

С. В. Сидоров

ПЕДАГОГИКА
(УПРАВЛЕНИЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ
СИСТЕМАМИ)

Методические материалы
для подготовки студентов к семинарским занятиям

Шадринск
2004

УДК 378
ББК 434 (2) к 2
С 347

С 347 **Сидоров С. В.** Педагогика (управление образовательными системами):
Методические материалы для подготовки студентов к семинарским за-
нятиям. – Шадринск, 2004. – 32 с.

Печатается по решению кафедры педагогики и психологии
Шадринского государственного педагогического института
(протокол № 3 заседания от 25. 11. 2004 г.)

Методические материалы включают планы семинарских занятий с постраничным указанием литературы для самостоятельной подготовки к ним, а также задания для самостоятельной работы студентов по курсу «Управление образовательными системами». Вопросы курса «Управление образовательными системами» изложены на основе трудов Ю. А. Конаржевского, Т. И. Шамовой, П. И. Третьякова, М. Л. Портнова, М. М. Поташника, Г. Н. Серикова и других видных отечественных учёных – специалистов в области управления образовательными системами. Практические задания разработаны автором в соответствии с современными тенденциями в теории и практике внутришкольного управления.

Методические материалы предназначены для студентов педагогического вуза.

УДК 378
ББК 434 (2) к 2
Табл. 3. Илл. 3.

Рецензент: Копылова О. Ю., кандидат педагогических наук, доцент

© Сидоров С. В., 2004

Введение

Овладение теорией управления образовательными системами необходимо каждому педагогу, потому что,

во-первых, специфика педагогической деятельности предполагает педагогическое управление целостным процессом образования, воспитания и развития школьников,

а во-вторых, знание основ внутришкольного управления помогает адаптации начинающего специалиста в трудовом коллективе.

Целью данных методических материалов является оптимизация самостоятельного учебного труда студентов при подготовке к семинарским занятиям. Для каждого семинара в брошюре предусмотрены:

➤ темы и перечень рассматриваемых на семинаре вопросов, а также темы для сообщений; с постраничным указанием литературы для самостоятельного изучения;

➤ список ключевых понятий;

➤ теоретическая справка, содержащая краткое изложение некоторых вопросов и определение ключевых понятий, а также указатель страниц рекомендуемых источников для каждого рассматриваемого на семинаре вопроса (для Закона РФ «Об образовании» указаны соответствующие главы и статьи, чтобы можно было воспользоваться любым изданием этого документа);

➤ практические задания для самостоятельного выполнения, построенные по принципу рабочей тетради (выполняются прямо на страницах брошюры);

➤ список литературы, рекомендуемой для подготовки к семинару.

Занятие 1

Управление образовательными системами и педагогический менеджмент

Вопросы, изучаемые на семинаре

1. Образовательные системы. Управление образовательными системами и педагогический менеджмент.

2. Основные научные подходы к управлению образовательными системами (функциональный, системный, ситуационный и др.).

3. Управление образованием в РФ, его государственно-общественный характер.

4. Нормативно-правовая база управления образованием в РФ.

5. Закономерности и принципы управления образовательными системами.

Ключевые понятия: образование; система образования; управление; педагогический менеджмент; образовательная система; системный, функциональный и ситуационный подходы в управлении образовательными системами; государст-

венно-общественный характер управления; закономерности управления образовательными системами; принципы управления образовательными системами.

Темы для сообщений

1. Адаптивное управление образовательной системой.
2. Учебное занятие как система.

Теоретическая справка

Образование, согласно российскому законодательству – это «целенаправленный процесс воспитания и обучения в интересах человека, общества, государства» (Закон РФ «Об образовании»).

Система образования в РФ включает в себя три основных взаимодействующих компонента:

- 1) преемственные государственные образовательные стандарты и образовательные программы различного уровня и направленности;
- 2) сеть образовательных учреждений, реализующих государственные образовательные стандарты и образовательные программы;
- 3) органы управления образованием и подведомственные им учреждения и организации (Закон РФ «Об образовании», статья 8).

Управление – это деятельность, направленная на выработку решений, организацию, контроль и регулирование объекта управления в соответствии с заданной целью, а также анализ и подведение итогов на основе достоверной информации (Г. Н. Сериков, И. Ф. Исаев и др.).

Согласно традиционным представлениям о сущности внутришкольного управления, для управления образовательными системами характерны: целенаправленное воздействие субъекта на объект управления; влияние управляющей системы на управляемую систему с помощью преобразований в управляемой системе и перевода её в качественно новое состояние; внедрение в практику работы школы элементов научной организации педагогического труда и др.

В настоящее время теория внутришкольного управления дополняется теорией **педагогического менеджмента** (Ю. А. Конаржевский, П. И. Третьяков, Т. И. Шамова и др.), ориентированной на гуманизацию управления, на гармонизацию отношений между управляющей и управляемыми системами, на привнесение в эти отношения субъект – субъектного (взаимно активного) характера. Главные идеи педагогического менеджмента, отличающие его от традиционного управления школой: взаимодействие субъектов образовательного процесса, управление на основе сотрудничества, взаимного доверия и уважения, создание руководителем для подчинённых ситуаций успеха, возможностей для профессионального роста.

В современной теории управления образовательными системами выделяются три наиболее общих подхода: *функциональный* (В. И. Зверева, Л. Йовайша, Ю. А. Конаржевский, А. А. Орлов, М. М. Поташник, Т. И. Шамова, В. А. Якунин и др.), *системный* (С. И. Архангельский, В. П. Беспалько, В. И. Зверева, Ю. А. Конаржевский, Г. Н. Сериков, Т. И. Шамова, Э. Г. Юдин и др.) и *ситуационный* (М. Альберт, С. Донелл, Ю. Ю. Екатеринославский, Г. Кунц, М. Х. Мескон, Т. Питерс, Р. Уотерман и др.).

Согласно **функциональному подходу**, управление школой – это процесс, представляющий собой совокупность определённых функций – непрерывных и взаимосвязанных видов деятельности. Каждая функция, в свою очередь, также рассматривается как процесс, состоящий из взаимосвязанных действий и операций. Поскольку функции отражают процесс функционирования образовательной системы, функциональный подход также называют **процессным**.

В рамках **ситуационного подхода** управление любым объектом зависит от конкретных условий его существования и состояния в данный момент, определяющих специфику объекта и данной ситуации. Приверженцы этого подхода к управлению школой отмечают, что обилие факторов, влияющих на любую образовательную систему, в практике работы исключает единственность оптимального способа управления системой, управлению становится присуща вариативность и ситуативная обусловленность; следовательно, лучший способ тот, который более всего соответствует сложившейся ситуации.

Системный подход к управлению состоит в том, что управленческая деятельность, а также субъект и объект управления рассматриваются как системы. Так, школа в контексте системного подхода – это сложная социально-педагогическая система, включающая множество подсистем. В то же вре-

мя школа может рассматриваться и как подсистема в составе более крупной системы (например, системы, управляемой отделом образования или социально-педагогической системы микрорайона).

Системный, функциональный и ситуационный подходы не являются взаимоисключающими, они дополняют друг друга. Так, управленческую деятельность можно рассматривать как систему управленческих функций, характеризуя отдельные функции – описывать систему способов их осуществления, наиболее эффективных в той или иной ситуации и т. д.

Чтобы лучше представить условия реализации того или иного подхода в практике управления, рассмотрим подробнее один из подходов: системный. Системный подход является общенаучным подходом, однако в управлении образовательными системами его применение имеет свою специфику, обусловленную особенностями образования как социального явления и процесса формирования личности. Г. Н. Сериков отмечает, что системный подход к управлению образовательными системами опирается на семь основных положений).

1. *Каждый элемент образования (явление, процесс, предмет, проблему) необходимо рассматривать как систему, включающую ряд элементов.*

2. *Любая образовательная система одновременно является элементом более крупной системы (макросистемы).*

3. *Любая образовательная система возникла в соответствии с определёнными предпосылками.*

4. *Изменения в отдельных элементах системы приводят к изменению системы в целом.*

5. *Любая образовательная система имеет определённое предназначение; чем крупнее система, тем многочисленнее её функции.*

6. *Любая образовательная система может быть использована лишь во благо людей. Её негативное воздействие на человека (особенно на ребёнка) должно автоматически означать отказ от её применения.*

7. *Образовательная система способна и должна развиваться, совершенствоваться; внутри системы каждый индивид свободен для личностных проявлений.*

Системный подход в образовании универсален, его положения верны применительно к любой образовательной системе и любой управленческой деятельности в системе образования, будь то классное руководство или управление образовательным процессом на уроке, деятельность руководителя образовательного учреждения или заведующего отделом образования при администрации города, района.

Образовательные системы. Вступая в контакт друг с другом, участники образовательного процесса проявляют определённые отношения, которые принято называть образовательными отношениями. Систему образования можно представить как систему образовательных отношений, причём система образовательных отношений включает бесчисленное множество систем, входящих в систему образования. Так, целостный педагогический процесс можно рассматривать как систему образования, воспитания и развития учащихся в конкретной школе. Образовательные отношения в каждом классе тоже имеют свои особенности, следовательно, отдельный класс также можно рассматривать как образовательную систему. Ещё большее разнообразие нюансов можно выделить в системах отношений учитель–ученик, ученик–ученик, учитель–родитель ученика, родитель–ребёнок (ввиду их огромного количества).

Образовательная система – это *взаимосвязанное единство отдельных частей (процессов, предметов, явлений), рассматриваемое как отражение соответствующих частей образования* (Г.Н. Сериков). Образование представляет собой особую организацию образовательных систем. Каждая система действует в определённых условиях, выполняет определённые функции. Общеобразовательная школа является сложной системой, включающей множество подсистем: систему обучения и систему воспитательной работы, классно-урочную систему и систему внеурочной работы, систему работы с семьями учащихся и систему методической работы, систему работы отдельных педагогов, систему учебно-воспитательной работы в отдельных классах и т.д.

Государственно-общественный характер управления образованием в РФ. Для современной системы образования в России характерен переход от государственного управления к государственно-общественному. Основная идея государственно-общественного управления образованием: объединить усилия государства и общества в решении проблем образования, предоставить учителям, учащимся и родителям больше прав и свобод в выборе содержания, методов и форм организации учебно-воспитательного процесса, в выборе различных типов образовательных учреждений.

Уровень развития системы образования в любой стране мира тесно связан с уровнем экономического и политического развития государства. Для развитой системы образования в наше время характерны *многоступенчатость, многопрофильность и разветвлённость*. Многоступенчатость по-

зволяет постепенно готовить ребенка и молодого человека к более высокому уровню образования, многопрофильность – учесть потребности государства и общества, любого человека в различных профессиях и специальностях, а разветвлённость – реализовать право всех граждан РФ на образование.

Структура управления системой образования. Система образованием в РФ, в силу разнообразия входящих в неё образовательных учреждений и управленческих структур, отличается значительной сложностью в выделении уровней управления. Различные образовательные учреждения, в зависимости от их специфики и места в системе образования, могут непосредственно подчиняться:

1) муниципальному субъекту управления образованием: отделу образования при местной городской или районной администрации;

2) региональному субъекту управления образованием: Главному управлению образованием области, края, республики в составе РФ и др.;

3) ведомству, той отрасли, специалистов для которой готовит образовательное учреждение (например, соответствующим ведомствам в структуре МВД, МЧС, МПС);

4) федеральному субъекту управления образованием: Министерству образования и науки РФ.

Закономерности управления образовательными системами отражают устойчивые связи и зависимости, проявляющиеся в процессе управления. В работах А. А. Орлова, Ю. А. Конаржевского, Н.П.Капустина. П. И. Третьякова и др. выделяются следующие закономерности управления и внутришкольного менеджмента:

- зависимость эффективности управления педагогическим процессом от уровня структурно-функциональных связей между субъектом и объектом управления: чем теснее связи, тем эффективней управление;

- зависимость содержания и методов управления педагогическим процессом от содержания и методов организации педагогического процесса;

- зависимость эффективности педагогического процесса от аналитичности, целесообразности, гуманистичности, демократичности управления, от владения школьными руководителями различными видами управленческой деятельности: анализом, целеполаганием, планированием, организацией, контролем и регулированием педагогического процесса.

Принципы управления являются проявлениями этих закономерностей. К основным принципам управления образовательными системами относятся:

- принцип демократизации и гуманизации управления;

- принцип систематичности и целостности;

- принцип рационального сочетания централизации и децентрализации;

- принцип единства единоначалия и коллегиальности;

- принцип объективности и полноты информации.

Содержание вопросов семинара раскрывается в следующих источниках

Образовательные системы. Управление образовательными системами и педагогический менеджмент. [4, с. 162–168; 5, с. 482–483; 6, с. 16–25; 7, с. 6–17]

Основные научные подходы к управлению образовательными системами (функциональный, системный, ситуационный и др.). [5, с. 492–493; 6, с. 55–90; 7, с. 17–25, 162–168]

Управление образованием в РФ, его государственно-общественный характер. [3, с. 531–536; 5, с. 483–488]

Нормативно-правовая база управления образованием в РФ. [1, главы I, III; 2, с. 3–8, 22–48; 3, с. 529–531, с. 630–632]

Закономерности и принципы управления образовательными системами. [3, с. 517–518; 5, с. 488–492]

Для подготовки сообщений рекомендуется использовать

Адаптивное управление образовательной системой. [6, с. 6–16]

Учебное занятие как система. [7, с. 168–183]

Самостоятельная работа 1

1. Какие из перечисленных объектов и явлений свидетельствуют о государственном, а какие – об общественном характере управления системой обра-

зования в РФ? Впишите в пустые прямоугольники соответствующие номера вариантов ответа.¹

- Создание частных и религиозных образовательных учреждений.
- Закон РФ «Об образовании».
- Единая государственная политика в области образования.
- Совет школы.
- Устав образовательного учреждения.

- 1. Государственное управление.
- 2. Общественное управление.

2. Заполните таблицу.

Признаки государственного и общественного управления образованием в РФ

Признаки государственного управления	Признаки общественного управления

3. Приведите примеры, иллюстрирующие три любых положения системного подхода в образовании. _____

¹ В дальнейшем процедура выполнения подобных заданий не поясняется.

4. Достройте логическую схему.



5. К какому принципу управления образовательными системами относится требование охвата контролем всех направлений работы школы? Обведите кружком букву, соответствующую правильному варианту ответа.¹

- А. Демократизации и гуманизации управления.
- Б. Рационального сочетания централизации и децентрализации в управлении.
- В. Единства единоначалия и коллегиальности в управлении.
- Г. Объективности и полноты информации в управлении.

6. Объясните сущность принципов управления образовательными системами, заполняя таблицу.

Принцип	Сущность принципа
Принцип демократизации и гуманизации управления	
Принцип систематичности и целостности	
Принцип рационального сочетания централизации и децентрализации	
Принцип единства единоначалия и коллегиальности	
Принцип объективности и полноты информации	

7. Объясните сущность следующих характеристик системы образования.

Многоступенчатость _____

¹ В дальнейшем процедура выполнения подобных заданий не поясняется.

Многопрофильность _____

Разветвлённость _____

Литература для самостоятельного изучения

1. Закон РФ «Об образовании» (1992 г., редакция 2002 г.) – любое издание.
2. Законодательство об образовании. Сборник нормативных документов. – Екатеринбург, 1998.
3. Педагогика / Под ред. П. И. Пидкасистого. – М., 2000.
4. Подласый И. П. Педагогика. Новый курс: В 2-х кн. – М., 2000. – Кн. 1.
5. Слостёнин В. А., Исаев И. Ф., Шиянов Е. Н. Педагогика. – М., 2002.
6. Третьяков П. И., Митин С. Н., Бояринцева Н. Н. Адаптивное управление педагогическими системами. – М., 2003.
7. Шамова Т. И., Третьяков П. И., Капустин Н. П. Управление образовательными системами. – М., 2001.

Занятие 2

Школа как образовательная система и объект управления

Вопросы, изучаемые на семинаре

1. Школа как общеобразовательное учреждение. Устав школы. Совет школы.
2. Системообразующие факторы, условия функционирования, структурные и функциональные компоненты образовательной системы «школа». Взаимосвязь и цикличность управленческих функций.
3. Общая характеристика внутришкольного управления.
4. Управленческая культура и должностные обязанности руководителя школы и его заместителей.
5. Содержание управленческой деятельности классного руководителя.
6. Школьная документация.

Ключевые понятия: *управленческая культура; внутришкольное управление; устав школы; совет школы; управляющая и управляемая системы; функции управления.*

Темы для сообщений

1. Развитие школьного самоуправления.
2. Финансово-хозяйственная деятельность школы.

Теоретическая справка

Управленческая культура руководителя – это способ и уровень творческой самореализации личности руководителя в разнообразных видах управленческой деятельности (И. Ф. Исаев). Управленческая культура директора школы и его заместителей включает три компонента:

- 1) *аксиологический* (совокупность управленческо-педагогических ценностей: знаний, идей, концепций, нужных руководителю для эффективного управления);
- 2) *технологический* (способы и приёмы управления педагогическим процессом);
- 3) *лично-творческий* (интерпретация руководителем усвоенных знаний, идей, концепций и технологий, осуществляемая руководителями исходя из своих личностных особенностей и особенностей объекта управления).

Функциональные обязанности руководителя школы определены Типовым положением об общеобразовательном учреждении (гл. V).¹

Руководство отдельными направлениями работы в ОУ возлагается на заместителей директора:

- по учебно-воспитательной работе (завуч, зам. директора по УВР);
- по внеучебной воспитательной работе (зам. директора по ВР);
- по хозяйственной части (завхоз) и др.

Количество заместителей директора и их профиль зависят от величины школы и разнообразия направлений осуществляемой в школе работы. Функциональные обязанности директора и его заместителей могут варьироваться в каждой школе в зависимости от её особенностей. Распределение обязанностей подробно отражается в Уставе ОУ.

Важное место в системе управления школой занимает классный руководитель: через него осуществляется управление классным коллективом и процессом индивидуального развития школьников, семейным воспитанием, дополнительным образованием и досугом учащихся.

Содержание управленческой деятельности классного руководителя включает четыре основных направления:

- организацию жизнедеятельности классного коллектива;
- индивидуальную работу с учащимися;
- работу с родителями учащихся;
- ведение школьной документации.

Школа как образовательная система и объект управления включает: 1) системообразующие факторы; 2) условия функционирования; 3) структурные компоненты; 4) функциональные компоненты.

Системообразующие факторы – это *цели и результаты* совместной деятельности педагогов и школьников. Цель как системообразующий фактор, является началом образовательной системы. Цель задаёт содержание, формы и методы работы, направленной на её достижение, и определяет особенности образовательной системы и её функционирования. Результат как системообразующий фактор является продуктом образовательной системы. Цель и результат тесно взаимосвязаны: цель деятельности всегда отражает желаемый (идеальный) результат, а фактический результат является реально воплощённым отражением цели, потому что при соотношении результата с целью выявляется, насколько результат соответствует поставленной цели, и на основании этого делается вывод о степени эффективности образовательной системы.

Для того чтобы результат можно было обоснованно соотносить с целью, во-первых, цель детализируется в задачах деятельности (частных целях или микроцелях), решение которых в процессе деятельности приведёт к достижению поставленной цели; во-вторых, определяется обоснованная система критериев оценки результата.

Условия функционирования школы как образовательной системы подразделяются на *социально-педагогические* и *временные*.

К социально-педагогическим относятся устойчивые условия, определяющие состояние и развитие образовательной системы. В свою очередь в структуре социально-педагогических условий функционирования школы выделяются *общие* (социальные, экономические, культурные, национальные, географические) и *специфические* условия (особенности социально-демографического состава учащихся; местонахождение школы: городская или сельская; материальные возможности школы; уровень профессионализма педагогического коллектива и педагогической культуры родителей и др.).

Временные условия – это условия, связанные с возрастными особенностями учащихся и ступенью обучения (начальная, основная, средняя (полная) школа).

¹ См.: Вестник образования. – 2001. - №5. – С. 14–32 или Законодательство об образовании. Сборник нормативных документов. – Екатеринбург, 1998, с. 183–200.

В образовательной системе школы выделяются следующие **структурные компоненты**: 1) участники целостного педагогического процесса; 2) содержание целостного педагогического процесса; 3) формы и методы целостного педагогического процесса (И. Ф. Исаев, В. А. Сластёнин и др.).

Первую группу структурных компонентов составляют две постоянно взаимодействующих системы **участников целостного педагогического процесса**: *управляющая система* и *управляемая система*.

В **управляющей системе** выделяется четыре уровня внутришкольного управления:

1-й уровень определяет стратегические направления развития школы: директор школы, а также руководители совета школы, родительского комитета и органов общешкольного ученического самоуправления (ученического комитета, детско-юношеских общественных объединений);

2-й уровень организует, направляет и координирует деятельность нескольких педагогов по определённому направлению: заместители директора школы, школьный психолог, социальный педагог, педагог-организатор внеклассной работы, руководители методических объединений и др., а также члены совета школы, родительского комитета, органов и объединений, участвующие в школьном управлении;

3-й уровень осуществляет управленческие функции по отношению к учащимся и их родителям: учителя-предметники, классные руководители, педагоги дополнительного образования, воспитатели;

4-й уровень – ученическое соуправление: отдельные учащиеся и органы ученического самоуправления, классного и общешкольного.

Управляемая система – это, прежде всего, учащиеся. В управляемой системе выделяется два уровня управления:

1-й уровень – общешкольный коллектив учащихся;

2-й уровень – ученические коллективы классов, а также творческих объединений школьников, кружков, спортивных секций, общественных детско-юношеских объединений, ученических производственных бригад и др., действующих в школе.

Деление контингента участников целостного педагогического процесса на управляющую и управляемую системы весьма условно. Так, в управляемой системе каждый нижестоящий уровень управления можно рассматривать как управляемую систему по отношению к вышестоящему уровню (директор управляет деятельностью своих заместителей, заместители – деятельностью педагогов, осуществляющих педагогический процесс по определённым направлениям и т. д.).

Содержание целостного педагогического процесса как структурный компонент образовательной системы школы – это совокупность знаний, умений, навыков, опыта творческой деятельности, приобретаемых школьниками в целостном педагогическом процессе, а также педагогических и управленческих ценностей, определяющих характер внутришкольного управления на всех его уровнях.

Формы и методы целостного педагогического процесса, являясь ещё одним структурным компонентом школьной образовательной системы, представляют собой способы организации и осуществления целостного педагогического процесса. Формы – способы организации деятельности участников педагогического процесса. Методы – способы воздействия управляющей системы на управляемую, способы взаимодействия и развития этих систем.

Функциональные компоненты школьной образовательной системы – это осуществляемые в реальной деятельности **функции управления**: *педагогический анализ, целеполагание, планирование, организация, контроль* и *регулирование* управляемого процесса. Функциональные компоненты отражают управленческую деятельность учителя, классного руководителя, школьного администратора – любого субъекта управления школой. Управленческие функции взаимосвязаны между собой, их выполнение обеспечивает развитие управляемой системы и образует законченные управленческие циклы, в которых педагогический анализ является концом предыдущего цикла и одновременно началом следующего.

Содержание вопросов семинара раскрывается в следующих источниках

Школа как общеобразовательное учреждение. Устав школы. Совет школы. [1, статья 13; 2, с. 12–13, 183–201; 4, с. 462–464; 5, с. 537–547]

Системообразующие факторы, условия функционирования, структурные и функциональные компоненты образовательной системы «школа». Взаимосвязь и цикличность управленческих функций. [4, с. 470–473; 6, с. 492–497; 7, с. 25–31]

Общая характеристика внутришкольного управления. [3, с. 464–468; 7, с. 32–47, 47–54]

Управленческая культура и должностные обязанности руководителя школы и его заместителей. [2, с. 197–198; 4, с. 479–482; 5, с. 555–563, 574–577; 6, с. 498–501]

Содержание управленческой деятельности классного руководителя. [3, с. 11–15, 233–236; 6, с. 387–393, 395–397]

Школьная документация. [5, с. 626–629; 6, с. 520–521]

4. Воспользовавшись учебным пособием «Педагогика» (под ред. П. И. Пидкасистого. – М., 2000, с. 627-628), заполните свободные строки.

Учебно-педагогическая документация школы:

1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	и др.

Финансово-хозяйственная документация школы:

1.	
2.	
3.	
4.	
5.	и др.

5. Соотнесите функциональные обязанности работников школы с их должностью.

- Управление учебным процессом на уроке.
- Планирование и организация целостного педагогического процесса, контроль его хода и результатов.
- Календарно-тематическое планирование по своему предмету.
- Создание в классе условий, благоприятствующих учёбе и личностному развитию учащихся в течение всего их пребывания в школе.
- Заполнение личных дел учащихся.
- Расстановка педагогических кадров.

1. Директор школы.
2. Классный руководитель.
3. Учитель.

Литература для самостоятельного изучения

1. Закон РФ «Об образовании» (1992 г., редакция 1997 г.) – любое издание.
2. Законодательство об образовании. Сборник нормативных документов. – Екатеринбург, 1998.
3. Классному руководителю // Под ред. М. И. Рожкова. – М., 2001.
4. Коджаспирова Г. М. Педагогика: Учебник. – М., 2004.
5. Педагогика / Под ред. П. И. Пидкасистого. – М., 2000.
6. Слостёнин В. А., Исаев И. Ф., Шиянов Е. Н. Педагогика. – М., 2002.
7. Шамова Т. И., Третьяков П. И., Капустин Н. П. Управление образовательными системами. – М., 2001.

Занятие 3

Основные функции педагогического управления

Вопросы, изучаемые на семинаре

1. Педагогический анализ в управлении школой.
2. Целеполагание и планирование как функции управления школой.
3. Функция организации во внутришкольном управлении.
4. Внутришкольный контроль и регулирование.

Ключевые понятия: педагогический анализ; целеполагание; планирование; организация; контроль; регулирование.

Темы для сообщений

1. Методы психотерапевтического воздействия в адаптивном управлении образовательной системой.
2. Посещение и анализ урока руководителем.

Теоретическая справка

Управленческие функции связаны с видами управленческой деятельности. В управлении школой выделяется шесть основных функций: *информационно-аналитическая* (педагогический анализ), *мотивационно-целевая* (целеполагание и мотивация деятельности), *планово-прогностическая* (планирование: конструирование предстоящей деятельности и составление плана), *организационно-исполнительская* (организация выполнения плана), *контрольно-диагностическая* (контроль и диагностика осуществляемого процесса), *регулятивно-коррекционная* (регулирование, исправление, улучшение управляемой системы, преодоление выявленных недостатков).

Педагогический анализ – процесс, направленный на изучение педагогической действительности. Он начинается и заканчивает любой управленческий цикл, включающий все остальные функции управления. Анализ способствует познанию сущности педагогического процесса, позволяет сознательно воздействовать на его развитие. Благодаря анализу в каждой конкретной ситуации могут своевременно и эффективно решаться те или иные задачи. Без педагогического анализа невозможен успех в целеполагании, планировании, осуществлении и регулировании воспитательного процесса: чем глубже анализ, тем правильной осуществляются остальные функции внутришкольного управления.

Основная цель педагогического анализа – изучение состояния и тенденций развития педагогического процесса, объективная оценка его результатов и выработка рекомендаций по повышению его эффективности (Ю. А. Конаржевский).

Объектами педагогического анализа могут быть любые элементы учебно-воспитательной работы. Основные объекты педагогического анализа (те, которые анализируются прежде всего и чаще всего) – это организованные формы обучения (уроки, факультативные занятия и кружковая работа), воспитательные мероприятия и итоги работы за длительный период (обычно за год).

Педагогический анализ как функция управления школой предполагает следующую последовательность действий:

1) рассмотрение объекта анализа как части более крупной системы (например, урок рассматривается как часть системы уроков: определяется его роль и место в системе);

2) выявление совокупности факторов, определяющих эффективность объекта анализа (профессиональный уровень педагога или педагогического коллектива, учебные возможности детей, средства обучения и воспитания и т. д.);

3) определение обоснованности целей деятельности, целесообразности её содержания и организационных форм;

4) анализ результатов деятельности на основе соотнесения его с поставленными целями и задачами, с предыдущим результатом, с имеющимися возможностями;

5) установление причин недостатков и положительных сторон анализируемого объекта;

6) формулирование замечаний, выводов и предложений по дальнейшему совершенствованию объекта анализа.

Выделяется три вида педагогического анализа (Ю. А. Конаржевский, Т. И. Шамова и др.).

1. **Параметрический анализ** направлен на изучение текущей информации о ходе и результатах педагогического процесса, на выявление причин, препятствующих его эффективности. Объектами параметрического анализа могут быть текущая успеваемость и посещаемость, соблюдение учебной и трудовой дисциплины, санитарное состояние школы, посещенные директором или его заместителями уроки, мероприятия и др.

2. **Тематический анализ** направлен на изучение устойчивых зависимостей и тенденций в учебно-воспитательном процессе. Для тематического анализа используется информация, накопленная в течение достаточно длительного времени. Например, для тематического анализа посещается ряд уроков (если изучается качество преподавания математики, то посещаются уроки у учителей математики, если изучается работа отдельного учителя, то посещаются его уроки и т. д.) или в течение недели ежедневно фиксируются опоздавшие на каждый урок в каждом классе. При тематическом анализе могут использоваться результаты параметрического анализа.

3. **Итоговый анализ** проводится в конце длительного периода (года, четверти). Объектом анализа являются результаты работы школы в течение этого периода. При итоговом анализе используются результаты параметрического и тематического анализа. Цель итогового анализа – подвести итоги и наметить основные направления работы на следующий период.

Объектом постоянного внимания руководителей школы являются уроки и воспитательные мероприятия (воспитательные дела).¹ В школьной практике используется три основных вида педагогического анализа урока: развёрнутый, краткий и аспектный.

*Процесс управления любой образовательной системой предполагает **целеполагание и планирование** деятельности.*

Целеполагание включает постановку целей, определение путей их достижения и формулирование задач, проектирование желаемого результата. Целеполагание неразрывно связано с **мотивацией**, поскольку достижение желаемого результата является мотивом всей дальнейшей деятельности.

Чтобы целеполагание было успешным, необходимо придерживаться ряда принципиальных требований:

- *диагностичность*: цели должны выдвигаться и корректироваться на основе постоянного изучения потребностей и возможностей участников педагогического процесса, взрослых и детей;

- *реальность*: учёт в процессе целеполагания возможностей конкретной ситуации;

- *преемственность*: каждые следующие цели и задачи должны вытекать из предыдущих;

- *согласованность*: цели и задачи не должны противоречить друг другу, цели отдельных участников педагогического процесса не должны противоречить общим целям;

- *направленность на результат*: возможность определить, измерить, насколько удалось достигнуть поставленной цели.

Планирование включает прогностическое осмысление и конструирование предстоящей деятельности, направленной на достижение целей; результатом планирования является составление плана работы.

Основными требованиями к плану работы являются:

- *целенаправленность*: соответствие всех компонентов плана поставленным целям;

- *перспективность*: направленность плана не только на ближние (достижимые за время осуществления плана), но и на дальние цели (те, для полного достижения которых времени, отводимого на реализацию плана недостаточно);

- *комплексность*: использование в ходе планируемой работы разнообразных средств, форм, методов, видов деятельности в их единстве и взаимосвязи;

- *объективность*: учёт в плане объективных условий его реализации.

Основные виды планов работы школы: перспективный, годовой, текущий.

¹ Примерные схемы анализа урока и воспитательного дела рассматриваются в предыдущих разделах педагогики.

Перспективный план (план развития школы) составляется на несколько лет (обычно на пять) на основе глубокого анализа работы школы за последние годы.

Годовой план охватывает время работы школы на весь учебный год, включая каникулы (в том числе летние).

Примерная структура годового плана работы школы:

- 1) краткий анализ итогов работы школы за прошедший год и задачи на новый учебный год;
- 2) работа коллектива школы по выполнению всеобуча: охват образованием детей школьного возраста, проживающим на территории микрорайона (села, посёлка), где находится школа; защита прав детей; создание условий для их индивидуально-творческого развития и т. д.;
- 3) деятельность педагогического коллектива по повышению качества педагогического процесса (это самый объёмный раздел плана, охватывающий образование, воспитание и развитие учащихся в процессе учебно-воспитательной работы, внеурочной и внеклассной работы);
- 4) совместная работа школы, семьи и общественности;
- 5) работа с педагогическими кадрами: повышение квалификации, переподготовка и аттестация педагогических работников, внедрение педагогических инноваций, изучение и обобщение массового и передового педагогического опыта и др.;
- 6) внутришкольный контроль;
- 7) организационно-педагогические мероприятия: план работы и тематика заседаний педагогического совета, совещаний; распределение обязанностей между администрацией и другими работниками школы (в том числе классное руководство, учебная нагрузка, заведование учебными кабинетами, руководство различными формами методической работы и др.);
- 8) финансово-хозяйственная деятельность и укрепление учебно-материальной базы школы.

Текущий план работы школы является конкретизацией годового плана, он составляется на четверть и далее может конкретизироваться на каждую неделю, отражаться в индивидуальных планах работы представителей администрации, педагога-организатора внеклассной работы, школьного психолога, социального педагога, библиотекаря и других работников школы, чья деятельность распространяется на весь контингент учащихся или на его значительную часть. В текущем плане находят отражение и корректируются отклонения от годового плана, возникающие при его выполнении по тем или иным причинам (например, часть запланированной работы может оказаться не выполненной у указанные сроки из-за того, что в школе в это время отменялись занятия, из-за болезни работников, которые должны были эту работу провести и т. п.).

Организация как функция внутришкольного управления предполагает придание деятельности всех участников педагогического процесса упорядоченности в целях и мотивации, в содержании, в средствах и способах осуществления, в отношениях, в пространстве и времени. Организатор решает такие вопросы, как предварительный подбор исполнителей, их распределение по местам работы, по времени, по последовательности включения в коллективное дело. Важным показателем организаторской культуры руководителя является его умение рационально распределять своё время и время своих подчинённых. В целях рационального использования времени в школах заранее планируется и включается в годовой план работы школы проведение собраний и заседаний.

Основными организационными формами управленческой деятельности в школе являются заседания педагогического совета, совещания при директоре и его заместителях, оперативные совещания.

Педагогический совет школы создаётся в соответствии с Временным положением о государственных общеобразовательных учебных заведениях РФ. В педагогический совет входят педагогические работники школы; структура и содержание деятельности педагогического совета определяются Уставом школы.

Совещания при директоре являются обязательными для представителей администрации, но на них могут приглашаться и те педагогические работники, которые имеют непосредственное отношение к обсуждаемым на совещании вопросам. Характер обсуждаемых вопросов связан с непосредственной организацией учебно-воспитательного процесса (вопросы успеваемости, посещаемости, качества преподавания по отдельным предметам и классам, организации внеурочной деятельности школьников и др.).

На **совещание при заместителе директора** выносятся вопросы, входящие в компетенцию этого заместителя.

Оперативные совещания призваны помочь быстро реагировать на любые изменения в педагогическом процессе, доводить до всех членов педагогического коллектива новую информацию. Содержание оперативных совещаний и состав их участников определяется реальной ситуацией, необходимостью.

Осуществление контрольно-диагностической и регулятивно-коррекционной функций обеспечивает выявление и устранение недостатков в работе школы, оперативное реагирование на негативные тенденции в учебно-воспитательном процессе, закрепление и развитие успехов, поддержание полезных инициатив членов педагогического коллектива и учащихся.

Контроль и диагностика предполагают сбор и предварительную обработку (систематизацию) информации о состоянии управляемой системы, о происходящих в ней изменениях, о ходе управляемого процесса.

Для того чтобы контрольно-диагностическая деятельность была эффективна, при её организа-

ции и проведении необходимо выполнять общие **требования**, к которым относятся:

- *систематичность*: регулярное проведение контроля, осуществление в школе системы контроля, позволяющей получать разнообразную достоверную информацию;
- *объективность*: оценка выявленного состояния объекта контроля на основе определённых критериев (например, критериями обученности школьников являются знания, умения и навыки, зафиксированные в нормах оценок);
- *действенность*: результаты контроля должны привести к позитивным изменениям (к устранению выявленных недостатков, к поддержанию отмеченных успехов);
- *компетентность проверяющего*: знание предмета контроля, владение методикой контроля, умение видеть достоинства и недостатки и прогнозировать результаты контроля.

Виды контроля. Согласно классификации М. Л. Портнова (по цели контроля и его месту в системе управленческих действий), выделяется три вида контроля: *предварительный, текущий и итоговый*. Классификация Т. И. Шамовой включает **виды и формы** внутришкольного контроля. В ней выделяется два вида контроля: тематический и фронтальный.

Формы контроля (по Т. И. Шамовой): персональная, классно-обобщающая, предметно-обобщающая, тематическая-обобщающая, комплексно-обобщающая.

Основными методами внутришкольного контроля являются изучение школьной документации, наблюдение, беседа, тестирование, анкетирование, устный и письменный контроль, изучение педагогического опыта (в том числе передового),¹ а также хронометрирование.

Школьная документация отражает учебно-воспитательную и финансово-хозяйственную деятельность школы. Изучение школьной документации как метод контроля даёт широкую картину работы школы в течение ряда лет, помогает выявить наиболее общие тенденции, направления развития данной школы.

Регулирование педагогического процесса тесно связано с функцией контроля. Необходимость регулирования обусловлена тем, что целостный педагогический процесс основан на противоречиях: с одной стороны он стремится к организации (организованность ему придаёт целенаправленная деятельность педагогов и учащихся), а с другой – к дезорганизации, обусловленной влиянием различных внешних и внутренних факторов, учесть которые заранее оказывается невозможно. Причинами дезорганизации педагогического процесса могут быть, например, привнесение в его структуру новых форм, методов и содержания, смещение пространственно-временных рамок той или иной деятельности, изменения в контингенте педагогических работников и учащихся.

Регулирование может сопутствовать любой функции, осуществляться при анализе, целеполагании, планировании, организации и контроле. Эффективность (своевременность и оптимальность) регулирования во внутришкольном управлении основана на анализе конкретной ситуации. В свою очередь анализ ситуации основывается на данных, полученных в результате контроля. Таким образом, регулирование педагогического процесса должно осуществляться как завершающее звено в цепочке «контроль → анализ результатов контроля → регулирование».

Регулирование может достигаться:

- путём корректировки плана работы в ходе его реализации (например, при составлении текущего плана работы школы на 2-ю четверть на основе анализа выполнения годового плана в 1-й четверти могут быть изменены сроки выполнения отдельных мероприятий, с учётом изменившихся условий перераспределены обязанности и поручения среди педагогов и т. д.);
- посредством объяснения ошибок и просчётов, допущенных педагогическим коллективом или отдельным педагогом, и рекомендаций по устранению недостатков в работе;
- осуществлением в школе системы стимулирования педагогического труда, учёбы, внеучебной деятельности;
- в процессе методической работы, позволяющей организовать массовую деятельность по устранению наиболее общих противоречий;
- посредством жёсткого административно-волевого устранения причин негативных явлений и тенденций в работе школы (например, временное отстранение от работы, перевод на другую должность или увольнение педагога, результаты работы или поведение которого не соответствуют требованиям образовательных стандартов, трудовой дисциплины, общественной морали);
- через инновационную деятельность, внедрение в практику работы более эффективных технологий и др.

Т. И. Шамова в качестве одной из эффективных форм осуществления регулятивно-коррекционной функции в управлении школой предлагает проведение дней ДРК (диагностики, регулирования и коррекции), включающих следующие основные этапы: 1) проведение микроисследования; 2) анализ результатов микроисследования и выявление тенденций; 3) разработка педагогическим консилиумом (группой наиболее компетентных в данном вопросе педагогов) программы регулирования и коррекции; 4) принятие управленческого решения по реализации разработанной программы.

¹ Эти методы рассматриваются в предыдущих разделах педагогики.

Содержание вопросов семинара раскрывается в следующих источниках

Педагогический анализ в управлении школой. [2, с. 606–611; 4, с. 501–506; 6, с. 55–66]

Целеполагание и планирование как функции управления школой. [1, с. 484–485; 2, с. 547–555; 4, с. 506–511; 6, с. 66–70, 269–299]

Функция организации во внутришкольном управлении. [1, с. 475–477; 2, с. 563–574, 577–582; 4, с. 511–515; 6, с. 71–76]

Внутришкольный контроль и регулирование. [1, с. 500–502; 2, с. 601–608, 611–615, 629–630; 3, с. 91–94, 107–108; 4, с. 515–521]

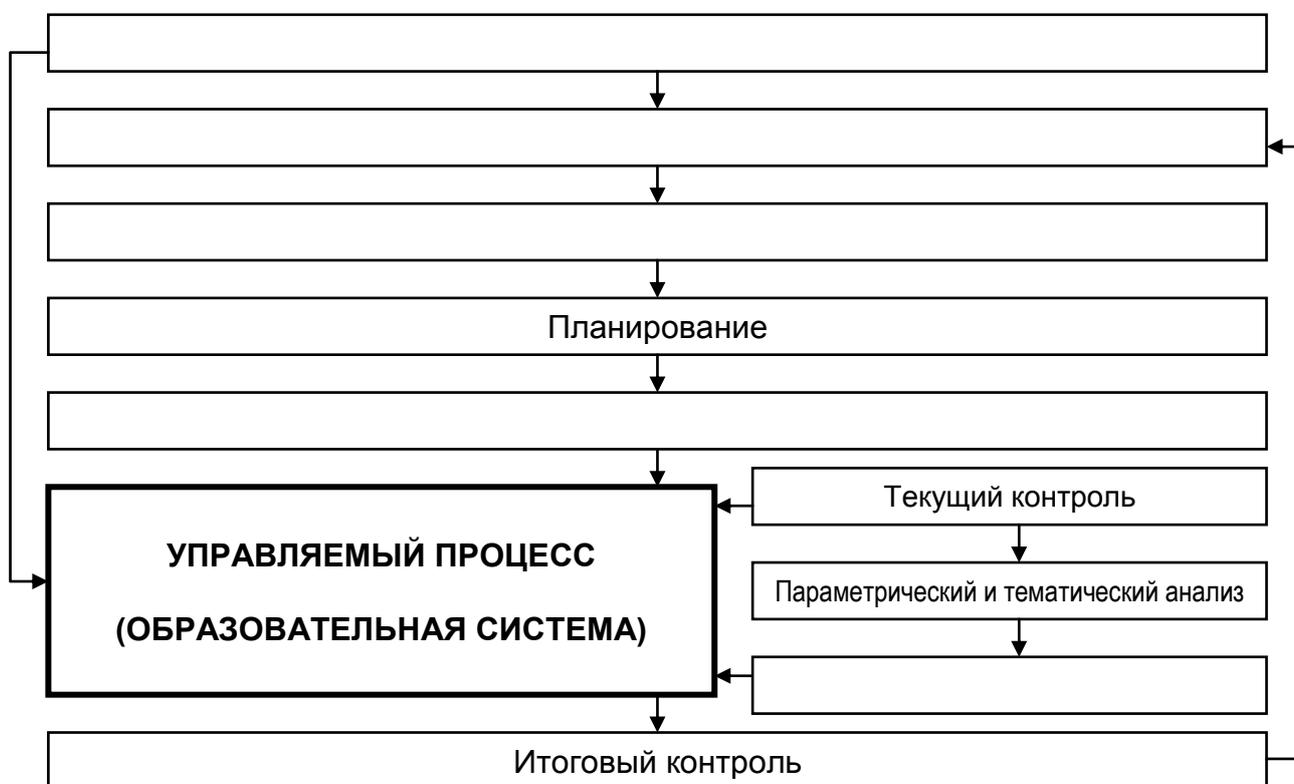
Для подготовки сообщений рекомендуется использовать

Методы психотерапевтического воздействия в адаптивном управлении образовательной системой. [5, с. 113–126]

Посещение и анализ урока руководителем. [1, с. 502–503; 3, с. 97–107]

Самостоятельная работа 3

1. Заполните логическую схему, отражающую один из возможных вариантов взаимодействия функций внутришкольного управления.



2. Объясните сущность развёрнутого, краткого и аспектного анализа урока, выделяя их отличия. _____

3. Определите, к каким из управленческих функций относятся эти действия.

- Подбор исполнителей, их распределение по местам работы.
- Объяснение учителю допущенных им на уроке методических ошибок, рекомендации по их устранению.
- Наблюдение объекта управления.
- Определение путей достижения цели и формулирование задач.
- Определение обоснованности целей деятельности, целесообразности её содержания и организационных форм.
- Прогнозирование результата предстоящей деятельности.
- Конструирование предстоящей деятельности, направленной на достижение цели.
- Разрешение конфликтов в педагогическом коллективе.
- Расчленение системы на составные части.
- Внесение изменений в план работы в процессе его осуществления.

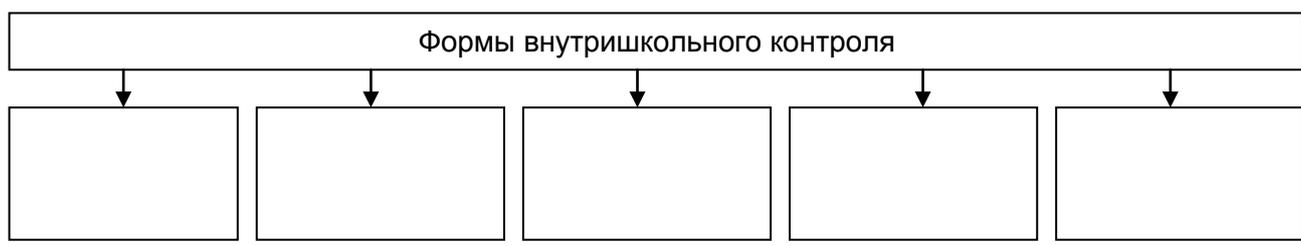
- | | |
|---------------------------|-------------------|
| 1. Педагогический анализ. | 4. Организация. |
| 2. Целеполагание. | 5. Контроль. |
| 3. Организация. | 6. Регулирование. |

4. Обоснуйте необходимость составления перспективного, годового и текущего планов работы школы. _____

5. Объясните сущность предварительного, текущего и итогового контроля. _____

6. В чём состоит отличие тематического контроля от фронтального?

7. Заполните логическую схему.



8. Укажите основные направления итогового анализа работы школы за учебный год. Воспользуйтесь изданиями: Слостёнин В. А. и др. Педагогика. – М., 2002. С. 506., или Педагогика / В. А. Слостёнин и др. – М., 1998. С. 449-450.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

6.

7.

9. Перечислите основные задачи, решаемые педагогическим советом. Воспользуйтесь изданиями: Слостёнин В. А. и др. Педагогика. – М., 2002., или Педагогика / В. А. Слостёнин и др. – М., 1998.

1.

2.

3.

4.

5.

6.

10. Воспользовавшись учебным пособием «Педагогика» (Слостёнин В. А. и др. – М., 1998, с. 461 или М., 2002, с. 516), перечислите основные недостатки внутришкольного контроля, существующие в массовой практике.

Литература для самостоятельного изучения

1. Коджаспирова Г. М. Педагогика: Учебник. – М., 2004.
2. Педагогика / Под ред. П. И. Пидкасистого. – М., 2000.
3. Портнов М. Л. Труд руководителя школы. – М., 1984.
4. Слостёнин В. А., Исаев И. Ф., Шиянов Е. Н. Педагогика. – М., 2002.
5. Третьяков П. И., Митин С. Н., Бояринцева Н. Н. Адаптивное управление педагогическими системами. – М., 2003.
6. Шамова Т. И., Третьяков П. И., Капустин Н. П. Управление образовательными системами. – М., 2001.

Занятие 4

Взаимодействие социальных институтов в управлении образовательными системами

Вопросы, изучаемые на семинаре

1. Школа как организующий центр совместной деятельности школы, семьи и общественности.
2. Педагогический коллектив школы.
3. Взаимодействие школы с социальной средой. Школа как центр воспитательной работы в микрорайоне.
4. Взаимодействие школы с семьями учащихся.

Ключевые понятия: *социальные институты; социальное окружение школы; педагогическое управление семейным воспитанием; педагогическое просвещение родителей.*

Темы для сообщений

1. Проблемы современной семьи.
2. Социальные гарантии реализации права на образование.

Теоретическая справка

Подготовка к жизни молодого поколения придаёт особую актуальность развитию индивидуальности учащихся, выявлению и развитию их способностей, профориентации и профотбору, самообразованию школьников, формированию идеалов и ценностных ориентаций в системе общественных отношений и др. Решение этих задач наиболее эффективно, если школьное образование тесно связано с семейным и общественным воспитанием. Поэтому одним из важнейших направлений деятельности школы является **организация взаимодействия социальных институтов**: школы, семьи, учреждений дополнительного образования и культурно-просветительских учреждений, общественных организаций, местных органов власти и охраны правопорядка, а также трудовых коллективов предприятий, находящихся вблизи школы.

Цель взаимодействия социальных институтов заключается в объединении усилий всех социальных институтов для наиболее эффективного воспитания, в создании единой воспитывающей среды в школе, в семьях учащихся, в микрорайоне, где они проживают.

Среди социальных институтов воспитания школа играет особую роль, поскольку основная нагрузка по осуществлению взаимодействия социальных институтов воспитания возлагается на педагогический коллектив как общность людей, профессионально занимающихся образованием подрастающего поколения.

Взаимодействие школы с социальным окружением может принимать различные формы и охватывать различные направления социального воспитания. Особое внимание во взаимодействии школы с социальным окружением уделяется работе с семьями учащихся.

Важным направлением установления контактов с общественностью является взаимодействие школы с представителями местной власти, с депутатами и чиновниками, которые могут участвовать в осуществлении учебно-воспитательного процесса, а также способствовать решению различных вопросов, связанных с организацией и финансированием работы.

Воспитательная работа, осуществляемая школой во взаимодействии с культурно-просветительскими учреждениями, может быть направлена на дополнительное образование (работа кружков, студий на базе ДК, домов творчества, библиотек и др., проведение в школе занятий работниками этих учреждений), а также на организацию культурного досуга учащихся. Цели организации культурного досуга и внешкольного воспитания учащихся может служить также сотрудничество школы с общественными организациями.

Производственные коллективы целесообразно привлечь к профориентации, к организации производственной практики учащихся, а также – совместно с Центром занятости населения – в трудоустройстве школьников на время каникул.

Взаимодействие школы с педагогическими учебными заведениями может иметь форму прохождения студентами в школе педагогической практики, их временного трудоустройства (например, в качестве воспитателей, вожатых на период летних каникул).

Взаимодействие с медицинскими учреждениями необходимо для своевременного проведения медицинских осмотров учащихся и работников школы, для медицинского просвещения, профилактики заболеваний и вредных для здоровья привычек, в том числе представляющих особую опасность: алкоголизма, наркомании.

Сотрудничество школы с работниками ГАИ (ГИБДД), милиции, пожарного надзора способствует наиболее эффективной профилактике правонарушений, усвоению учащимися правовых норм, правил дорожного движения и пожарной безопасности. Важную роль в патриотическом воспитании и подготовке юношей к службе в армии играет взаимодействие школы с военным комиссариатом.

Взаимодействие школы с жилищно-коммунальным хозяйством может быть направлено на организацию ремонта школьных зданий, на создание спортивно-игровых площадок в микрорайоне школы. Наконец, школа может и должна взаимодействовать с другими школами: проводить совместные дела, соревноваться, обмениваться опытом.

Школа осуществляет не только непосредственное воспитание детей, но и **педагогическое управление семейным воспитанием**:

- расширяет и развивает воспитательные возможности семьи, осуществляя педагогическое просвещение родителей;
- контролирует и направляет семейное воспитание;
- организует и направляет помощь семье со стороны общественности, производственно-коммерческих структур, органов власти и охраны правопорядка;
- координирует деятельность общественности, направленную на оказание поддержки семьям учащихся.

Система работы школы с семьями учащихся должна отвечать следующим **требованиям**:

- 1) целенаправленная деятельность всего педагогического коллектива при работе с семьёй;
- 2) постоянная работа педагогов над повышением своей квалификации, педагогической культуры в области семейного воспитания;
- 3) единые требования педагогического коллектива к работе с семьями, осуществляемой классными руководителями и учителями школы;
- 4) формирование активной, действенной родительской организации, поддерживающей требования и интересы школы.

Основными формами **установления контактов** с семьями учащихся являются *посещение семьи школьника, приглашение родителей в школу и педагогические поручения родителям*.

Посещение семьи, как и приглашение родителей в школу не должно иметь главной целью предъявление претензий родителям по поводу учёбы и поведения ребёнка в школе. Посещая семьи, особенно в первый раз, необходимо предупредить о посещении, согласовать время.

Среди педагогических поручений родителям можно выделить:

- поручения, предполагающие непосредственную работу с детьми: руководство кружком, секцией, клубом по интересам и т. п.;
- поручения, предполагающие оказание организационной помощи школе: содействие в проведении экскурсий, в организации встреч с интересными людьми и др.;
- поручения, предполагающие помощь родителей в развитии и укреплении материальной базы школы, в решении хозяйственных задач: участие родителей в оборудовании учебных кабинетов, в проведении ремонта и т. д.

Педагогическое просвещение родителей. Среди форм работы с семьями учащихся выделяются те, которые способствуют педагогическому просвещению родителей и пропаганде семейного воспитания. С этой целью в отечественной школе давно используются *педагогический лекторий* (курс занятий, вооружающий родителей систематическими знаниями основ теории воспитания), *педагогический всеобуч* (система занятий, в которых теория сочетается с практикой: решением педагогических задач, анализом педагогических ситуаций, разрешением проблем, реально существующих в той или иной семье) и другие массовые формы педагогического просвещения родителей.

Важным условием эффективности взаимодействия школы и семьи является *сотрудничество*, совместная деятельность, в которой дети, родители и учителя являются членами одного коллектива, объединённого общими заботами и проблемами.

Рассмотрим некоторые **формы сотрудничества педагогов, детей и их родителей**.

1. Классное собрание, на котором обсуждаются проблемы, отражающие интересы детей и родителей. Собрание может быть как родительским (на нём присутствуют только родители учащихся), так и общим, когда в нём участвуют и родители, и дети. Собрание может иметь форму конференции, диспута, включать игровые и занимательные элементы. На собрании обязательно ведётся протокол, в конце принимается решение, которое также вносится в протокол. Каждое следующее собрание обычно начинается с информации о том, как выполнено решение предыдущего собрания.

2. Формы познавательной деятельности:

- общественные смотры знаний, которые готовятся и проводятся совместно с родителями (родители могут участвовать в оформлении, подготовке призов, оценке результатов, награждении);
- творческие отчёты по предметам, например, в виде предметного вечера;
- открытые уроки, на которые приглашены родители (конечно, такие уроки потом должны обсуждаться, анализироваться совместно с родителями);
- праздники знаний и мастерства, в которых свои знания, умения, увлечения представляют как дети, так и родители (например, каждая семья, оформляет стол, стенгазету, готовит интересный рассказ о своих увлечениях и т. д.);
- турниры знатоков (тематические или по разным темам) могут проходить между командой родителей и командой детей, либо между смешанными семейными командами (в первом случае необходимо подобрать вопросы и задания для турнира таким образом, чтобы они были посильны как для родителей, так и для детей).

3. Формы трудовой деятельности: оформление и оборудование учебного кабинета, трудовой десант по благоустройству и озеленению школьного двора, микрорайона и т. д.

4. Формы досуга:

- совместные праздники, соревнования, конкурсы, походы, экскурсии;
- совместная подготовка к школьным конкурсам;
- совместное участие детей и родителей в художественной самодеятельности;
- совместный просмотр и обсуждение фильмов, спектаклей, телепередач;
- домашние клубы выходного дня: родители организуют деятельность группы детей вне школы: подготовку к школьному мероприятию, обучение специальным умениям, встречи с интересными людьми, общение «по душам» и т. д.;
- родительские школы по интересам: родителями проводятся занятия для небольших групп детей (в школе или на дому) – кружковая работа, осуществляемая родителями.

Организовать совместную деятельность педагогов, детей и родителей помогает знание и постоянное изучение условий семейного воспитания.

Содержание вопросов семинара раскрывается в следующих источниках

Школа как организующий центр совместной деятельности школы, семьи и общест-
венности. [1, с. 346–348; 7, с. 522–523]

Педагогический коллектив школы. [4, с. 482–483, 485–487; 5, с. 60–63; 7, с. 523–534]

Взаимодействие школы с социальной средой. Школа как центр воспитательной рабо-
ты в микрорайоне. [1, с. 349–356; 3, с. 156–161]

Взаимодействие школы с семьями учащихся. [3, с. 134–156; 6, с. 58–72; 7, с. 534–543]

Для подготовки сообщений рекомендуется использовать

Проблемы современной семьи. [1, с. 270–294]

Социальные гарантии реализации права на образование. [2, глава V]

Самостоятельная работа 4

1. Обоснуйте необходимость взаимодействия школы с социальным окру-
жением. _____

2. Перечислите основные особенности педагогического коллектива.

3. Перечислите и поясните основные правила работы школы с родителями учащихся. _____

4. Какие формы педагогического просвещения родителей традиционно используются в школьной практике? _____

5. Приведите примеры педагогических поручений, вовлекающих родителей...

...в непосредственную работу с детьми (индивидуальную, групповую, коллективную) _____

...в оказание организационной помощи педагогу _____

...в развитие и укрепление материальной базы школы _____

Литература для самостоятельного изучения

1. Василькова Ю. В., Василькова Т. А. Социальная педагогика. – М., 2000.
2. Закон РФ «Об образовании» (1992 г., редакция 1997 г.) – любое издание.
3. Классному руководителю // Под ред. М. И. Рожкова. – М., 2001.
4. Коджаспирова Г. М. Педагогика: Учебник. – М., 2004.
5. Портнов М. Л. Труд руководителя школы. – М., 1984.
6. Рожков М. И., Байбородова Л. В. Организация воспитательной работы в школе. – М., 2001.
7. Слостёнин В. А., Исаев И. Ф., Шиянов Е. Н. Педагогика. – М., 2002.

Занятие 5

Управление инновационной деятельностью и повышением квалификации работников школы

Вопросы, изучаемые на семинаре

1. Требования к личности и профессионально-педагогической подготовленности современного педагога.
2. Управление инновационной деятельностью педагогического коллектива.
3. Управление развитием образовательно-воспитательной системы школы.
4. Повышение квалификации педагогических работников. Методическая работа. Педагогическое самообразование.
5. Аттестация педагогических работников.

Ключевые понятия: *инновационная деятельность; повышение квалификации педагогов; методическая работа; педагогическое самообразование; аттестация педагогических работников.*

Темы для сообщений

1. Педагогические тренинги и педагогические мастерские как формы методической работы.
2. Организация помощи начинающему педагогу.

Теоретическая справка

Инновации в образовании – это введение нового в цели, содержание, формы и методы обучения и воспитания, в организацию совместной деятельности учителя и учеников (В. А. Слостёнин и др.).

Инновационный процесс в образовании – процесс совершенствования образовательной практики, развития образовательных систем на основе нововведений (В. И. Загвязинский). Деятельность, направленная на осуществления инновационных процессов, получила название **инновационной деятельности**. Инновационная деятельность педагогического коллектива является необходимым условием развития школы, совершенствования осуществляемого ею образовательного процесса.

Объект управления инновационной деятельностью – цели, содержание, формы и методы осуществляемого школой образовательного процесса.

Профессиональное становление педагога не завершается по окончании вуза, оно продолжается на протяжении всего периода профессиональной деятельности, наиболее активно протекая первые 5-8 лет работы (И. П. Подласый, В. П. Симонов, В. А. Слостёнин и др.). Приобретение и совершенствование новых педагогических умений происходит в процессе повышения педагогической квалификации.

Повышение педагогической квалификации – это целенаправленная деятельность педагогов по овладению новыми для них педагогическими ценностями (идеями и концепциями, способствующими эффективному осуществлению педагогического процесса) и технологиями, включающая изучение, осмысление, творческую переработку и внедрение в практику образования различных инноваций.

Целью повышения квалификации является оптимизация педагогического процесса, профессиональный рост и постоянное совершенствование педагогов. (Ю. К. Бабанский, П. И. Карташов, М. М. Поташник и др.)

Необходимость работы по повышению педагогической квалификации обусловлена постоянными изменениями в содержании образования, в целях обучения и воспитания, в составе учебных предметов, в требованиях к современному уроку и внеурочной работе, в методиках преподавания, в технологиях учебно-воспитательного процесса, в общих принципах обучения и воспитания и т. д. Иначе говоря, инновационная деятельность педагога и повышение педагогической квалификации являются взаимосвязанными, взаимообусловленными и взаимопроникающими процессами, обеспечивающими непрерывное совершенствование профессионально-педагогической деятельности.

Рост профессионального мастерства и педагогической культуры идёт более интенсивно, если личность занимает позицию активного субъекта деятельности, если профессиональный и социальный опыт педагога осмысливается и соединяется с опытом коллег, если в педагогическом коллективе поддерживается и поощряется профессиональное творчество, поиск новых путей обучения, воспитания и развития школьников.

В целях повышения квалификации педагогические работники раз в 5 лет проходят теоретическую подготовку на курсах, проводимых на базе педагогического вуза или института повышения квалификации работников образования (ИПКРО), для них организуются тематические краткосрочные курсы и семинары на базе вузов, региональных ГлавУО, районных и городских отделов образования, образовательных учреждений.

Повышение квалификации осуществляется также в процессе участия педагогов в разнообразной **методической работе**, проводимой как в отдельной школе, так и во взаимодействии нескольких или всех школ района, города.

Задачи методической работы:

- изучение, обобщение и распространение передового педагогического опыта, внедрение в практику достижений педагогической науки;
- повышение уровня предметной и психолого-педагогической подготовки педагогических работников;
- научно-методическая помощь начинающим педагогам и учителям, испытывающим затруднения в работе;
- консультативная помощь в организации педагогического самообразования;
- повышение профессионально-педагогической культуры работников школы.

Основные виды методической работы:

- изучение и обсуждение литературы: нормативных документов, государственных образовательных стандартов, программ, учебников, методической и предметной литературы;
- изучение опыта коллег (изучение планов и результатов работы, посещение и анализ уроков и воспитательных мероприятий и т. д.);
- представление и обобщение собственного опыта работы;
- внедрение в свою работу педагогических инноваций, элементов передового педагогического опыта;
- обобщение опыта работы отдельных педагогов, проблемной (инновационной) группы или всего педагогического коллектива школы (опыт групп и коллектива обычно обобщается тематически);
- изучение опыта работы других школ.

Формы методической работы: методический совет (МС), методическое объединение (МО), методический день, наставничество, проблемные (инновационные) группы, работа коллектива школы по общей научно-методической теме и др.

Методический совет объединяет наиболее квалифицированных педагогов, в том числе руководителей МО, под руководством директора школы или его заместителя по учебно-воспитательной работе. МС определяет основные направления деятельности педагогического коллектива по повышению квалификации, а также обсуждает и утверждает программы работы МО и других форм методической работы.

Наставничество – индивидуальное прикрепление начинающих специалистов-стажёров к опытным педагогам. Под руководством наставника осуществляется педагогическая деятельность стажёра в первый год его работы в школе. Наставник:

- помогает стажёру в планировании работы;
- приглашает его к себе на уроки и мероприятия, посещает уроки и мероприятия стажёра, организует обсуждение посещённых уроков и мероприятий;
- руководит процессом освоения начинающим педагогом опыта работы школы в целом и отдельных педагогов, помогает ему согласовать взаимопосещения уроков с другими учителями;
- осуществляет мониторинг педагогической деятельности стажёра, оценивает его уровень овладения педагогической профессией;
- в конце года даёт заключение о степени успешности процесса повышения квалификации

стажёром, уровне его профессионально-педагогической подготовки.

Работа коллектива школы по общей научно-методической теме. Тема может планироваться на длительный период (обычно она отражается в перспективном плане работы школы сроком на 5 лет). По избранной теме составляется план работы, в котором обосновывается важность этой темы для данной школы, определяются цели и задачи, направления и объём работы для каждого звена в системе школьной методической работы: для МС, МО, инновационных групп и др. Каждый промежуточный этап (учебный год) завершается общешкольным подведением итогов работы коллектива школы по общей научно-методической теме.

Важное место в системе непрерывного образования педагогов занимает **педагогическое самообразование**. Педагогическое самообразование позволяет максимально индивидуализировать процесс повышения квалификации и предполагает самостоятельное овладение педагогическими ценностями и технологиями, опытом педагогического творчества. Самообразование возможно только при высоком уровне развития у индивида самосознания, при наличии у него потребности в самосовершенствовании и творческой самореализации. Самообразование взрослого человека происходит сугубо индивидуально. С одной стороны, имеющийся жизненный и профессиональный опыт позволяет педагогу сравнительно легко освоить новые идеи и технологии, увидеть пути их творческой интерпретации. Однако опыт может оказать и негативное влияние, стать тормозом профессионального роста, если новая идея или технология противоречит сложившимся у педагога стереотипам.

Основной формой педагогического самообразования является работа педагога по *личному плану самообразования*, составленному на год и включающему следующие разделы:

- цели и задачи работы по самообразованию;
- участие в методической работе школы (проведение и посещение открытых занятий и мероприятий, участие во взаимопосещениях, в работе методических совещаний, работа в составе МО, инновационной группы и др.);
- посещение курсов повышения квалификации и проблемных семинаров, прохождение аттестации;
- изучение методической, психолого-педагогической и предметной литературы, нормативных документов;
- повышение общекультурного уровня (чтение художественной литературы, публицистики, посещения музея, театра, просмотр телепередач и др.).
- итоги работы по самообразованию.

Аттестация педагогических работников школ была введена в СССР в 1972 г. с целью дифференциации оплаты труда и стимулирования профессионального роста педагогов. Первая модель аттестации включала два основных звена (критерия оценивания педагогического работника, на основе которых производилась оплата труда): стаж работы и имеющиеся за время работы поощрения. В основу аттестации педагогических работников РФ 1992–1993 гг. также была положена двухзвенная модель оценивания. Однако исследования показывают, что надёжность двухзвенной системы оценивания педагогической квалификации составляет всего около 20%, т. е. только двое из десяти педагогов получают оценку труда, соответствующую их фактической квалификации (И. П. Подласый).

За время существования аттестации педагогических работников документы об аттестации неоднократно изменялись, обновлялись с учётом изменений, происходящих в системе образования. Система оценивания педагогической квалификации также постоянно изменяется, совершенствуется, теперь в ней рекомендуется учитывать не только стаж работы педагога и полученные им поощрения, но и показатели эффективности педагогического труда (качество учебных занятий, показатели обученности учащихся, эффективность осуществляемого педагогом классного руководства, инновационную деятельность, педагогическое творчество, характер участия в методической работе и т. д.), мнения учащихся и их родителей, а также коллег и администрации школы, оценку своей работы самим педагогом и др. Так, И. П. Подласый предлагает при аттестации учителей использовать многозвенные модели оценивания (шести-, восьми- и десятизвенные), указывая, что надёжность восьмизвенной модели оценивания превышает 80%, надёжность десятизвенной – приближается к 90%.

Действующее в настоящее время «Положение об аттестации педагогических и руководящих работников государственных и муниципальных образовательных учреждений» от 26. 06. 2000 г. в качестве основных **целей аттестации** называет стимулирование деятельности педагогических работников по повышению своей квалификации, профессионализма, развитию творческой инициативы, социальной защиты. Основным средством стимулирования является дифференциация оплаты труда. В основу проведения аттестации положены *принципы добровольности, открытости, коллегиальности*, обеспечивающие более объективную оценку труда.

Дифференциация оплаты труда производится исходя из квалификации учителя, выявленной при его аттестации.

В соответствии с действующим Положением создаётся **три вида аттестационных комиссий**, которые занимаются рассмотрением вопросов, связанных с присвоением квалификационных категорий: *Главная* (при ГлавУО региона), *районная (городская)*, *школьная*.

Аттестация учителей проходит не реже одного раза в пять лет. Если по истечении пяти лет педагог, имевший квалификационную категорию, не проходит переаттестацию, то его труд начинает оплачиваться по более низкому тарифу. Аттестация проводится на добровольной основе (по личному

заявлению педагога) или по инициативе администрации школы, отдела образования. Аттестация включает два основных этапа: теоретический и практический. *Теоретический этап* обычно проходит на базе педагогического вуза или ИПКРО в форме сдачи зачётов, экзаменов, собеседований и завершается выдачей сертификатов о том, что уровень теоретической подготовленности педагога соответствует данной квалификационной категории. *Практический этап* оценивания деятельности педагога осуществляется по двум комплексным показателям:

1) экспертная оценка итогов деятельности (результата): показателей успеваемости, качества обученности, воспитанности учащихся и т. д.;

2) экспертная оценка практической деятельности (процесса): качества, оптимальности осуществления педагогического процесса, соотношения между достигнутым уровнем обученности школьников и их обучаемостью, характера взаимоотношений учителя с учащимися и их родителями и т. д.;

Содержание вопросов семинара раскрывается в следующих источниках

Требования к личности и профессионально-педагогической подготовленности современного педагога. [1, с. 6–31; 3, с. 240–272]

Управление инновационной деятельностью педагогического коллектива. [3, с.184–192, 219–228; 5, с. 543–550; 7, с. 136–161]

Управление развитием образовательно-воспитательной системы школы. [2, с. 489–490; 5, с. 543–550; 7, с. 183–189, 198–209]

Повышение квалификации педагогических работников. Методическая работа. Педагогическое самообразование. [2, с. 487–489; 4, с. 76–84; 5, с. 550–559]

Аттестация педагогических работников. [2, с. 495–500; 3, с. 273–288; 5, с. 559–561]

Для подготовки сообщений рекомендуется использовать

Педагогические тренинги и педагогические мастерские как формы методической работы. [6, с. 324–333, 344–366]

Организация помощи начинающему педагогу. [4, с. 84–88]

Самостоятельная работа 5

1. Обоснуйте необходимость осуществления методической работы.

2. Пользуясь любыми источниками, кратко охарактеризуйте следующие формы методической работы.

Методическое объединение _____

Методический день _____

Проблемные (инновационные) группы _____

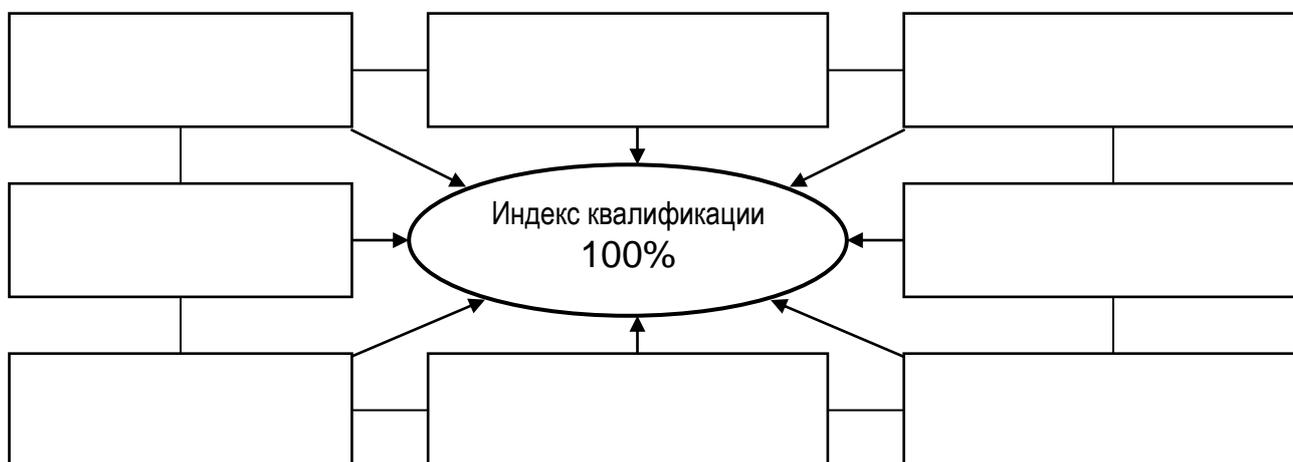
3. Объясните сущность принципов аттестации педагогов.

Принцип добровольности _____

Принцип открытости _____

Принцип коллегиальности _____

4. Ознакомьтесь с некоторыми моделями аттестации учителей. Заполните схему восьмизвенной модели аттестации учителя. (См.: Подласый И. П. Педагогика. Новый курс: в 2-х кн. – М., 2002. Кн. 1, с. 279–284.)



5. Укажите уровни аттестационных комиссий, которые присваивают квалификационные категории.

Высшая категория присваивается _____

Первая категория присваивается _____

Вторая категория присваивается _____

Литература для самостоятельного изучения

1. Исаев И. Ф. Профессионально-педагогическая культура преподавателя. – М., 2002.
2. Коджаспирова Г. М. Педагогика: Учебник. – М., 2004.
3. Подласый И. П. Педагогика. Новый курс: В 2-х кн. – М., 2000. – Кн. 1.
4. Портнов М. Л. Труд руководителя школы. – М., 1984.
5. Слостёнин В. А., Исаев И. Ф., Шиянов Е. Н. Педагогика. – М., 2002.
6. Третьяков П. И., Митин С. Н., Бояринцева Н. Н. Адаптивное управление педагогическими системами. – М., 2003.
7. Шамова Т. И., Третьяков П. И., Капустин Н. П. Управление образовательными системами. – М., 2001.

Содержание

Введение	3
<i>Занятие 1.</i> Управление образовательными системами и педагогический менеджмент	3
<i>Занятие 2.</i> Школа как образовательная система и объект управления	9
<i>Занятие 3.</i> Основные функции педагогического управления	14
<i>Занятие 4.</i> Взаимодействие социальных институтов в управлении образовательными системами	22
<i>Занятие 5.</i> Управление инновационной деятельностью и повышением квалификации работников школы.....	26

Подписано в печать 23. 11. 2004 г.
Формат 60x80 1/16. Бум. писчая. Усл. п. л. 2
Тираж 100 экз. Заказ 507.
Отпечатано: ИПКиПРО Курганской обл.
640000, г. Курган, ул. Пичугина, 38.
Лицензия ЛР №040316 от 14. 04. 1998 г.