **5.4. Рациональное сочетание централизации и децентрализации.**

Данный принцип исходит из идеи демократизации управления образовательными системами и в философском смысле состоит в нахождении меры между дуальными параметрами (централизация, децентрализация). Каждый из этих параметров имеет как положительные, так и отрицательные стороны.

Централизация сковывает инициативу руководителей нижних уровней, учителей, учащихся, ведь они становятся простыми исполнителями принимаемых без них решений. Однако, при отрицании централизации снижается уровень аналитических и контрольных функций управления.

#### **5.5. Единство единоначалия и коллегиальности в управлении.**

Данный принцип, как и предыдущий, исходит из идеи демократизации управления и направлен на преодоление субъективности, авторитаризма в управлении целостным педагогическим процессом. Он является проявлением философского принципа – единства и борьбы противоположностей. В управленческой деятельности важно опереться на знания и опыт коллег, организовать их на разработку и обсуждение решений, сопоставить различные точки зрения, провести их обсуждение и принять оптимальное решение.

Единоначалие в управлении обеспечивает дисциплину и порядок, четкое разграничение и соблюдение полномочий участников образовательного процесса. Если единоначалие предполагает оперативность в выполнении решений, то коллегиальность отличается некоторой медлительностью. При определении стратегических действий целесообразна коллегиальность, при разработке тактических – единоначалие.

Реализация принципа единства единоначалия и коллегиальности в управле-

нии образовательным процессом находит воплощение в деятельности различных советов (совет школы, педсовет, совет трудового коллектива и др.), комиссий, действующих на общественных началах; в работе съездов, конференций, где необходим коллективный поиск и персональная ответственность за принятые решения.

### **5.6. Объективность и полнота информации в управлении образовательными системами.**

Эффективность управления образовательными системами в значительной мере определяется наличием достоверной и необходимой информации. Ведь трудности в управлении часто связаны с информационным избытком или, наоборот, с недостатком информации. Надо отметить, что изобилие и неупорядоченность информации, как и ее отсутствие и противоречивость, затрудняют процесс принятия решений.

Для субъекта управления очень важно знать методы сбора, обработки, хранения и использования информации. Управленческая информация может быть классифицирована по следующим признакам:

- по времени (ежедневная, еженедельная, ежемесячная, четвертная, годовая);
- по функциям управления (аналитическая, проективная, организационная, оценочная);
- по источникам поступления (внутришкольная, ведомственная, вневедомственная);
- по целевому назначению (директивная, ознакомительная, рекомендательная).

С внедрением информационных и телекоммуникационных технологий существенно сократились сроки сбора и обработки информации. В деятельности школы очень важно создание информационных банков данных. Одной из распространенных программ, позволяющих это сделать является автоматизированное рабочее место (АРМ) «Директор».



## **ТЕМА 6. ШКОЛА КАК ПЕДАГОГИЧЕСКАЯ СИСТЕМА И ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ**

### **6.1. Структурные компоненты педагогической системы.**

Любая открытая система, характеризуется компонентным составом, структурой, интегритивностью, а также связями с внешней средой. Применительно к педагогической системе данные характеристики определяют ее параметры. Это:

- структурные компоненты педагогической системы;
- функциональные компоненты педагогической системы;
- условия функционирования педагогической системы.

Функциональные компоненты педагогической системы, рассмотренные нами в теме 2 данного пособия, определяют управленческие действия и обладают признаком интегративности. Ведь интеграцию часто определяют с позиций менеджмента, как «процесс достижения единства усилий всех подсистем для реализации целей и задач системы»<sup>8</sup>.

Педагогическая система состоит из следующих структурных компонентов: системообразующие, субъекты педагогической деятельности, содержание образования, педагогические средства. Более подробно ее структурные компоненты изображены на рис. 9.

Цель (как ожидаемый результат) и реальный результат являются системообразующими компонентами педагогической системы. Соотношение целей и полученных результатов определяет уровень эффективности педагогической системы. На их основе (цели) и для их достижения (результатов) выстраиваются остальные компоненты педагогической системы.

Системообразующие компоненты конкретизируются содержанием образования. Педагогические средства необходимы для эффективного освоения содер-

---

<sup>8</sup> Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М., 1999.

жания образования и достижения поставленных педагогических целей.



Рис. 9. Структурные компоненты педагогической системы

Управление педагогической системой может осуществляться как в целом, так и отдельных ее структурных компонентов. Речь может идти об управлении:

- субъектами педагогической системы;
- системообразующими компонентами (целеполагание);
- содержанием образования;
- педагогическими средствами.

И хотя еще пока не вошло в норму использование понятия «управление» в трех последних вышеперечисленных аспектах, фактически это изучается в курсе «Педагогика». В рамках курса «Управление образовательными системами» рас-

смаатриваются отдельные аспекты управления педагогическими и руководящими работниками образования, а также их взаимодействие с родителями.

## **6.2. Условия функционирования педагогической системы.**

Условия функционирования педагогической системы состоят из социально-педагогических и временных условий. Социально-педагогические условия - это устойчивые обстоятельства, определяющие состояние и развитие педагогических систем.

Выделяют общие и специфические социально-педагогические условия. К общим относятся социальные, экономические, культурные, национальные и географические условия. К специфическим относятся следующие условия: социально-демографический состав учащихся, местонахождение школы (мегаполис, город, поселок, село), материальные возможности школы, оборудование УВП, воспитательные возможности окружающей среды.

Временные условия обусловлены особенностями возрастного и индивидуально-психологического развития детей. Выделяют психологический и паспортный возраст. Временные условия определяются тремя ступенями обучения ребенка в школе. Это: начальное (1-4 классы), основное (5-9 классы) и среднее (полное) (10-11 классы) образование.

## **6.3. Службы управления образовательного учреждения.**

Управление образовательным учреждением осуществляется на 4 уровнях.

1 уровень определяет стратегические направления развития. Субъектами управления являются: директор ОУ, руководители совета школы и ученического комитета.

Ко 2 уровню управления относятся заместители директора ОУ, школьный психолог, социальный педагог, педагог-организатор, завхоз, а также органы самоуправления.

К 3 уровню управления относятся учителя, воспитатели, классные руководители, выполняющие управленческие функции по отношению к учащимся и родителям.

На четвертом уровне управления находятся учащиеся. Выделение четвертого уровня подчеркивает субъект - субъектные отношения между учителями и учениками. Ученик, являясь объектом управления, в то же время выступает и субъектом своего развития.

Структуру управления образовательного учреждения часто изображают в виде схемы (органиграмма). На ней, в обязательном порядке, указывается горизонталь и вертикаль управления.

## **ТЕМА 7. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ СОЦИАЛЬНЫХ ИНСТИТУТОВ В УПРАВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ СИСТЕМАМИ**

### **7.1. Особенности совместной деятельности школы семьи и общественности.**

Школа прямо и непосредственно осуществляющим воспитание детей и педагогическое управление семейным воспитанием. Единство воспитательной деятельности школы, семьи и общественности создается целенаправленной систематической работой школы.

В.А.Сухомлинский широко использовал понятие «школьно-семейное воспитание». По его мнению, воспитание подрастающего поколения определяется единством школьного и семейного воспитания. Оно не может рассматриваться как школьное или как семейное воспитание, так как личность ребенка едина и процесс ее формирования носит целостный характер.

Система работы педагогических и руководящих работников школы должна отвечать ряду требований, обеспечивающих успех в работе:

1. Целенаправленность деятельности всего педагогического коллектива.

2. Повышение профессиональной квалификации, компетентности педагогов.
3. Выработка единых требований педагогического коллектива к работе классного руководителя и учителя с родителями. Требования должны быть обоснованными, тактичными, правомерными.
4. Формирование действенной общественной родительской организации.

## **7.2. Педагогический коллектив школы.**

Школьный педагогический коллектив является частью общественного коллектива и соответствует признакам любого коллектива. Он также характеризуется структурой (формальной и неформальной); социально-психологическим климатом; наличием конфликтов. В то же время педагогический коллектив имеет и свои специфические особенности.

Главная отличительная особенность педагогического коллектива состоит в специфике профессиональной деятельности, в его тесном взаимодействии с коллективом школьников. Педагогическая профессия полифункциональна.

Педагогический коллектив обладает высокой степенью самоуправляемости. Как правило, функциональные обязанности членов педагогического коллектива, его руководителей четко определены, отработаны формы контроля и самоконтроля.

Одной из особенностей педагогического коллектива является коллективный характер труда и коллективная ответственность за все результаты своей деятельности. Индивидуальные усилия отдельных учителей не принесут желаемых успехов, если они не согласованы с действиями других педагогов, если нет единства действий и требований.

## **7.3. Семья как социальный институт.**

Принято считать, что «социальный институт - первоначальное обозначение совокупности норм права, регулирующих социально-правовые отношения в раз-

личных сферах общества; в широком смысле – элемент социальной структуры, исторической формы организации и регулирования общественной жизни – совокупность учреждений, норм, ценностей, культурных образцов, устойчивых форм поведения»<sup>9</sup>. Социальные институты создаются обществом для обеспечения его потребностей. Выделяют три важнейшие характеристики социальных институтов: социальные функции; социальный статус и социальная роль.

Семья и школа – являются важнейшими социальными институтами. Семья как древнейший институт человеческого общества прошла сложный путь развития – от родо-племенных форм общежития, через большую семью к нуклеарной семье, состоящей только из родителей и детей.

Основные функции семьи по отношению к обществу:

- физическое воспроизводство населения;
- духовное воспроизводство населения (воспитательная функция);
- производственно-хозяйственная;
- организация досуга.

Выделяют следующие типы семей: патриархальный или традиционный (жесткая регламентация ролевых стратегий при мужской власти); детоцентрический (сильно развитая опека старшим поколением младшего); супружеский (отношения родители-дети опираются на принципы взаимного уважения, дружбы); материнский (создается женщиной во имя ребенка и характеризуется детоцентрической направленностью); неполный (сочетает традиционный, детоцентрический и супружеский типы).

Некоторые исследователи предлагают классификацию супружеских ролей. Так, Т.С.Яценко выделила четыре таких роли: сексуальный партнер; друг; опекун; покровитель.

---

<sup>9</sup> Большой энциклопедический словарь. – М.: «Большая Российская энциклопедия», 1997. – 1456с.

Семья, благодаря всему комплексу межличностных отношений и взаимодействия супругов, родителей и детей, создает реальные условия для физического, психического и социального развития ребенка, его духовного воспитания.

#### **7.4. Психолого-педагогические правила взаимодействия с семьей.**

1 правило. В основе работы педагога с семьей и общественностью должны быть действия и мероприятия, направленные на укрепление и повышение авторитета родителей.

2 правило. Доверие к воспитательным возможностям родителей, повышение уровня их педагогической культуры и активности в воспитании.

3 правило. Педагогический такт, недопустимость неосторожного вмешательства в жизнь семьи.

4 правило. Жизнеутверждающий настрой в решении проблем воспитания, опора на положительные качества ребенка, на сильные стороны семейного воспитания, ориентация на успешное развитие личности.

#### **7.5. Формы и методы работы педагога с родителями учащихся.**

Вся работа школы с семьей делится на две основных формы – коллективная и индивидуальная. К коллективным формам работы относятся: педагогический лекторий, научно-практические конференции, родительские собрания (общешкольные и классные), день открытых дверей. Родительские собрания – традиционная и широко используемая форма работы. Одним из интересных подходов к организации родительских собраний является проблемная формулировка темы собрания: «Можно ли опоздать с воспитанием добродетелей?», «Избавление от конфликтов и создание их».

Индивидуальным формам работы принадлежит ведущая роль в работе с родителями. К ним относятся: посещение семьи, педагогическое поручение, педагогическая консультация. В основе консультации лежат ответы на вопросы родителей. Психолого-педагогическими условиями консультации являются положитель-

ное отношение к инициативе родителей, не навязчивость, конкретные рекомендации и советы по возникающим у родителей вопросам.

## **ТЕМА 8. ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ ПЕДАГОГА**

### **8.1. Сущность понятия «профессиональная компетентность».**

Понятие «компетентность» получило широкое использование сравнительно недавно. Так, в конце 60-х – начале 70-х годов в западной, а в конце 80-х годов в отечественной литературе зарождается специальное направление – компетентностный подход в образовании. Целесообразность введения понятия «профессиональная компетентность», обусловлена широтой его содержания, интегративной характеристикой, объединяющей широко используемые понятия, такие, как «профессионализм», «квалификация», «профессиональные способности» и др.

В педагогической науке сущность понятия «профессиональная компетентность» рассматривается как:

- совокупность знаний и умений, определяющих результативность профессионального труда (Е. П. Тонконогая и др.);
- комбинация личностных качеств и свойств (Л.М. Митина);
- проявление единства профессиональной и общей культуры (Т.Г. Браже, Е.А. Соколовская);
- комплекс профессиональных знаний и профессионально-значимых личностных качеств (С.Г. Вершловский, Ю.Н. Кулюткин и др.);
- единство теоретической и практической готовности к осуществлению педагогической деятельности (В.А.Сластенин и др.);
- объем навыков, с помощью которых субъект может адекватным образом выполнять задачи (Т.И.Шульга, В.Слот, Х.Спаниард);
- способность осуществлять сложные культуросообразные виды действий (В.В.Краевский).

Как отмечает Э.М.Никитин «Уровень квалификации соотносится с профессионально-педагогической компетентностью. Компетентность как интегральная



профессионально-личностная характеристика определяется готовностью и способностью выполнять профессионально-педагогические функции в соответствии с принятыми в социуме на настоящий момент нормами и стандартами. Она имеет в связи с этим конкретно-исторический характер, динамична и может служить показателем уровня квалификации»<sup>10</sup>.

Имеющееся разнообразие и разноплановость определений сущности понятия «профессиональная компетентность» обусловлена выбором за основу различных научных подходов (лично-деятельностный, системно-структурный, знаниевый, культурологический) в контексте решаемых исследователями научных задач. Можно с уверенностью утверждать, что сущность понятия «компетентность» должна рассматриваться в контексте вопросов целеполагания.

Так, если от выпускника педвуза можно требовать только минимально допустимого уровня осуществления педагогической деятельности, то для работающего педагога этого явно недостаточно. В этом случае необходимо осуществление педагогической деятельности на более высоком - эффективном уровне.

Таким образом, профессиональная компетентность работающего педагога нами будет пониматься как его способность к эффективному осуществлению профессиональной деятельности.

## **8.2. Ключевые и операциональные компетентности.**

Компетентности принято дифференцировать на ключевые и операциональные. Ключевые компетентности иногда характеризуют как набор компетентностей, имеющих следующие признаки: многофункциональность, надпредметность и междисциплинарность, многомерность, требуют значительного интеллектуального развития<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> Никитин Э.М. Теоретические и организационно-педагогические основы развития федеральной системы дополнительного педагогического образования. М., 1999. – С.-141.

<sup>11</sup> Стратегия модернизации содержания общего образования: Материалы для разработки документов по обновлению общего образования. – М., 2001. – С. 18-19.

Ключевые компетентности можно понимать и так, что они, будучи сформированы в отношении деятельности, имеющей определенную ценность для субъекта, не «привязаны» жестко к этой деятельности. Дж. Равен отмечает, что «виды компетентности могут быть перенесены с одной деятельности на другую. Если определенный вид компетентности развивался в процессе достижения некой конкретной цели, то человек будет способен реализовать его и при достижении другой цели»<sup>12</sup>. Можно сказать, что отличие ключевой (общей) и операциональной (частной) компетентности состоит в более широком диапазоне переноса. Поэтому, ключевая компетентность проявляется не только в решении узко профессиональных задач, но и в том, как человек воспринимает, оценивает и понимает мир «за пределами» своей профессии.

### **8.3. Модель профессиональной компетентности педагога.**

В результате проведенного нами исследования можно утверждать, что ключевыми компетентностями педагога являются коммуникативная, информационная, регулятивная и интеллектуально-педагогическая компетентности, причем последняя является базовой для остальных. Они взаимосвязаны между собой, имеют двойную направленность и составляют основу для разработки операциональных компетентностей педагога.

Операциональная компетентность, как составная часть модели профессиональной компетентности педагога, определяется набором действий, необходимых педагогу для осуществления профессиональной деятельности. Выделим следующий минимальный набор операциональных компетентностей педагога: прогностические, проективные, предметно-методические, организаторские, педагогической импровизации, экспертные.

---

<sup>12</sup> Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация / Пер. с англ. – М., 2002. – С. 280.

Поэтому модель профессиональной компетентности педагога состоит из трех уровней компетентностей – базовая, ключевые и операциональные (рис. 10).

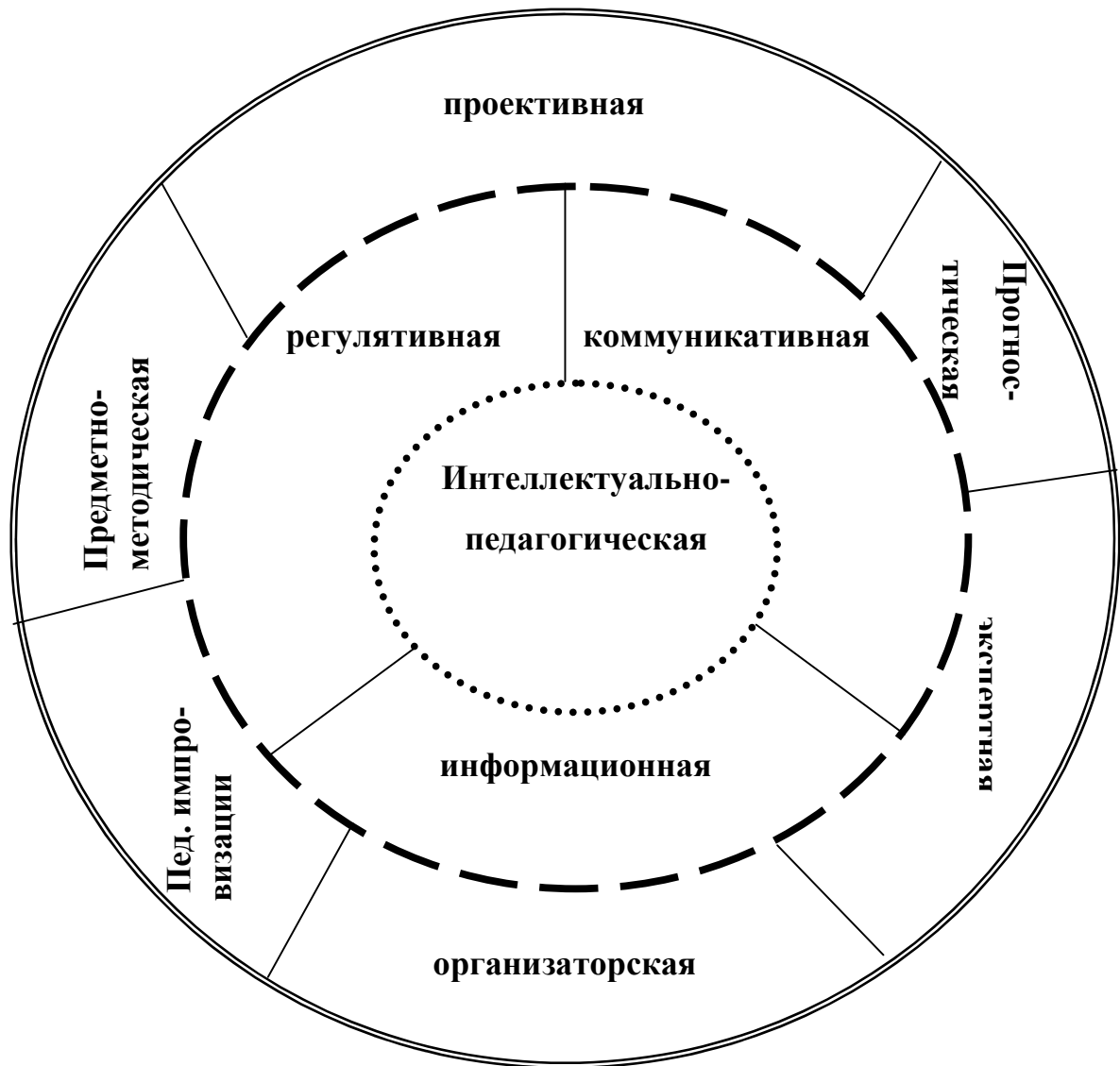


Рис. 10. Модель профессиональной компетентности педагога

Интеллектуально-педагогическую компетентность мы определим как мета-способность, которая, определяя меру освоения субъектом педагогической деятельности, характеризуется особым типом организации предметно-специфических знаний и эффективными стратегиями принятия решений в данной

деятельности. Интеллектуально-педагогическая компетентность – как интегральная характеристика, предполагает владение необходимыми педагогическими объектами, а также требует достаточного уровня интеллекта.

Интеллектуально-педагогическую компетентность можно рассматривать, как комплекс интеллектуально-логических и интеллектуально-эвристических характеристик (на основе терминов В.И.Андреева). Интеллектуально-педагогическая компетентность включает: анализ и синтез, сравнение, абстрагирование, обобщение и конкретизация (интеллектуально-логические); аналогию, фантазию, гибкость и критичность мышления (интеллектуально-эвристические).

Коммуникативная компетентность педагога - профессионально-значимое, интегративное качество личности педагога, результат личностного роста в процессе профессионализации, основными составляющими компонентами которого являются: эмоциональная устойчивость (связана с адаптивностью); экстраверсия (коррелирует со статусом и эффективным лидерством); умение давать и получать обратную связь; речевые умения; умение слушать; умение награждать; деликатность, умение делать коммуникацию «гладкой».

Информационная компетентность включает объем информации (как ее часть – объем знаний) и способность к ее приобретению по следующим направлениям: о себе, об обучающихся и их родителях, об опыте работы других педагогов, в научно-методической плоскости, а также общемировоззренческие.

Регулятивная компетентность педагога направлена на управление собственным поведением. Она включает: целеполагание, планирование, мобилизацию и устойчивую активность в достижении результатов, оценку результатов деятельности, рефлексию. Главными регуляторами деятельности являются нравственные ценности. Поэтому важными структурными элементами профессиональной компетентности специалиста являются его цели и ценности. Педагогическая рефлексия, в свою очередь, выступает фактором профессионального саморазвития и самореализации.

#### **8.4. Управленческая культура руководителя.**

Управленческая культура людей, занятых в сфере образования, является частью их профессионально-педагогической компетентности.

Управленческая культура руководителя школы представляет собой творческую самореализацию личности руководителя в разнообразных видах управленческой деятельности, направленной на создание, передачу и усвоение ценностей и управлении школой. Компонентами управленческой культуры являются: аксиологический, технологический и личностно-творческий.

*Аксиологический* компонент представлен группой ценностей, которые имеют значение в руководстве современной школой. Такими ценностями являются:

- ценности-цели, раскрывающие значение и смысл цели управления целостным педагогическим процессом на разных уровнях иерархии (система образования, школа, педагогический и ученический коллективы, самовоспитание и т.д.);
- ценности-знания, раскрывающие значение и смысл знаний в сфере управления (знание основ управления, внутришкольного менеджмента, организации мониторинга педагогического процесса и т.д.);
- ценности-отношения, которые раскрывают значимость взаимоотношений между участниками педагогического процесса, отношения к себе, к своей профессиональной деятельности, межличностных отношений в педколлективе;
- ценности-качества, раскрывающие многообразие индивидуальных, личных, поведенческих качеств руководителя.

*Технологический* компонент управленческой культуры включает в себя способы и приемы управления педагогическим процессом. Технология внутришкольного управления предполагает решение педагогических задач. Решение их основывается на умениях руководителя в области педагогического анализа и планирования, организации, контроля и регулирования педагогического процесса. Уровень управленческой культуры руководителя зависит от уровня овладения приемами и способами решения указанных типов задач.

*Личностно-творческий* компонент управленческой культуры руководителя

раскрывает управление педагогическими системами как творческий акт. При всей заданной алгоритмичности управления деятельность руководителя является творческой. То есть управление педагогическими системами выступает как область приложения и реализации творческих способностей личности руководителя.

## **ТЕМА 9. ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ И АТТЕСТАЦИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ ШКОЛЫ**

### **9.1. Система дополнительного педагогического образования.**

Профессионального образования педагогов рассматривается как непрерывное образование, под которым понимается «образование, которое является, во-первых, всеохватывающим по полноте, во-вторых, индивидуализированным по направленности, темпам и времени, в-третьих, предоставляет каждому человеку возможность реализации собственной программы его получения»<sup>13</sup>.

Система профессионального образования педагогов включает основное (вузовское) и дополнительное (послевузовское) педагогическое образование. Система дополнительного педагогического образования включает: а) федеральный и региональные институты повышения квалификации работников образования (ИПК, ИУУ); б) методические службы муниципального уровня; в) методические службы образовательного учреждения.

Цели основного и дополнительного педагогического образования различны. Педагогические вузы несут ответственность за освоение уже исторически сложившихся, устоявшихся профессиональных компетентностей, а институты повышения квалификации за освоение актуальных и инновационных профессиональных компетентностей. Каждый педагогический работник должен проходить повышение квалификации не реже чем 1 раз в 5 лет.

### **9.2. Методическая работа в школе.**

Методическая работа является необходимой организационной основой со-

---

<sup>13</sup> Концепция непрерывного образования // Народное образование. 1989. - № 10. – С. 3-12.

вершенствования профессиональной компетентности педагогов. Этой работой в школе руководит завуч (или заместитель директора по научно-методической работе), который возглавляет методический совет. Методический совет школы призван реализовать единственную цель – повышение профессиональной компетентности каждого педагога. Основные формы методической работы в школе изобразим в виде схемы (рис. 11).

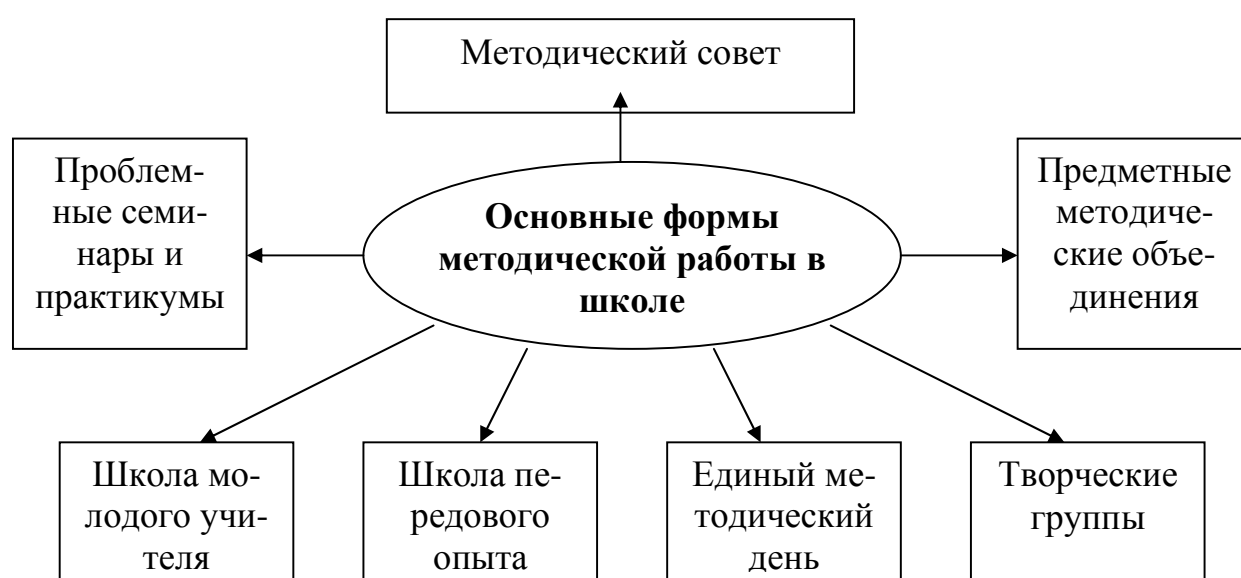


Рис. 11. Основные формы методической работы в школе

### 9.3. Профессиональное самообразование учителя.

Эффективность всей системы дополнительного педагогического образования в конечном итоге определяется мерой самостоятельной работы педагога, его самообразованием. Продуктивность самообразования в значительной мере зависит от культуры человека. Самообразование взрослого человека сугубо индивидуально, но тем не менее возможна и необходима корректировка самообразовательной деятельности учителя со стороны опытного коллеги, авторитетного руководителя школы.

Средства и способы самообразования бесконечно разнообразны. Среди это-

го многообразия можно выделить следующие группы: средства и способы самопознания, самопрограммирования и самовоздействия.

В самопознании учителем особенностей своей личности в роли эталонов самооценки выступают знания о профессии педагога и личности учителя, представления об идеале. Существуют различные диагностические методики самопознания. Например, определение уровня эмпатии (по Т.П.Гавриловой), сформированность педагогической интуиции (по С.А.Гильманову), комплексная оценка профессиональной деятельности и личности учителя (по К.М.Левитану).

Программирование изменений в своей личности может осуществляться в различных формах: составление планов самообразования на основе выбранной темы, ведение дневниковых записей и др. Намеченная программа действий может быть реализована с помощью различных упражнений, обучающих игр, изучение литературы, описания педагогического опыта (своего и коллег), различные виды искусств.

Среди приемов воздействия на свою личность выделяют три основных группы – самоинформирование, самопобуждение (самоубеждение, самоприказ), самоорганизация (самоконтроль, самоотчет, самоанализ).

#### **9.4. Аттестация педагогических работников.**

Цель аттестации педагогических работников – стимулирование их деятельности по повышению квалификации, компетентности, развитию их творческой инициативы. Основным средством стимулирования является дифференциация оплаты труда. По итогам аттестации педагогическим работникам могут быть присвоены вторая, первая или высшая квалификационные категории.

Аттестацию педагогических работников осуществляют аттестационные комиссии трех уровней: аттестационная комиссия образовательного учреждения; районная (муниципальная) аттестационная комиссия и главная аттестационная комиссия. Принципы проведения аттестации: 1) добровольность; 2) открытость; 3)



коллегиальность; 4) справедливость; 5) объективность.

Оценка деятельности педагогических и руководящих работников образования осуществляется по двум целостным показателям:

- обобщение итогов деятельности;
- экспертная оценка практической деятельности.

Итоги аттестации педагогических работников являются показателем эффективности работы всей системы дополнительного педагогического образования и важной основой для определения стратегии и тактики научно-методической работы в школе.

## ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

### К практическому занятию № 1.

1. Каково современное понимание менеджмента?

2. Как Вы понимаете следующие афоризмы? С какими из них Вы согласны?

а) Кто не умеет управлять, тот всегда становится узурпатором

*Карло Бини*

б) Управлять одним человеком иной раз труднее, чем целым народом.

*Люк Вовенарг*

в) Править – бессмысленно, а управлять – мудро.

Правят, следовательно, потому, что не умеют управлять.

*Иоганн Зейме*

г) Трудно управлять народом, когда у него много знаний.

*Лао-Цзы*

д) Уметь управлять – значит уметь выбирать.

*Филиппо Панантти*

е) Предвидеть – значит управлять.

*Блез Паскаль*

ж) Людьями управляют больше с помощью их пороков, нежели добродетелей.

*Наполеон I*

3. Что является основной причиной совершенствования процессов управления?

4. Сравните четыре основные школы управления по следующим признакам: время зарождения; основные идеи; причины зарождения.

5. Изучите принципы управления А.Файоля. Охарактеризуйте различия между принципами и функциями управления А.Файоля.

6. Почему скалярный принцип управления характеризует вертикальную координацию?

7. Как Вы понимаете оптимальное делегирование полномочий?

8. В каких случаях принцип единоначалия помогает рационализировать деятельность подчиненных, а в каких – мешает?

9. Ознакомившись с основными моделями управления (XX век) определите к какой школе управления относится каждая из них.

### **К практическому занятию № 2.**

10. Учитель определил для себя следующую педагогическую цель – сформировать приемы самоуправления классного коллектива. Определите конкретные задачи, которые может поставить для себя этот учитель.

11. Разделите следующие понятия на составные части: педагогика, школа, самостоятельная работа учащихся, внеклассная деятельность, организационные формы обучения, мыслительные операции, метод воспитания (обучения), учебная задача.

12. Выявите различные стороны развития творческих способностей учащихся – как педагогического явления.

13. Предложите различные аспекты рассмотрения следующих понятий: управление, педагогическая технология, урок, модель, воспитательная работа, школьная дезадаптация, авторитет учителя, гуманизация.

14. Педагогическое явление характеризуется следующими признаками: а) преднамеренность; б) направленность на решение учебных задач; в) овладение учащимися знаниями, умениями, способами деятельности и развитием личностных качеств. О каком педагогическом явлении идет речь?

15. Изучите схему анализа урока. Проведите анализ просмотренного видеоролика.

### **К практическому занятию № 3.**

16. Охарактеризуйте основные виды планов.

17. Чем отличается план от программы?

18. Охарактеризуйте организационные формы управленческой деятельности в школе.

19. Сравните формы внутришкольного контроля по целям.

20. Как известно, все науки имеют общую основу. Соедините педагогическую науку и Вашу профессиональную. Получим, например, такие варианты: география педагогики или педагогика географии; педагогика физики или физика педагогики. Опишите характеристики получаемых при этом понятий.

21. Классифицируйте предложенные понятия по двум группам на основе какого-нибудь признака: педагогический такт, исследование, педагогическое взаимодействие, педагогическая диагностика, проблема, объяснение, педагогический инсайт.

22. Сколькими способами Вы сможете сгруппировать следующие 10 понятий в две группы по 5 предметов в каждой?

Ученик, педагогическое творчество, методист, воспитанник, тихий опрос, компетентность, театрализация, преподаватель, толерантность, директор.

Сравнив эти две точки зрения, выскажите свое мнение по этому поводу.

23. Составьте план учебного занятия. Определите его слабые стороны (те которые могут дать негативные результаты). Предложите варианты компенсации этих сторон.

24. Предложите проект проведения Вами предметной недели, состоящий из нескольких мероприятий, объединенных единой идеей. В рамках этого проекта разработайте сценарий Вашего выступления, направленного на убеждение ребят в безусловной важности учебного предмета.

#### **К практическому занятию № 4.**

25. Дайте определение системы и подсистемы. Какие бывают системы?

26. Сравните системный и ситуационный подходы к управлению.

27. Как Вы думаете, если у врача хорошо развиты способности к медицинской деятельности, но низкая мотивация, то можно ли говорить о его профессиональной некомпетентности? Эффективна ли будет его деятельность?

28. Как бы Вы объяснили ученику 7 класса сущность таких понятий: принцип, парадигма, феномен, аккредитация, энтропия, четырехмерное пространство, структуру интеллекта Дж.Гилфорда, менеджмент.

29. Приведите аналогии следующих явлений: взаимодействие учителя и учащихся; функции учителя на уроке; организационные формы обучения; оценка; педагогический мониторинг.

30. Закон сохранения энергии в физике гласит о том, что энергия бесследно не исчезает, а лишь переходит из одного состояния в другое. Используя аналогию, сформулируйте утверждения: а) об энергии педагога, осуществляющего свою профессиональную деятельность; б) об энергии учащегося, выполняющего домашнее задание.

31. Ознакомьтесь с примерной схемой анализа педагогических ситуаций. Проанализируйте нижеследующие ситуации.

- Пятиклассники активны: каждый стремится заметить ошибку товарища и исправить ее. Одна из девочек придирчиво следит за Леной, которая читает у доски и настойчиво машет рукой, желая исправить ошибку. Ее не заботит, чтобы Лена лучше читала, - есть лишь желание заявить о себе, показать, что она лучше, чем Лена, и заслужить похвалу учительницы.

- По истечении 10 минут урока открывается дверь и заходит Вова. У него уже вошло в систему опаздывать на первый урок. И постоянно разные причины. Класс замер, ведь вчера он получил последнее предупреждение.

- Виктор Петрович получил очень озорной, беспокойный класс, который с первого же урока решил испытать учителя. Когда Виктор Петрович вошел в кабинет, то из одного угла послышалось:

- Ку-ку.

Когда учитель повернулся туда, то из другого угла раздалось:

- Ку-ку.

Потом, как только он начинал говорить, «ку-ку» звучало откуда-нибудь вновь.

- Раисе Ивановне – опытному и авторитетному учителю надоела постоянная неразбериха с графиком дежурства классов по школе. Разговоры с завучем школы к улучшению ситуации не привели. И она решила подойти в кабинет к директору и постараться изменить ситуацию. Подождав в приемной - ее пригласили в кабинет. Услышав эту проблему – руководитель школы отмахнувшись произнес «Занимайтесь своими обязанностями, а свою работу я знаю».

### **К практическому занятию № 5.**

32. В чем смысл государственно-общественной системы управления образованием?

33. Какие основные законодательные акты регламентируют деятельность системы образования?

34. Изучив Закон об образовании в РФ ответьте на вопросы.

А) Что представляют собой государственные образовательные стандарты и кто их устанавливает?

Б) Какие существуют формы получения образования в РФ?

В) Какие существуют типы образовательных учреждений?

Г) Что представляет собой устав образовательного учреждения?

Д) Как разграничиваются компетенции между органов управления образованием и муниципальными образовательными учреждениями?

Е) Какие существуют формы занятия должности руководителя государственного или муниципального образовательного учреждения?

Ж) Разрешается ли прием обучающихся в школу на конкурсной основе? Почему?

З) Кому запрещено занятие педагогической деятельностью?

И) Какие предусмотрены социальные гарантии и льготы для педагогических работников?

35. Изучите выдержку из стратегии модернизации содержания общего образования. Соотнесите определенные в ней цели образования и задачи в рамках содержания образования.

36. Из приведенных ниже утверждений педагогов выделите те, которые на Ваш взгляд сформулированы логически неверно. Обоснуйте свою точку зрения и предложите свои варианты по устранению этих недостатков.

- Использование метода проектов намного эффективнее, чем классно-урочной системы.
- Опыт работы Ольги Ивановны интересен, но для его использования необходимо глубже изучить эту проблему применительно к условиям нашей школы.
- Моим ученикам исследовательская работа больше нравится, чем учебная.
- У меня в работе, как учителя физики, больше получается проведение лабораторных работ, чем обеспечение научности обучения.
- В условиях нашей школы можно утверждать, что лучше осуществлять переход к вариативному образованию, чем к гуманитарному.

37. А.С.Макаренко утверждал, что все печали учитель должен оставить за порогом школы, класса. Б.И.Гаджиев отмечает «что тогда учащиеся будут знать о нас – учителях, делах наших, болях страданиях? Ничего. Не потому ли, когда болеет учитель, дети носятся по коридору в дикой радости?»<sup>14</sup>.

### К практическому занятию № 6.

38. Какими признаками обладает система? Охарактеризуйте их.

39. Какими параметрами характеризуется школа как педагогическая система?

40. Заполните таблицу

признак	9-а класс	шко-ла	Муниципаль-ная система образования	Система обра-зования субъек-та федерации	Федеральная система об-разования
Цели					
Основные субъек-ты управления					
Содержание дея-тельности					
Применяемые технологии					
интеграция					

<sup>14</sup> Б.И.Гаджиев. Записки дагестанского учителя. Махачкала, 1987. – С.12.

41. Изобразите схематично условия функционирования педагогической системы, распределив их по трем группам.

42. Какие, на Ваш взгляд, основные причины недостаточного взаимодействия социальных институтов в управлении образовательными системами?

43. Изобразите пример схемы (органиграммы) управления школой: а) правильную; б) неправильную.

44. Для каждого слова в левом столбце найдите как можно больше связей с каждым словом в правом столбце.

принцип	модель
толерантность	возраст
культура	компьютер
управление	контроль
самостоятельность	компьютер
стресс	стресс

#### **К практическому занятию № 7.**

45. Как Вы думаете, если у врача хорошо развиты способности к медицинской деятельности, но низкая мотивация, то можно ли говорить о его профессиональной некомпетентности? Эффективна ли будет его деятельность?

46. Можно ли говорить о профессиональной компетентности специалиста как единственной составляющей высокой результативности его работы?

47. Как Вы думаете, тождественны ли должны быть требования к уровню профессиональной компетентности учителей математики разных школ? Почему?

48. Как соотносятся знания и ключевые компетентности?

49. Предложите пути формирования ключевых компетентностей учащегося в рамках образовательного процесса.

50. Охарактеризуйте требования, предъявляемые к личности учителя в разные исторические периоды (с древних времен до наших дней).

51. Изучите ролевой репертуар учителя (по В.Леви). Охарактеризуйте каждое направление (вектор) этой схемы.

52. В чем, на Ваш взгляд, причины недостаточно эффективных управленческих действий в сфере образования?

## ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ ЗНАНИЙ

1. По какому признаку классифицированы следующие виды управленческой информации: ознакомительная, рекомендательная, директивная?

- а) по целевому назначению;
- б) по времени;
- в) по функциям управления;
- г) по источникам поступления.

14. Какой уровень органов управления образованием решает конкретные финансовые, кадровые и материально-технические проблемы школы?

- а) федеральный;
- б) субъектов федерации;
- в) муниципальный.

2. Какая связь существует между общественными отношениями и типом управления?

- а) прямая зависимость;
- б) обратная зависимость;
- в) причинно-следственная;
- г) слабая.

9. Какое из нижеперечисленных словосочетаний не является функцией управления школой?

- а) целеполагание и планирование;
- б) образование и воспитание;
- в) контроль и регулирование;
- г) педагогический анализ.

5. Авторами какой школы предложено применение приемов управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности и производительности?

- а) школы научного управления;
- б) классической школы;
- в) школы человеческих отношений;
- г) школы науки управления.

6. Кто управляет образовательным учреждением?

- а) муниципальный орган управления образованием;
- б) директор школы и Совет школы;
- в) Совет школы;
- г) директор школы.



7. Внутренними переменными организации являются цели, задачи, технологии, здания, люди. Так ли это?

- а) да;
- б) нет.

8. Индивидуальным формам (в отличие от коллективных) принадлежит ведущая роль в работе педагога с родителями. Так ли это?

- а) да;
- б) нет.

10. Одним из системообразующих компонентов педагогической системы являются:

- а) обучающиеся;
- б) педагоги;
- в) содержание образования;
- г) знания, умения и навыки;
- д) цели.

11. Какой подход рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных действий?

- а) процессный подход;
- б) системный подход;
- в) ситуационный подход;
- г) подход с позиций выделения различных школ.

12. Каким условием функционирования педагогической системы являются воспитательные возможности окружающей среды?

- а) общим социально-педагогическим условием;
- б) специфическим социально-педагогическим условием;
- в) временным условием;
- г) поводом.

13. Система управления образованием является:

- а) абсолютно целостной;
- б) абсолютно обособленной;
- в) сочетающей свойства целостности и обособленности.

15. Какова основная цель аттестации педагогических работников?

- а) стимулирование их деятельности по повышению квалификации, развитию их творческой инициативы;
- б) дифференциация оплаты их труда;
- в) контроль и регулирование качеством их деятельности.

4. Кто первым определил требования к руководителю?

- а) Хаммурапи;
- б) Альфараби;
- в) Адам Смит;
- г) Джеймс Уатт.

16. Продуктивность самообразования педагога в большей мере зависит от:

- а) методической работы в школе;
- б) культуры педагога;
- в) системы дополнительного педагогического образования;
- г) применяемых руководителем методов поощрения и наказания.

17. Сколько разделов содержит федеральный закон об образовании?

- а) 4;
- б) 5;
- в) 6;
- г) 7.

18. Наиболее благоприятно влияет на воспитание ребенка следующий тип семьи:

- а) традиционный;
- б) детоцентрический;
- в) супружеский;
- г) материнский.

19. Профессиональная компетентность педагога исчерпывается:

- а) интеллектуально-педагогической, предметно-методической, информационной, коммуникативной и экспертной компетентностями;
- б) интеллектуально-педагогической, информационной, коммуникативной и регулятивной компетентностями;
- в) ключевыми и операциональными компетентностями.

20. Любой документ, содержащий анализ рассматриваемой проблемы и предложения по ее решению, - это:

- а) план;
- б) сценарий;
- в) программа;
- г) прогноз.

3. Внутришкольный контроль – это:

- а) процесс наблюдения и оценки;
- б) процесс сбора, обработки, хранения информации и принятия решений;
- в) процесс, обеспечивающий эффективное достижение целей.

## **МАТЕРИАЛ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОГО ИЗУЧЕНИЯ И ОБСУЖДЕНИЯ НА ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЯХ**

### **Основные модели управления (XX век)**

#### ***Модель Тейлора.***

Предусматривает требования к научно-обоснованному менеджменту, рассматривает реакцию человека (работника) на обязательные (регламентированные) условия труда и его оплаты.

#### ***Модель Мэйо 1923 г.***

В этой модели работник познается как существо социальное, групповое, способное нормально существовать только в условиях социального коллектива.

#### ***Модель Викерта и Каца 1945 г.***

Модель, разработанная в университете штата Мичиган, исследует методы и способы руководства и устанавливает главный вывод, что высокая производительность труда является ответом на хорошее руководство и наоборот.

#### ***Модель Герцберга 1950 г.***

Модель направлена на изучение мотивирующих и отрицательных факторов и их влияние на производительность труда.

#### ***Модель Мак-Грегора 1959 г.***

Дает объяснение процессу самомотивации как явлению, вытекающему из иерархии потребностей.

#### ***Модель Митчела 1973 г.***

Описывает методы руководства и указывает работнику пути достижения своих целей и потребностей (теория психологического мотивирования).

#### ***Харбиурская модель 1980 г.***

В основе модели - делегирование полномочий, четкое выделение цели, задания, работы, информации, контроля, обсуждение проблем "за круглым столом", критика, организация рабочих групп в коллективе.

#### ***Модель Маслоу***

В основе модели лежат факторы социальной карьеры и пути удовлетворения личных потребностей.

## Принципы управления Анри Файоля

- 1. Разделение труда.** Специализация является естественным порядком вещей. Целью разделения труда является выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству при тех же усилиях. Это достигается за счет сокращения числа целей, на которые должны быть направлены внимание и усилия.
- 2. Полномочия и ответственность.** Полномочия есть право отдавать приказ, а ответственность есть ее составляющая противоположность. Где даются полномочия - там возникает ответственность.
- 3. Дисциплина.** Дисциплина предполагает послушание и уважение к достигнутым соглашениям между фирмой и работником. Установление этих соглашений ... должно оставаться одной из главных задач руководителей. Дисциплина также предполагает справедливо применяемые санкции.
- 4. Единоначалие.** Работник должен получать приказы только от одного непосредственного начальника.
- 5. Единство направления.** Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя.
- 6. Подчиненность личных интересов общим.** Интересы одного работника или группы работников не должны превалировать над интересами компании или организации большего масштаба.
- 7. Вознаграждение персонала.** Для того чтобы обеспечить верность и поддержку работников, они должны получать справедливую плату за свою службу.
- 8. Централизация.** Как и разделение труда, централизация является естественным порядком вещей. Однако соответствующая степень централизации будет варьироваться в зависимости от конкретных условий. Поэтому возникает вопрос о правильной пропорции между централизацией и децентрализацией. Это проблема определения меры, которая обеспечит лучшие возможные результаты.
- 9. Скалярная цепь.** Скалярная цепь - это ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего самое высокое положение и кончая руководителя низового звена. Было бы ошибкой отказываться от иерархической системы без определенной необходимости в этом, но было бы еще большей ошибкой поддерживать эту иерархию, когда она наносит ущерб.
- 10. Порядок.** Место для всего, и все на своем месте.

**11. Справедливость.** Справедливость - это сочетание доброты и правосудия.

**12. Стабильность рабочего места для персонала.** Высокая текучесть кадров снижает эффективность организации. Посредственный руководитель, который держится за свое место, безусловно предпочтительнее, чем выдающийся, талантливый менеджер, который быстро уходит и не держится за свое место.

**13. Инициатива.** Инициатива означает разработку плана и обеспечение его успешной реализации. Это придает организации силу и энергию.

**14. Корпоративный дух.** Союз - это сила. А она является результатом гармонии персонала.

### **Принципы управления качеством образования (в интерпретации идей Эдварда Деминга)**

**Принцип 1. Примите новую философию: откажитесь от низкого качества во всем.** Для конкурентоспособности необходима новая философия «качество - прежде всего».

**Принцип 2. Постоянно совершенствуйте результаты педагогической деятельности.** Необходимо чётко сформулировать цель ОУ, направленную на постоянное усовершенствование педагогических результатов, заново определить культуру ОУ. Цикл управления качеством состоит из этапов планирования, реализации плана в ходе образовательной деятельности, проведения педагогического мониторинга и изучения социального заказа, за которым должен следовать другой цикл, начинающийся на основе опыта, приобретенного в ходе предыдущего цикла.

**Принцип 3. Откажитесь от массового контроля.** Это означает:

- управление образовательным процессом вместо проверки результата;
- уровень технологичности педагогического процесса,
- участие всех специалистов в постоянном улучшении качества.

Качество не может быть обеспечено за счёт проверок, оно должно быть результатом педагогической деятельности.

**Принцип 4. Постоянно совершенствуйте образовательный процесс.** Необходимо постоянно искать причины появления недостатков, чтобы в долгосрочном плане усовершенствовать образовательный процесс, а также любую другую деятельность, связанную с этим (научно-методическую, организационную). Это означает необходимость усовершенствования всех процессов, а не только конечных

результатов. Необходимо контролировать процесс и управлять им при помощи системы контроля статистическими методами.

**Принцип 5. Развивайте инициативу и творчество подчиненных, наделяя их необходимыми правами и обязанностями.** Основным принципом результативного руководства является наиболее полное раскрытие способностей подчиненных.

**Принцип 6. Внедрите современные методы руководства.** Функции руководства должны быть смещены от контроля количественных показателей к качественным.

**Принцип 7. Устраните страх.** Способствуйте тому, чтобы педагоги высказывались открыто.

**Принцип 8. Устраните барьеры между различными службами, ступенями обучения, методическими объединениями и творческими группами педагогов.**

**Принцип 9. Откажитесь от лозунгов, транспарантов и наставлений для педагогов.** Это означает:

- необходимость внедрения системы регулирования процессов с помощью статистических методов, для того чтобы достоверность действий администрации повышалась, а педагог видел понятные цифры;
- выдвижение требований постоянного усовершенствования вместо произвольных целей, которые не рассматриваются как личное дело;
- отказ от передачи инновации (идеи и т.д.) сверху вниз, которое отражает желание руководителя без учёта возможностей системы;
- быть примером в действиях, а не на словах.

**Принцип 10. Откажитесь от жестко установленных норм.**

**Принцип 11. Поддерживайте чувство профессиональной гордости в сотрудниках.** Необходимо устранить все, что ставит под вопрос возможность каждого педагога и каждого специалиста гордиться своей работой.

Это означает:

- ясное представление сотрудниками концепции образовательного учреждения;
- согласование краткосрочных требований с долгосрочными ориентирами;
- отказ от выполнения мероприятий, не имеющих смысла.

**Принцип 12. Внедрите в ОУ систему образования и самосовершенствования сотрудников.** Необходимо создать всеобъемлющую программу обучения и атмо-

сферу самосовершенствования для каждого. Там, где не ведутся подготовка и воспитание кадров, промахи и неудачи неизбежны. Это означает:

- учиться в течение всей жизни не должно быть чистым лозунгом;
- затраты на обучение должны рассматриваться как необходимые инвестиции;
- повышение квалификации должно охватывать все уровни иерархии;
- статистические методы должны входить в базисные знания каждого сотрудника.

**Принцип 13. Принимайте любую обоснованную работу, полезную для осуществления изменений.** Необходимо включить постоянное усовершенствование качества в состав задач руководства ОУ.

### **Примерная схема самоанализа урока учителем (ценностно-ориентированный подход)**

I. Характеристика и обоснование замысла, плана урока.

1. Какова тема, место урока в системе уроков (в теме, разделе, курсе)? Как он связан с предыдущими, на что в них опирается? Как он «работает» на последующие уроки, темы, разделы (в т.ч. другие предметы)? Как были учтены программные требования к уроку, в чем особенности этого урока? Как и почему определены тип урока, форма занятия?

2. Какие особенности учащихся класса были учтены при подготовке к уроку и почему?

3. Какие главные задачи решались на уроке и почему (познавательные, психического развития, воспитания, развития креативности, оздоровительные и др.)?

4. Почему была избрана такая структура урока?

5. Какие планировались взаимодействия учителя и учеников?

6. Какие условия были созданы для проведения урока (материально-технические, психологические, гигиенические и др.)

II. Наличие отклонения от плана. (Если было, то какое, чем было вызвано и к чему привело).

III. Анализ эффективности решения задач урока с точки зрения перегрузки учащихся, динамики школьного самочувствия и учебной мотивации; интенсивности формирования учебно-познавательной деятельности. Какова общая самооценка урока?

IV. Каковы причины успехов и недостатков проведенного урока? Что в этом уроке можно было бы сделать теперь по-другому? (указать резервы).

V. Какие выводы из урока можно сделать на будущее?





## Примерная схема анализа педагогической ситуации

1 этап. Уясните педагогический **СМЫСЛ** описанной ситуации, т.е. опишите ситуацию с точки зрения формирования личности ребенка, его жизненного опыта, взглядов, позиции (что произошло, кто участвовал в событии, где оно произошло и т.д.).

2 этап. Вычлените педагогическую **ПРОБЛЕМУ**: реально существующее или назревающее противоречие в формировании личности ребенка, к которому ведет описанная ситуация. Выясните или предположите истоки этого конфликта.

3 этап. Определите педагогическую **ЦЕЛЬ** (планируемый результат, которого хотелось бы достичь в данной ситуации).

4 этап. Сформулируйте несколько (пять-шесть) **ВАРИАНТОВ** решения конфликта, эффективного поведения педагога в этом случае.

5 этап. Выберите и обоснуйте **ОПТИМАЛЬНЫЙ** вариант педагогической деятельности в данной ситуации.

6 этап. Определите критерии достижения и методы оценки планируемого **РЕЗУЛЬТАТА**.

## Стратегия модернизации содержания общего образования (выдержка)

В качестве главного результата в Стратегии модернизации образования рассматривается готовность и способность молодых людей, заканчивающих школу, нести личную ответственность как за собственное благополучие, так и благополучие общества.

Важными целями образования должны стать:

- развитие у учащихся самостоятельности и способности к самоорганизации;
- умение отстаивать свои права, формирование высокого уровня правовой культуры (знание основополагающих правовых норм и умение использовать возможности правовой системы государства);
- готовность к сотрудничеству, развитие способности к созидательной деятельности;
- толерантность, терпимость к чужому мнению; умение вести диалог, искать и находить содержательные компромиссы.

Стратегия говорит, что в содержании образования необходимо решить следующие задачи:

1. Устранить традицию перегруженности учебных планов предметами и сведениями, которые не являются фундаментом для новых знаний.

2. Изменить методы обучения, расширив вес тех из них, которые формируют практические навыки анализа информации, самообучения. Поднять роль самостоятельной работы учащихся.
3. Обеспечить в старших классах школы возможность выбора образовательных программ (профильность старших классов школы).
4. Ликвидировать отставание от мировой науки в стандартах и качестве преподавания социальных наук, в первую очередь экономики, менеджмента и права.
5. Увеличить долю открытого образования в учебных программах всех уровней.
6. Осуществить переход на сопоставимую с мировой систему показателей качества и стандартов образования.
7. Обеспечить знание на уровне функциональной грамотности как минимум одного иностранного языка всеми выпускниками полной средней школы.
8. Обеспечить развитие вариативности и доступности образовательных программ, перейти от вариативности для учителя к вариативности для учащегося.
9. Усилить социально-гуманитарную, ценностную ориентированность общего среднего образования, обеспечить расширение и конкретизацию его социального и культурного контекста.
10. Создать механизмы систематического обновления содержания образования всех уровней.

**Из памятки о научной организации труда для ИТР и служащих  
(разработано в первые годы советской власти)**

- ВСЕГДА БУДЬ: Активен Инициативен Энергичен
  - ЧЕТКО ВЫПОЛНЯЙ ФУНКЦИИ, определенные должностной инструкцией
- ПО ПРИНЦИПУ "определенное место для каждого, и каждый на своем месте".
- В РАБОТЕ ИСХОДИ ИЗ ФАКТОВ, Анализа деятельности, критически оценивая условия, обстановку, время. ВСЕГДА СТРЕМИСЬ К ТОМУ, Чтобы ясно видеть цель, задачи, перспективу, рациональное зерно-эффективность, рентабельность своей работы.
  - НИКОГДА при любых неблагоприятных обстоятельствах НЕ ТЕРЯЙ бодрость духа НАОБОРОТ При столкновении с трудностями проявляй больше энергии и настойчивости И ДОБИВАЙСЯ ПОБЕДЫ!
  - РАБОТАЙ ПО РАСПИСАНИЮ нормируя ежедневно. ПЛАНИРУЙ И УЧИТЫВАЙ СВОЮ РАБОТУ
  - ВЕДИ ДЕЛОВОЙ БЛОКНОТ
  - ВРЕМЯ - материальная ценность ПОМНИ экономия твоего и рабочего времени есть ЭФФЕКТИВНЫЙ ИСТОЧНИК ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ УСПЕХОВ ВСЕГО КОЛЛЕКТИВА
  - БУДЬ КРАТКИМ!
  - Имей чувство ЮМОРА и цени его у других.
  - НЕ БОЙСЯ ЭКСПЕРИМЕНТА

- БУДЬ ВНИМАТЕЛЕН к чужому мнению, даже если оно не верно
- В РАБОЧЕМ ПОМЕЩЕНИЕ разговаривать МАЛО И НЕГРОМКО. ПО ТЕЛЕФОНУ РАЗГОВАРИВАТЬ ВПОЛГОЛОСА И КРАТКО
- НИКОГДА не раздражайся имей бесконечное терпение. НИКОГДА не бранись, следи за своим лексиконом
- Будь опрятен и аккуратен во всем. НЕ СТЫДИСЬ элегантности! Будь особенно корректен с ЖЕНЩИНАМИ!
- УМЕЙ! говорить, разговаривать, слушать
- НЕ КУРИ в рабочем помещении ДАЖЕ ЕСЛИ ЭТО СОБСТВЕННЫЙ КАБИНЕТ
- ВСЯКОЕ ДЕЛО ТРЕБУЕТ исполнительности дисциплины инициативы
- На рабочем месте не должно быть НИЧЕГО ЛИШНЕГО, чтобы попусту не суетиться и не искать нужного среди ненужного
- Учеными доказано, что ХОРОШЕЕ НАСТРОЕНИЕ положительно влияет на здоровье человека и повышает производительность его труда примерно на 18%

## **ТЕМЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОГО ИЗУЧЕНИЯ**

### **ТЕМА 1. Подход с позиций выделения различных школ в управлении.**

Школа научного управления. Классическая школа управления. Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук. Школа науки управления.

### **ТЕМА 2. Управление качеством образования.**

Понятие качество образования. Таксоны и квалитаксоны. Составляющие качества образования в школе. Принципы фасилитации - путь к корпоративному типу управленческих отношений в образовательном процессе. Развитие уровня толерантности - неотъемлемая составляющая роста управленческой культуры руководителя и необходимое условие управления качеством образования.

### **ТЕМА 3. Проектирование - способ интеграции управления функционированием и развитием образовательной системы**

Проектирование как вид преобразовательной, созидательной деятельности. Ступени процесса проектирования. Проектное обучение. Виды проектов. Новые критерии оценки результатов проектного обучения. Проектное сознание. Прогноз развития личности в процессе проектировочной деятельности. Прогнозируемые затруднения реализации проектного подхода к образованию. Стереотипы педагогического мышления. Педагогическая рефлексия.

### **ТЕМА 4. Интеллектуально-педагогическая компетентность.**

Логические операции в работе педагога. Профессиональное воображение и фантазия педагога. Гибкость и критичность мышления педагога.

### **ТЕМА 5. Управление процессом профессионального самообразования учителей.**

Стимулирование потребности в самообразовании. Контроль и помощь учителю в его самообразовании. Условия повышения результативности профессионального самообразования учителя.

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Введенский В.Н. Диагностика личностных и профессиональных качеств педагога. – Салехард, 2003.
2. Введенский В.Н. Интеллектуально-педагогическая компетентность: Учебное пособие. – СПб., 2003.
3. Введенский В.Н. Компетентность педагога как важное условие успешности его профессиональной деятельности // Инновации в образовании. – 2003. - №4. – С. 21-31.
4. Введенский В.Н. Формирование эвристической деятельности старшеклассников в процессе обучения / Диссертация на соискание ученой степени кандидата педагогических наук. – Новосибирск, 1999
5. Введенский В.Н. Непрерывное профессиональное образование // Социально-гуманитарные знания. – 2004.- № 3. – С. 208 – 217.
6. Вудкок И., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер: Пер. с англ. - М., 1994.
7. Громыко Ю.В. Проектное сознание: Рук. по программированию и проектированию в образовании для систем стратегического управления - М., 1998.
8. Груздев М.В. Методология проектирования муниципальных образовательных систем // Педагогика. 2003. № 9.
9. Закон РФ «Об образовании». - М., 1996.
10. Зверинцев А.Б. Коммуникационный менеджмент: Рабочая книга менеджера PR - СПб, 1997.
11. Иванцевич Ж., Лобанов А. Человеческие ресурсы управления. - М., 1993.
12. Исаев И.Ф. Школа как педагогическая система: основы управления. - М., 1997.
13. Капралова Р.М. Работа классного руководителя с родителями учащихся. - М., 1980.
14. Конаржевский Ю.А. Внутришкольный менеджмент. - М., 1993.
15. Лебедев О.Е. Управление образовательными системами: Пособие. - Великий Новгород, 1998.
16. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М., 1999.
17. Морозова О.П. Педагогический практикум: Учеб. задания, задачи и вопросы. - М., 2000.
18. Попов Г.Х. Эффективное управление. - М., 1985.
19. Поташник М.М., Моисеев А.М. Управление современной школой (В вопросах и ответах). - М., 1997.
20. Сериков В.В. Образование и личность. Теория и практика проектирования педагогических систем. - М., 1999.
21. Управление качеством образования / Под ред. М.М.Поташника. - М., 2000.
22. Шалаев И.К. Программно-целевая психология управления: Учеб. пособие. - Барнаул, 1998.
23. Шамова Т.И., Третьяков П.И., Капустин Н.П. Управление образовательными системами. - М., 2001.

## **ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ СИСТЕМАМИ»**

1. Понятие управления и педагогического менеджмента. Основные подходы к управлению.
2. Систематизированный взгляд на управление (исторический аспект).
3. Процесс управления как серия непрерывных взаимосвязанных действий.
4. Педагогический анализ в управлении образовательными системами.
5. Целеполагание и планирование в управлении образованием.
6. Функция организации в управлении школой.
7. Внутришкольный контроль и регулирование в управлении.
8. Системный подход в педагогическом менеджменте.
9. Ситуационный подход в педагогическом менеджменте.
10. Образовательное учреждение как открытая система.
11. Основные признаки государственного и общественного управления.
12. Государственная политика РФ в области образования. Органы управления образованием.
13. Принципы управления образовательными системами.
14. Гуманизация, системность и целостность в управлении.
15. Рациональное сочетание централизации и децентрализации.
16. Единство единоначалия и коллегиальности в управлении.
17. Объективность и полнота информации в управлении образовательными системами.
18. Структурные компоненты педагогической системы.
19. Условия функционирования педагогической системы.
20. Службы управления образовательного учреждения.
21. Особенности совместной деятельности школы семьи и общественности.
22. Педагогический коллектив школы.
23. Психолого-педагогические правила взаимодействия с семьей.
24. Формы и методы работы педагога с родителями учащихся.
25. Понятие «профессиональная компетентность». Ключевые и операциональные компетентности.
26. Модель профессиональной компетентности педагога.
27. Управленческая культура руководителя.
28. Методическая работа в школе.
29. Профессиональное самообразование учителя.
30. Аттестация педагогических работников.

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Введение</b> . . . . .	3
<b>Тема 1.</b> Эволюция управленческой мысли . . . . .	4
<b>Тема 2.</b> Процессный подход в педагогическом управлении . . . . .	9
<b>Тема 3.</b> Системный и ситуационный подходы в педагогическом управлении	17
<b>Тема 4.</b> Государственно-общественная система управления образованием. .	20
<b>Тема 5.</b> Принципы управления образовательными системами . . . . .	22
<b>Тема 6.</b> Школа как педагогическая система и объект управления . . . . .	26
<b>Тема 7.</b> Взаимодействие социальных институтов в управлении педагогиче- скими системами . . . . .	29
<b>Тема 8.</b> Профессиональная компетентность педагога. . . . .	33
<b>Тема 9.</b> Повышение квалификации и аттестация педагогических работников школы. . . . .	39
<b>Вопросы и задания</b> . . . . .	43
<b>Тестовые задания для проверки знаний</b> . . . . .	49
<b>Материал для самостоятельного изучения и обсуждения на практических занятиях</b> . . . . .	52
<b>Темы для самостоятельного изучения</b> . . . . .	61
<b>Рекомендуемая литература</b> . . . . .	62
<b>Вопросы к зачету по дисциплине «управление образовательными система- ми»</b> . . . . .	63

**Введенский Вадим Николаевич**

**УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ СИСТЕМАМИ**

Учебно-методическое пособие

*Оригинал-макет*

*А.И. Устинов*

*Корректор*

*М.В. Беседина*

---

Подписано в печать 16.06.2004 г.

Формат бумаги 60\*84/16

Печать ротап rint Бумага офсет.

Объем 4,0 уч. изд. л. Тираж 500 Заказ № 46

---

Типография ИОВ РАО

191180, Санкт-Петербург, наб. р. Фонтанки, 78