

Российская академия образования
Южное отделение
Волгоградский государственный
педагогический университет
Волгоградский государственный институт повышения
квалификации и переподготовки работников образования
НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ЦЕНТР
СОВРЕМЕННЫХ ПРОБЛЕМ ВОСПИТАНИЯ

**ГУМАНИТАРНАЯ
ПЕДАГОГИКА**

Выпуск 4

Н.М. Борытко, И.А. Соловцова

УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ СИСТЕМАМИ

Учебник для студентов
педагогических вузов

Волгоград
2006

УДК 37.014; 371.5; 37.07; 37.08

ББК 74.0

Б 839

Публикуется по решению Южного отделения РАО в соответствии с программой научных исследований «Проектирование целостных личностно-развивающих педагогических систем (в средней и высшей школе)» РК 01.20.0002252.

Авторы:

БОРЫТКО Николай Михайлович — д-р пед. наук, проф. (редактирование, Введение, темы 2–4, 8);

СОЛОВЦОВА Ирина Афанасьевна — канд. пед. наук, доц. (темы 1, 5–7).

Рецензенты:

Е. В. Бондаревская — зав. кафедрой педагогики Ростовского государственного педагогического университета, заслуженный учитель РФ, действительный член РАО, доктор педагогических наук, профессор;

А. В. Кирьякова — проректор Оренбургского государственного университета, доктор педагогических наук, профессор

Борытко, Н. М.

Б 839 Управление образовательными системами: Учебник для студентов педагогических вузов / Н. М. Борытко, И. А. Соловцова; Под ред. Н.М. Борытко. — Волгоград: Изд-во ВГИПК РО, 2006.— 48 с. (Сер. «Гуманитарная педагогика». Вып. 4).

ISBN 5-7087-0040-8

Раскрывается гуманитарный подход к управлению образовательными системами. Соответствует государственному образовательному стандарту 2005 г.

Предназначен для студентов педагогических вузов. Может быть полезным для системы повышения квалификации работников образования.

ББК 74. 0

ISBN 5-7087-0040-8

© Н. М. Борытко, И. А. Соловцова, 2006

ВВЕДЕНИЕ

Задача теории управления образовательными системами — выявить закономерности управления в сфере образования, осмыслить образовательный процесс с позиций науки управления. Выделяют системы образования разного уровня: функционирующие в масштабе страны, субъекта Российской Федерации, города или района. Но управлением занимается и рядовой учитель, и даже ученик первого класса, который управляет своей учебной деятельностью. Поэтому необходимо разбираться в гуманитарных аспектах управления образовательными системами.

Гуманитарность, т.е. обращенность к человеку, к его правам и интересам — характерная черта современного общества и образования. Гуманитаризация современного образования, утверждая право на множественность, вариативность, уникальность человеческих проявлений, обеспечивает демократизацию управления образованием, активное и заинтересованное участие обучаемого или воспитанника в педагогическом процессе. Здесь педагогическая деятельность мыслится как со-деятельность, совместное преодоление затруднений в индивидуально-личностном становлении и субъектном развитии.

Исходный принцип гуманитарной стратегии управления образованием состоит в том, что в педагогическом взаимодействии педагог самореализуется, саморазвивается, самоутверждается, профессионально взаимодействуя с учеником или воспитанником.

Учебник продолжает серию «Гуманитарная педагогика». В нем рассматриваются предусмотренные Государственным образовательным стандартом 2005 г. вопросы системного подхода в управлении образованием, характеризуются пути и способы реализации гуманитарной стратегии в управлении образовательным учреждением, формирования управленческой культуры работника сферы образования. При этом педагог рассматривается как субъект профессиональной деятельности, поведения, общения, культуры, субъект своей жизни — ее активный творец, а управление образованием — как способ формирования гуманитарных отношений в педагогическом процессе.

Тексты содержат не только теоретический материал с изложением выявленных в педагогической науке закономерностей, но также анализ примеров из практики образования, вопросы для более глубокого понимания учебного материала, упражнения для самостоятельной индивидуальной и групповой работы, которые можно также использовать в семинарско-практических занятиях. В конце учебника предлагается список литературы для более глубокого изучения рассмотренных в нем вопросов.

1. Понятие управления в образовании

С позиций теории управления общеобразовательная школа (и любое образовательное учреждение) как сложная динамическая система выступает объектом управления. Управление отдельной школой представляет собой важнейшее, базовое звено в системе управления образованием.

В общем виде управление в образовании можно рассматривать как особую деятельность, обеспечивающую функционирование и развитие образовательного учреждения, реализацию его концепции и программы.

Управление образовательными учреждениями представляет собой разновидность социального управления и является по сути своей гуманитарным, поскольку главное содержание деятельности всех его субъектов составляет руководство людьми. Все другие функции управления приобретают смысл не сами по себе, а как средства управления людьми, составляющими коллектив образовательного учреждения.

Главная задача управления — создать благоприятные внешние и внутренние условия для эффективной совместной деятельности людей, работающих в образовательном учреждении.

Такое понимание управления может быть раскрыто в следующих положениях:

- если рассматривать управление образовательными системами с позиций гуманитарного подхода, то предпочтение следует отдать мягким, косвенным (через создание соответствующих условий) способам управления;
- управление рассматривается не как командование, властвование, а как сложная и очень ответственная деятельность по обеспечению функционирования и развития образовательной системы;
- благоприятные условия для совместной деятельности людей могут быть созданы только на основе конструктивных отношений в коллективе образовательного учреждения; создание таких отношений — важная составляющая управленческой деятельности руководителя образовательного учреждения.

Наряду с понятием «управление» в сфере образования в последние годы все чаще используется понятие «менеджмент». Введение этого понятия в категориальный аппарат педагогики связано с необходимостью дистанцироваться от традиционных представлений об управлении, которые раскрывались в таких характеристиках, как целенаправленное одностороннее воздействие субъекта на объект управления, влияние управляющей системы на управляемую с целью перевода последней в качественно новое заданное извне состояние. Понятие менеджмента предполагает в первую очередь ориентацию на интересы и потребности человека,

взаимодействие управляющей и управляемой систем. Осмысление идей менеджмента, их перенос в сферу образования существенно дополняет теорию управления образовательными системами, позволяет придать ей новое качество и новое направление развития.

Современные подходы к управлению образованием обусловлены в первую очередь *новыми социальными требованиями*:

- ориентацией на подлинные (не искаженные ведомственно-бюрократическим толкованием) образовательные потребности общества и человека (учащихся, педагогов, родителей);
- новыми ценностями образования (человек, культура, общество) и новым пониманием миссии школы как учреждения, ответственного за становление гражданского общества и демократических отношений в нем;
- вариативностью общего образования, множественностью типов образовательных учреждений.

Среди новых требований, предъявляемых обществом к управлению образовательными системами разного уровня, — требования департизации, деидеологизации, демократизации управления. Реализация этих требований предполагает, что управление образовательным учреждением должно быть ориентировано не на определенную политическую или идеологическую линию, а на ценности общества во всем многообразии составляющих его людей.

Департизация означает запрет на создание в образовательных учреждениях партийных организаций, пропаганду партийно-политических взглядов и установок. *Деидеологизация* предполагает отказ от навязывания извне образовательному учреждению каких-либо идеологических и концептуальных установок. *Демократизация* в управлении образованием должна обеспечить участие в управлении наряду с администрацией также граждан и общественных неполитических организаций, развитие самоуправления, соблюдение прав и свобод человека в рамках образовательной системы.

Важную роль в изменении характера управления образованием сыграла смена традиционной образовательной парадигмы гуманистической, а затем и гуманитарной. Отказ от претензий на целенаправленное формирование школой личности с заданными свойствами, понимание образования как педагогической помощи, ориентация на гуманитарные ценности, отношения диалогического взаимодействия между участниками педагогического процесса — все это существенно повлияло на характер управления образованием, его принципы и способы организации.

В управлении образовательным учреждением можно выделить две стороны: 1) управление образовательным процессом (организация учебных занятий и воспитательных дел, реализация основных функций управления учебно-воспитательным процессом); 2) управление коллективом образовательного учреждения (педагогическим и детским). При этом образовательный процесс и коллектив образовательного учреждения рассматриваются в качестве управляемых систем.

Педагогический коллектив представляет собой объект, обладающий собственными субъектными свойствами, волей, ценностями, идеалами, поэтому необходим максимальный учет его интересов, отношения к управлению, снятие чрезмерного противопоставления между администрацией и коллективом школы и переход от позиции «мы — они» к позиции «мы все».

Гуманитарное понимание управления в образовании выдвигает на первый план *проблему доверия* в образовательном учреждении. В современных условиях доверие является неотъемлемой составляющей конструктивных диалогических отношений, которые складываются между управляющими и управляемыми в образовательном учреждении. Доверие помогает справляться со сложными управленческими ситуациями, поощряет сотрудников к самостоятельным, творческим действиям, способствует сотрудничеству и стимулирует стремление к профессиональному и личностному совершенствованию.

Исследователи выделяют две группы методов создания и укрепления доверия в организации — структурные (организационные) и гуманитарные. К структурным методам в сфере управления образованием относятся:

- Постановка и разъяснение высоких («напряженных») деловых целей в области совместной образовательной деятельности.

Когда педагоги, сотрудники, учащиеся, администрация объединяются вокруг единой общей цели, они меньше внимания обращают на личные разногласия, больше доверяют друг другу. Кроме того, большинству людей для укрепления доверия необходимо осознавать, что окружающие преследуют цели, сходные с их собственными. Однако, ставя перед людьми высокие цели, руководитель должен обеспечить их понимание каждым членом коллектива, четко обозначить промежуточные задачи, желаемый результат, конечный продукт и критерии оценки эффективности работы. Условием эффективности применения данного метода является осознание членами коллектива того, что они являются соисполнителями единой цели, а еще лучше — соавторами в ее разработке.

- Делегирование полномочий.

Чрезмерная централизация, сосредоточение управления в одних руках неизбежно ведет к усилению бюрократического начала в управлении, сковывает инициативу руководителей нижних уровней, педагогов и учащихся, делая их пассивными исполнителями принимаемых без их участия решений, ведет к дублированию управленческих функций, потере времени, перегрузке как руководителей, так и исполнителей и, как следствие, к снижению уровня доверия. Напротив, передача отдельным лицам и группам части управленческих полномочий, предоставление им свободы действий придает деятельности образовательного учреждения большую гибкость и способствует росту доверия.

- Оптимальная регламентация деятельности членов педагогического коллектива.

Многие руководители отмечают: «Когда мы не говорим людям, что им надо делать, они работают гораздо лучше, чем если бы мы им об этом говорили». В

большинстве случаев существует обратная зависимость между количеством правил и инструкций и высоким уровнем доверия: чем больше сотрудники зависят от точных инструкций, тем меньше они доверяют друг другу. Поэтому необходимо установить небольшое количество правил, необходимых для безусловного исполнения всеми подчиненными, в остальном же предоставить им свободу творчества. Разумеется, каждый сотрудник должен знать о своих правах, обязанностях и правовых ограничениях своей деятельности, но способы деятельности в этих рамках должны выбираться самим подчиненным.

- **Оптимальная система обмена информацией.**

В образовательных учреждениях с высоким уровнем доверия педагоги, сотрудники и учащиеся всегда обладают информацией, необходимой для эффективного выполнения ими своих обязанностей. В школах же с низким уровнем доверия к наиболее важной информации имеет доступ только руководство школы (а иногда в разряд «секретной» попадает и та информация, владение которой обеспечивает творческую свободу педагогов). Бюрократическое руководство таким образом «оберегает» свою власть и формирует недоверие, определяя, кому какую информацию получать можно, а кому нельзя. Для поддержания доверия необходим прямой диалог между руководством школы, с одной стороны, и педагогами, сотрудниками, учениками — с другой. При решении важных вопросов информация должна предъявляться без искажений и недомолвок.

- **Сбалансированная система контроля.**

В образовательных учреждениях с высоким уровнем доверия контролирующее внимание сосредоточивается лишь на нескольких стратегических областях его деятельности. При этом четко определяются основные параметры контроля, его критерии и показатели. Расширяется состав субъектов контроля. В него могут входить совет школы, научно-методический совет, кафедры, экспертные советы при органах внутришкольного управления.

К гуманитарным методам управления можно отнести следующие:

- *Разработка общих ценностей и принципов деятельности* и постоянная ориентация на них. Взаимоотношения в коллективе образовательного учреждения слишком сложны, чтобы их можно было полностью охватить нормативными документами или предусмотреть все случайности. Поэтому доверие наиболее вероятно там, где люди разделяют определенную иерархию ценностей и норм. В этом случае от них можно ожидать последовательного, честного и ответственного поведения.

- *Формирование личных отношений* между разными уровнями и группами подчиненных, *создание благоприятного психологического климата* в коллективе.

- *Создание ситуаций успеха* для подчиненных. Такие ситуации целесообразно создавать для всех членов школьного коллектива — как для талантливых, одаренных сотрудников, так и для просто добросовестных работников и учащихся. Но особенно важны они для людей с заниженной самооценкой или для

«новичков». Ситуации успеха позволяют каждому члену коллектива «раскрыться», реализовать свои способности, что способствует установлению доверительных отношений.

▪ *Наглядная демонстрация символов доверия.* Руководитель должен вести себя таким образом, чтобы вызывать доверие к себе подчиненных; кроме того, он должен сам проявлять доверие по отношению к окружающим. Доверие к руководителю обуславливается его высоким профессионализмом (в том числе уровнем психолого-педагогической подготовки), а также личностными, индивидуальными и субъектными качествами. Одним из условий является также то, что руководитель пользуется социальными благами как равноправный член коллектива.

Применение перечисленных методов обеспечивает становление конструктивных отношений между руководством и подчиненными, а также внутри коллектива образовательного учреждения.

Управление в сфере образования можно рассматривать как гуманитарную деятельность, основанную в первую очередь на принципах демократизма и толерантности.

На таком понимании управления базируется деятельность руководителя по обеспечению функционирования и развития образовательного учреждения.

2. Государственно-общественная система управления образованием

Закон РФ «Об образовании» в качестве одного из основополагающих принципов государственной политики в области образования определяет демократический, государственно-общественный характер управления образованием. Это обусловлено не только потребностями демократизации общественной жизни, но и спецификой образования как объекта управления.

В докладе Международной комиссии по образованию для XXI в., представленном ЮНЕСКО, рассмотрены четыре основополагающих цели образования: *научить жить вместе; научить приобретать знания; научить работать; научить жить.* Решение этих задач предполагает создание учащимися и педагогами демократического уклада жизнедеятельности образовательного учреждения, законов, правил общей жизни, принятых путем демократических процедур, созданием модели гражданского общества в рамках учреждения. Эксперты утверждают, что каждое третье правонарушение в России — это результат нереализованных в школе прав.

Модель демократического управления обуславливает необходимость организации управления образованием как особой организации жизни ребенка, где бы он получал педагогическую помощь в самопознании и самовоспитании, самоопределении, раскрытии духовных устремлений.

В такой атмосфере формируется опыт гражданственности, демократии, конструктивности взаимоотношений, где каждому обеспечена возможность понять и принять другого во всем его своеобразии, понять мир в его хаотичном движении к некоему единству. Формирование подобного опыта и выработка на его основе гуманитарной жизненной позиции может содействовать созданию более совершенного мира, устойчивого человеческого развития, взаимопониманию между людьми, народами, развитию и совершенствованию демократии.

Согласно Конституции РФ (ст. 71, 72) общие вопросы образования отнесены к вопросам совместного ведения. На этом основании в законе РФ «Об образовании» установлена компетенция различных уровней государственной власти в вопросах образования. Государственная политика Российской Федерации оформляется в законах, постановлениях и распоряжениях правительства, нормативных документах различных министерств и других документах. Вне пределов ведения РФ ее субъекты осуществляют собственное правовое регулирование, включая принятие законов и иных нормативных правовых актов.

Государственная политика претворяется в практическую деятельность федеральными агентствами, органами управления образованием, образовательными учреждениями, а также другими государственными и общественными организациями, решающими общеобразовательные и воспитательные задачи. Негосударственные образовательные учреждения также обязаны соблюдать основные направления государственной политики в области образования.

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

Руководитель несет персональную ответственность перед государством за управление и руководство всей деятельностью школы, за организацию и качество учебно-воспитательной работы с учащимися, направленность воспитания и обучения, качество образования и поведение школьников, укрепление здоровья и физическое развитие, а также за финансово-хозяйственное состояние и технику безопасности в школе. Заместители директора выполняют функции руководства по отдельным направлениям и аспектам деятельности школы.

Закон предусматривает два способа определения руководителя образовательного учреждения: назначение или выборы. Руководитель государственного или муниципального образовательного учреждения, как правило, назначается соответствующим органом управления образованием. Руководитель негосударственного образовательного учреждения может быть назначен учредителем (учредителями) по трудовому договору или попечительским советом, а может быть выбран советом попечителей, педагогическим советом, общим собранием, советом негосударственного образовательного учреждения с последующим заключением, трудового договора.

Управление и руководство образовательным учреждением осуществляется на основе сочетания единоначалия и самоуправления.

Формами самоуправления образовательного учреждения являются совет образовательного учреждения, попечительский совет, педагогический совет и другие органы, порядок выборов которых и компетенция определяются уставом учреждения.

Формы самоуправления в образовательном учреждении должны быть такими, чтобы обеспечить право на участие в управлении его работникам (ст. 52 Трудового кодекса РФ), обучающимся (ст. 50 Закона «Об образовании»), родителям, законным представителям (ст. 52 Закона). Такое право может иметь и учредитель, если это определено в договоре между ним образовательным учреждением.

Совет образовательного учреждения может состоять из представителей всех групп коллектива, обучающихся и родителей. На его заседаниях рассматриваются проекты некоторых локальных нормативных актов (например, положение о платных образовательных услугах, предпринимательской деятельности). Совет образовательного учреждения является общественным коллегиальным органом, в задачи которого входит помощь, необходимая для эффективного функционирования и развития учреждения, реализации важнейших требований, предъявляемых государством и обществом к обучению и воспитанию учеников.

Совет оказывает конкретную помощь администрации учреждения по следующим направлениям: реализация принятых решений по материальному обеспечению школы, организация внеклассной воспитательной работы и трудовой подготовки школьников, привлечение родителей и общественности к совместной работе по воспитанию детей и организации охраны здоровья, питания и отдыха детей.

В последние годы получает распространение такая форма самоуправления общеобразовательного учреждения, как *попечительский совет*, порядок выборов и компетенция которого, в соответствии с п. 2 ст. 35 Закона РФ «Об образовании», определяются уставом общеобразовательного учреждения. В состав попечительского совета могут входить не только педагоги, родители и учащиеся, но также заинтересованные в совершенствовании деятельности и развитии общеобразовательного учреждения политики, бизнесмены, общественные деятели.

Попечительский совет помогает в привлечении внебюджетных финансовых средств для совершенствования материально-технической базы, обеспечения деятельности и развития учреждения, в улучшении условий труда педагогических и других работников; содействует организации конкурсов, соревнований и других массовых внешкольных мероприятий; решает другие предусмотренные уставом вопросы. Попечительский совет осуществляет общественный контроль за использованием целевых взносов и добровольных пожертвований юридических и физических лиц на нужды общеобразовательного учреждения.

Педагогический совет общеобразовательного учреждения определяет ведущие направления деятельности школы, обсуждает состояние учебно-воспитательного процесса, программу основных учительских совещаний и общешкольных мероприятий. Педагогический совет образуется для коллегиального рассмотрения вопросов учебной, воспитательной и методической работы в школах, где имеется более трех учителей.

В состав педагогического совета входят педагогические работники, администрация учреждения, председатель родительского комитета. Педагогический совет рассматривает в основном ведущие научно-педагогические вопросы учебно-воспитательного процесса: утверждает планы работы, дает оценку деятельности руководителей школы и учителей и решает организационные вопросы: утверждает распределение нагрузки учителей, назначение классных руководителей, руководителей методических объединений, перевод обучающихся из класса в класс, утверждает аттестационные материалы. Члены совета могут вносить на его рассмотрение вопросы, связанные с улучшением работы школы.

Заседания педагогического совета проводятся обычно один раз в течение четверти; однако в случае необходимости директор имеет право созывать внеочередные заседания совета. К каждому заседанию совета проводится заблаговременная подготовка.

Коллективная методическая работа учителей, кроме педагогического совета, организуется в методических объединениях, деятельность которых в некоторых учреждениях координируется *методическим советом*. Необходимость в таком совете возрастает при работе школы в инновационном режиме, когда требуется экспертиза и утверждение новых программ, разработок, проектов.

|| Участие общественности в управлении образованием обеспечивают профсоюзные и общественные организации образовательного учреждения.

Следует подчеркнуть, что к таким организациям не относятся политические партии и движения, чьи организационные структуры создавать в государственных и муниципальных образовательных учреждениях запрещено законом.

Особую роль в управлении образовательным учреждением играет профсоюзная организация. Без согласия профсоюза, к примеру, нельзя освободить от работы ни одного работника школы (исключение составляют случаи, предусмотренные п. 3 ст. 56 Закона об образовании и ст. 336 Трудового кодекса РФ). Одной из действенных форм участия профсоюза в управлении образовательным учреждением являются *производственные совещания*, на которых обсуждаются вопросы организации труда, техники безопасности, соблюдение трудового распорядка. Профсоюзная организация участвует в проведении профессиональных конкурсов педагогов, оценке их труда, внимательно изучает все вопросы приема и увольнения учителей.

Демократизация управления школой невозможна без помощи родительского актива, который принимает участие в привлечении родительской общественности к активному участию в жизни школы, в развитии материаль-

ной базы образовательного учреждения и распределении средств, выработке режима дня, внеклассной воспитательной работе, ремонте школы и т.д. Родительский комитет избирается общешкольным родительским собранием на один год. На своих заседаниях он обсуждает состояние учебно-воспитательного процесса, порядка в школе, уровня подготовки и воспитанности обучающихся, предъявляет претензии к учителям и администрации учреждения, может обсуждать и отдельные конфликтные ситуации, высказывать свое мнение о классных руководителях и отдельных учителях. Председатель родительского комитета участвует в работе совета образовательного учреждения и педагогического совета,

На развитие демократизации управления образовательным учреждением влияют ученические организации. Участие в них помогает развивать у школьников инициативу, чувство человеческого достоинства, понимание демократии, свободы.

Согласованная деятельность различных органов управления образовательным учреждением позволяет установить в нем комфортный психологический микроклимат, утвердить нормы этики, демократии. М. Л. Портнов (Азбука школьного управления. М., 1991) в этой связи выделяет следующие основные нравственные требования к учителям:

- проявлять максимум уважения друг к другу, избегать замечаний, наносящих ущерб работоспособности, самочувствию коллег, и вместе с тем проявлять честность, принципиальность и требовательность друг к другу;

- стремиться укреплять авторитет друг друга, не обсуждать с детьми деятельность коллег, не разглашать педагогических тайн;

- доброжелательно относиться к детям и родителям, не переходя границ близости, не допуская фамильярности;

- не кричать на детей, не унижать их человеческого достоинства, быть внимательными к их нуждам и заботам, оказывать помощь в учебе и труде;

- принимать участие в походах, играх, трудовых делах учащихся, показывая пример точности, аккуратности, организованности;

- быть строгими, требовательными, но справедливыми, открыто обсуждать поступки детей, мотивировать свои замечания, наказания, оценки, всегда выполнять свои обещания.

Демократизм как основание гуманитарности предполагает умное, всестороннее, свободное обсуждение, поиски лучших решений, подготовленные, взвешенные рекомендации при действительной свободе обсуждений и выборов. Демократизация вовсе не требует единомыслия и единогласия, подлинно демократические решения принимаются большинством голосов, при соблюдении права меньшинства быть услышанным и понятым, права на искренний поиск консенсуса или компромисса. А в случае их невозможности те, кто остался в меньшинстве, обязаны честно подчиниться, тогда работа будет идти продуктивно.

Управление учреждением образования — это целенаправленная организация отношений между людьми, которые складываются в образовательном процессе.

Демократический стиль руководства предполагает отчетность руководителей учреждения перед коллективом, свободу критики, гласность и право на любую постановку вопросов, связанных с руководством школы и положением дел в коллективе. Общественный контроль стимулирует развитие демократизации в управлении учреждением и, главное, способствует формированию воспитывающей среды, гуманитарной атмосферы образовательного учреждения, которая оптимизирует профессионально-педагогическую деятельность педагогов и обеспечивает помощь в самостановлении и саморазвитии школьников.

Участие общественности в управлении образовательным учреждением обеспечивается и тем, что оно представляет общественности ежегодные отчеты о поступлении и расходовании финансовых и материальных средств, в особенности заработанных самим образовательным учреждением (хотя на практике почти повсеместно руководители учреждений нарушают это положение п. 32 Закона РФ «Об образовании»). Этот отчет может быть опубликован в форме газетной статьи или просто вывешен в образовательном учреждении. С ним должны быть знакомы все сотрудники учреждения.

Участие в управлении администрации учреждения, коллегиальных органов и общественных организаций составляет систему управления.

Система управления — это совокупность человеческих, материальных, технических, информационных, нормативно-правовых и других компонентов, связанных между собой так, что благодаря этому реализуются функции управления (М. М. Поташник, В. С. Лазарев).

Система управления — это в первую очередь система совместной деятельности. Чтобы быть эффективной, она должна быть целенаправленной и организованной. Для этого требуется согласование интересов различных людей и групп, согласование их усилий на достижение общей цели.

3. Функции педагогического управления

В современной теории управления особое место занимает системный подход, который учитывает сложный характер объекта управления (образования), взаимодействия его составляющих и динамику образовательных процессов. Системный подход предполагает сознательное и планомерное управление. Устанавливаются связи между сферами управления, выдвигается главная цель, затем в соответствии с ней формулируются частные промежуточные цели, ставятся задачи, продумываются пути и сроки их решения, расставляются силы, выделяются средства, осуществляется контроль. Схематично системный подход можно представить в виде следующей цепочки: цель — ресурсы — план — решение — реализация — контроль — коррекция и совершенствование (М. Л. Портнов).

Функциями системного управления являются: анализ, целеполагание, планирование, организация, регулирование и контроль.

Анализ состояния практики образования проводится в соотнесении с критериями, система которых может быть представлена как идеальная модель результата работы школы или класса. Обычно такая модель оформляется в виде концепции работы школы. Для анализа состояния дел в классе достаточно иметь критерии, представленные в нормативных документах по актуальным педагогическим проблемам.

Анализ практики образования дает основание системности в педагогическом управлении, является этапом в определении целей работы школы и отборе эффективных средств их достижения.

Логика анализа: вначале выявляются особенности социального окружения школы; далее характеризуются «потребители» его услуг (контингент обучающихся) и определяются характерные именно для этого состава детей проблемы; сопоставление этих проблем с организационно-педагогическими, кадровыми и финансово-материальными условиями для их решения становится основанием для определения приоритетов и целевых установок в деятельности школы.

Например, *организационно-педагогические условия* могут быть проанализированы по следующим направлениям:

- Каковы профиль и направления работы образовательного учреждения (школы, гимназии, лицея), в каких кружках, секциях, профильных курсах и классах реализуется эта направленность? Какова наполняемость профильных коллективов?
- Какие проводятся традиционные мероприятия, какова их посещаемость? Каким образом организована досуговая деятельность учащихся?
- Каково кадровое обеспечение этой работы (какие педагоги работают постоянно, какие — по совместительству или на добровольных началах, каковы их квалификация и профессиональный уровень, есть ли волонтеры)?
- Каковы поиски педагогов, работающих в учреждении, в применении современных педагогических технологий, методов и форм работы, обновлении работы? Каковы тенденции вносимых изменений?
- Какие проведены мероприятия по повышению профессиональной компетентности педагогов (в т.ч. — общественников), их результативность?
- Каков характер сложившихся в учреждении взаимоотношений (между учащимися, между учащимися и педагогами, между педагогами и родителями, между педагогами)? Есть ли враждующие группировки? Какова острота их противостояния?

Цели работы школы, класса не могут вытекать только из нормативных документов. Основой для целеполагания становится проделанный ранее анализ.

Цели работы школы на предстоящий период должны представлять систему предполагаемых изменений в состоянии практики образования (в образовательном процессе и его участниках).

При постановке целей следует ответить на следующие вопросы:

- Каких изменений следует достичь в развитии детей и в развитии условий для работы с ними за предстоящий период?

- Почему именно эти цели актуальны на ближайшее будущее?
- Чем обоснована реальность этих целей?

П л а н р а б о т ы является основой результативности в достижении намеченных целей. Планирование — подготовительный этап каждого управленческого цикла, поэтому ему отводится одно из важных мест в системе управления школой. Обоснованный конкретный план — один из показателей научной организации и управления школой.

▮ Разработать план — это значит предусмотреть определенную систему действий по достижению намеченных целей.

План должен быть кратким, четким и ясным. По форме планирование может быть текстовым, графическим и смешанным (текстовым и графическим). В практике работы школ выделяют следующие виды планов:

- перспективный план работы школы (или программа деятельности);
- план учебно-воспитательной работы школы на год;
- план организационной, методической и внеклассной работы на четверть или месяц (чаще всего это графический план);
- план-график внутришкольного контроля (на четверть);
- оперативный (рабочий) план подготовки и проведения дела.

Перспективное планирование обычно оформляется в виде программы деятельности или программы развития учреждения с выделением этапов достижения намеченных целей. Годовой план разрабатывается на учебный год (с 1 сентября по 31 августа следующего календарного года, включая летнюю работу и подготовку школы к новому учебному году).

Перспективный план не должен быть слишком детальным, его задача — наметить важнейшие ориентиры, главные вехи развития школы (количество классов, примерную потребность в педагогах, график и направления повышения их квалификации, материальное обеспечение и благоустройство школы, пути привлечения средств на ее развитие) на предстоящий относительно длительный (не менее трех лет) период.

▮ Вариативность плана работы — предпосылка конструктивности отношений, которые будут складываться в процессе его реализации.

План работы школы на учебный год, кроме аналитической части и определения целей, может быть представлен следующими разделами.

Режим работы школы — время работы, расписание кружков и секций, повторяющиеся виды деятельности. Наряду с расписанием уроков и других занятий режим задает ритмичность, увеличивает предпосылки для реализации основных направлений деятельности учреждения и достижения выделенных целей. Вместе с тем выделение этого раздела позволяет сократить следующий раздел, сделать его проще и понятнее.

Время работы. *Расписание уроков, работы кружков, секций.*

Циклограмма деятельности (повторяющиеся ежедневно, еженедельно, ежемесячно и ежегодно виды деятельности и традиционные мероприятия)

Содержание работы школы по реализации целей и ведущих направлений его деятельности (или целевых программ года) может быть оформлено в одном из предлагаемых ниже вариантов.

Вариант 1. В виде целевых проектов по выделенным в аналитической части плана ключевым проблемам. Например:

Проект «Кооперация в обучении»

Цель: формирование взаимоотношений сотрудничества участников педагогического процесса в учебном взаимодействии

Руководитель программы: И. О. Фамилия, наименование должности

№	Содержание деятельности	Кто привлекается	Сроки

Этот вариант удобен в больших учреждениях, где возможно организовать творческие или проблемные группы по реализации различных проектов. Но и в этом случае таких проектов должно быть не более 5–7, чтобы их руководителями стали представители администрации, председатель профсоюзного комитета, совета школы и другие члены коллектива, обладающие реальной властью и возможностями оперативного распоряжения выделенными ресурсами.

Вариант 2. В случае, когда работа школы строится по ключевым делам, удобной может быть следующая форма плана:

№	Ключевое дело месяца	Участники				Анализ результативности
		Все дети	Актив	Педагоги	Родители и общественность	

Этот вариант удобен для планирования работы небольших школ или отдельных классов. Но период работы при этом должен быть от одной четверти до учебного года.

Вариант 3. Если работа школы строится по выделенным приоритетным направлениям, возможно план оформить в следующей таблице (выделенные направления являются примерными):

Неделя, месяц	Реализация образовательных программ	Социально-педагогическая работа	Организация досуга	Спортивно-оздоровительная работа	Коммуникативное направление	Патриотическое воспитание	Экологическое воспитание	Художественно-эстетическая деятельность	Техническое творчество

В клетках таблицы указывается проводимое мероприятие, дата его проведения, состав участников, организатор и ожидаемые результаты. Конечно же, количество приоритетных направлений деятельности не должно быть более 5–6. Иначе такой план становится необозримым, а деятельность неуправляемой.

Вариант 4. Возможно выделенные приоритетные направления работы сделать разделами содержательной части плана. Тогда он примет следующий вид:

ФОРМИРОВАНИЕ РАЗВИВАЮЩЕЙ СРЕДЫ ШКОЛЫ

№	Содержание работы	Дата	Состав участников	Ответственные	Ожидаемые результаты

СОЦИАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ШКОЛЫ

№	Содержание работы	Дата	Состав участников	Ответственные	Ожидаемые результаты

... И так далее

В таком виде может быть представлен как перспективный план работы школы, так и программа ее деятельности. Недостаток этой формы в том, что не обнаруживается связь между различными направлениями деятельности.

В качестве приложений могут быть отдельно выделены:

- Планы работы методических объединений.
- План работы библиотеки.
- План работы родительского комитета.
- План летней оздоровительной работы с детьми.

Контроль и регулирование деятельности по выполнению разработанного плана деятельности — обязательные компоненты эффективного управления.

Контроль и регулирование выполнения намеченного содержания деятельности в плане работы школы отражаются в следующих двух разделах:

Внутришкольный контроль. Плановый контроль вышестоящих органов управления образованием

№	Тема контроля	Сроки	Кто проводит	Форма подведения итогов
				Справка, приказ, распоряжение, методическое совещание, педсовет.

Контроль играет важную роль в управлении и руководстве образовательным процессом. В ходе контроля педагоги и руководители школы получают необходимую информацию о состоянии и результатах учебно-воспитательного процесса, о ходе выполнения поставленных целей и задач, действующих нормативных документов.

К педагогическому контролю предъявляются следующие требования:

- индивидуальный характер, требующий осуществления контроля за работой каждого участника образовательного процесса;
- систематичность и регулярность проведения на всех этапах учебно-воспитательного процесса;
- всесторонность и разнообразие форм проведения;
- объективность, исключая преднамеренные, субъективные и ошибочные оценочные суждения и выводы;
- дифференцированный подход, учитывающий специфические особенности и индивидуальные качества контролируемых;
- единство требований лиц, осуществляющих контроль.

Осуществляемый учителями контроль учебной деятельности учащихся является составной частью процесса обучения, органически связанным с изучением программного материала, его осмыслением, закреплением и применением, формированием умений и навыков.

Продуманный и разумный контроль не только не противоречит формированию конструктивной атмосферы, а является средством воспитания гуманитарной позиции участников образовательного процесса.

Воспитывающее значение контроля состоит в том, что он повышает взаимную ответственность за выполняемую работу не только учащихся, но и учителя, приучает школьников и педагогов к систематическому труду и аккуратности, формирует положительные нравственные качества и коллективистские отношения, создает здоровое общественное мнение.

Все это требует осознанного отношения к процедурам контроля со стороны всех участников образовательного процесса. С этой целью, а также для координации деятельности педагогов и других работников школы в плане работы на год целесообразно выделять следующий раздел:

Тематика методических совещаний и педагогических советов

№	Тема	Дата	Форма проведения	Кто проводит
			“Круглый стол”, ролевая игра “Вертушка”, деловая игра-защита и т.д	

Эта деятельность направлена на согласование действий педагогического коллектива, отдельных работников и общественных организаций, устранение влияния негативных явлений и корректирование работы.

Сердцевиной педагогического управления является организация согласованной деятельности всех участников образовательного процесса.

Организация деятельности обеспечивается распределением функциональных обязанностей, прав, ответственности каждого участника образовательного процесса, определением способов их взаимодействия по вертикали и горизонтали, т.е. построением организационной структуры совместной деятельности в школе или классе. Эта структура оформляется в виде локальных актов учреждения (должностных и рабочих инструкций, положений, правил внутреннего трудового распорядка и правил для обучающихся и их родителей).

Разумеется, формальное распределение полномочий и ответственности мало что даст для эффективной работы образовательного учреждения. Педагогический характер управления основывается на признании того реального факта, что каждый из участников образовательного процесса имеет собственные мотивы, способен сам ставить перед собой цели, регулировать собственную активность.

В теории управления признано, что для эффективной совместной работы людей нужно соблюдение следующих условий:

- понимание и принятие ожидаемых результатов совместной деятельности;
- заинтересованность каждого в достижении общего результата;
- удовлетворенность от совместной деятельности;
- атмосфера доброжелательности и взаимной поддержки.

Совместная деятельность будет успешной, если она хорошо спланирована, если построена организационная структура, если исполнители знают, что, когда и как они должны сделать, какие результаты получить. Все это в равной мере относится как к работе образовательного учреждения, так и к организации урока и внеучебной работы. Поэтому важно, чтобы педагог понимал, что он является не только исполнителем в системе работы школы, но также и «управленцем», организатором в работе с детьми.

4. Школа как педагогическая система и объект управления

Согласно п. 1 ст. 32 Закона РФ «Об образовании», образовательное учреждение самостоятельно в осуществлении образовательного процесса, подборе и расстановке кадров, научной, финансовой, хозяйственной и иной деятельности в пределах, установленных законодательством Российской Федерации, типовым положением об образовательном учреждении соответствующих типа и вида и уставом образовательного учреждения.

Выполнение этих и многих других предусмотренных законом функций приводит к необходимости разрабатывать и совершенствовать структуру управления деятельностью, штатное расписание, распределение должностных обязанностей. Системный подход в управлении обеспечивает оптимальность и продуктивность в работе школы.

Следует различать систему управления, о которой говорилось в теме 2, и образовательное учреждение как систему и объект управления.

Школа как педагогическая система и объект управления имеет определенную организационную структуру, т.е. она разделена на части (структурные подразделения), за которыми закреплены полномочия и ответственность и определены их отношения и правила взаимодействия по горизонтали и вертикали (М. М. Поташник, В. С. Лазарев).

Выполнение каждой функции распределено между структурными подразделениями системы и отдельными исполнителями. В каждой школе есть различные классы, параллели классов, администрация, обслуживающий персонал — это простейшая организационная структура школы. К сожалению, до сих пор не является редкостью, что она не согласуется со структурой управления, поскольку само управление строится стихийно.

В основе решения задач управления школой должен лежать осознанно выбранный подход, который означает выполнение следующих действий:

- 1) определить состав функций, которые должна реализовать система;
- 2) выбрать методы и средства реализации функций;
- 3) определить состав органов (временных и постоянных), которые будут реализовывать функции управления развитием, и их взаимоотношения;
- 4) определить логическую структуру управленческих действий при реализации функции управления развитием;

5) распределить полномочия и ответственность за выполнение этих управленческих действий;

6) определить ответственность за руководство выполнением управленческих действий и контроль¹.

Неразвитая структура школы и непродуманная структура управления ею ведут к авторитарным, насильственным методам руководства, к формированию атмосферы нетерпимости ко всяким отклонениям от установившегося порядка вещей.

Выделяются следующие основные типы организационных структур:

- линейная, предполагающая систему соподчинения сверху вниз по принципу субординации;

- функциональная, при которой согласование подчиненности и ответственности выстраивается в соответствии с функциональными обязанностями сотрудников и подразделений по принципу координации;

- смешанная (линейно-функциональная), где связи и отношения субъектов характеризуются одновременно и субординацией, и координацией.

В *вертикальной структуре* управления большинства полнокомплектных школ выделяют четыре уровня управления:

1) директор;

2) заместители и другие члены администрации;

3) учителя, классные руководители, воспитатели;

4) учащиеся.

На каждом из этих уровней *по горизонтали* разворачивается своя структура органов, объединений, групп, комиссий, советов, комитетов, творческих групп, временных коллективов, секций, клубов, которые взаимосвязаны с субъектами каждого уровня и между собой. Такая структура относительно стабильна и не меняется годами в школе, которая работает в режиме функционирования. Инновационная деятельность школы приводит к необходимости изменять организационную структуру и структуру управления учреждением.

Изменения в организационной структуре школы и в структуре ее управления всегда должны отражать и обеспечивать специфику образовательного процесса конкретной школы.

Рассмотрим эти закономерности на примере опытно-экспериментальной работы Волгоградской городской гимназии (сейчас — гимназия № 1 г. Волгограда).

Педагогический коллектив Волгоградской городской гимназии принял в качестве основы своей работы подготовку выпускника к профессионально-личностному самоопределению в соответствии с его склонностями и способностями.

¹ См.: Управление современной школой: Пособие для директора школы / Под ред. М. М. Поташника. — М.: АПП ЦИТЦ, 1992.

В результате предполагалась социально активная личность, сочетающая в себе гражданственность, высокие нравственные качества и готовность в конструктивной, общественно полезной деятельности реализовать себя, свою индивидуальность.

Для достижения обозначенной цели в учебном плане гимназии были выделены три основных блока образовательных дисциплин: функциональной подготовки; социальной ориентации и адаптации; формирования культуры. Единство этих трех составляющих образно было обозначено как «КСИ-концепция»: Культура — Совесть — Интеллект. Подобное выделение блоков дисциплин было обусловлено трехкомпонентной структурой профессионально-трудовой направленности личности и акцентированием содержания каждого предмета на формирование определенного компонента направленности (См.: Б о р ы т к о Н. М. Воспитание профессионально-трудовой направленности учащихся старших классов гимназии: Дис. ... канд. пед. наук / Н. М. Борытко. — Волгоград, 1994).

В процессе опытно-экспериментальной работы сложилась и соответствующая структура ее организации и управления. В составе гимназии были выделены пять основных структурных подразделений (комплексов) во главе с заместителями директора; они включали в себя более мелкие подразделения (центры).

Учебно-методический комплекс, имеющий целью реализацию подпрограммы «Интеллект», включал в себя методические центры гуманитарного образования, естественно-научного образования, обучение иностранным языкам и международных связей, начального обучения.

Культурно-спортивный комплекс (подпрограмма «Культура») состоял из художественно-эстетического, физкультурно-спортивного и учебно-производственного центров.

Социально-педагогический комплекс (подпрограмма «Совесть») объединял классных воспитателей и преподавателей дисциплин ориентирующего цикла.

Для гимназии, которая занималась поисковой работой и являлась методическим центром в городе и районе, было естественным выделение *научно-методического комплекса*, куда входили методический кабинет, библиотека, медицинская и психологическая службы.

Административно-хозяйственная часть обеспечивала соответствующую материальную базу функционирования гимназии и включала в себя три бригады младшего обслуживающего персонала, а также специалистов по отдельным вопросам (главный энергетик, инженер по охране труда.).

Функционирование всех подразделений как единого организма координировал *директор* с помощью непосредственно подчиненного ему аппарата управления (канцелярия, бухгалтерия, инспектор по кадрам, помощники директора). Описанная организационная структура иллюстрируется схемой, приведенной на рис. 1.

В этой организационной структуре директор больше не «учитель учителей», как в традиционной школе, и даже не их руководитель. Функции непосредственного административно-методического руководства делегируются заведующим центрами (руководителям структурных подразделений). Они контролируют прохождение учебных программ, организуют методическую учебу учителей своего центра, проводят первичную экспертизу предлагаемых ими новаций.



Рис. 1. Организационная структура гимназии, работающей в режиме эксперимента

Делегирование полномочий директора руководителям структурных подразделений позволяет сделать систему управления более демократичной, а управление — мобильным.

Заведующий комплексом координирует работу подчиненных ему подразделений уже не на уровне программ отдельных предметов. Его центральной задачей является выполнение подпрограммы работы гимназии, реализуемой в системе предметных циклов и внеучебной работы. Он же отвечает за выполнение двух-трех целевых проектов гимназии. Эти обязанности обеспечиваются статусом заместителя директора гимназии и правами приема и увольнения сотрудников подчиненных ему подразделений, установления им окладов, доплат и надбавок, решения вопросов о поощрениях и взысканиях.

В условиях такой организации управления директор образовательного учреждения уже не занимается оперативным руководством деятельностью каждого из сотрудников. Его «выходы» на педагогов, учащихся и их родителей объясняются одной из двух причин. Первая — анализ выполнения программы развития учреждения с целью планомерной корректировки этого процесса. Вторая причина — «пожарные» ситуации, когда требуется оперативно при участии сотрудников разных подразделений (а часто — и компетентных лиц вне учреждения) разрешить конфликт, возможно, еще только назревающий. Но и здесь директор не превращается в «пожарника». Разрешив конфликт, он анализирует

его причины и заботится о создании таких механизмов в работе школы, которые бы впредь предотвращали появление подобных ситуаций.

В условиях перераспределения управленческих функций у директора появляется возможность для разработки перспективных направлений развития учреждения. Директор координирует деятельность руководителей комплексов (своих заместителей) с целью достижения согласованности в их работе. Один из способов такой координации — разрабатываемый под руководством директора план работы учреждения. Контроль и анализ директором выполнения плана работы становятся систематическими и служат повышению эффективности функционирования всех элементов системы работы школы. Наконец, финансы (их планирование, поиск, распределение) — в настоящее время эта забота отнимает много сил и времени.

Руководитель школы должен заниматься в первую очередь вопросами стратегии развития. Этому способствует продуманная организационная структура и соответствующая ей система управления.

В новых условиях руководитель школы в большей мере становится стратегом, делегируя функции оперативного управления своим заместителям и руководителям структурных подразделений. Но и на следующих уровнях (в пределах своей компетенции) каждый участник педагогического процесса выполняет функции перспективного и текущего планирования, принятия оперативных решений и выработки алгоритмов поведения, определения целей деятельности и нахождения средств их достижения.

Даже если школа не ведет экспериментальной работы, следует оптимизировать ее организационную структуру. Так, заместители директора могут быть распределены: по сменам; по ступеням образования; по параллелям; по классам; по проблемам; по циклам предметов; по направлениям работы; по профилям обучения; по категориям детей; по видам инновационной деятельности и др. Каждый из этих подходов имеет свои как сильные, так и слабые стороны — выбор же обусловлен задачами повышения результативности образовательного процесса. При этом возможно введение должности заместителя по какому-либо вопросу не на полную ставку, а на 0,25 или 0,5 ставки.

На уровне объединений учителей в последние годы в образовательных учреждениях появились *школьные кафедры*, которые, в отличие от методических объединений учителей, соединяют обсуждение проблем методики преподавания с исследовательской работой, а их членами становятся не только учителя школы, но и привлеченные к работе по совместительству преподаватели вузов, сотрудники научно-исследовательских институтов.

Школа как часть более широких образовательных систем (муниципальной, региональной, федеральной) и субъект гражданского права испытывает на себе множество управляющих влияний со стороны органов государственной власти, местного самоуправления и органов управления образованием. Создание, статус, правовая регламентация жизнедеятельности образовательного учреждения,

его регистрация, лицензирование, аттестация и аккредитация подчиняются государственными нормативно-правовым актам. Все это обусловлено включением школы в государственно-общественную систему образования, которая, согласно ст. 8 Закона РФ «Об образовании», включает в себя:

1) программы, государственные образовательные стандарты различных уровней и направленности, между которыми должна обеспечиваться содержательная преемственность, исключающая возможность появления тупиковых ветвей образования;

2) сеть реализующих эти программы образовательных учреждений различных организационно-правовых форм, типов и видов;

3) органы управления образованием с подведомственной инфраструктурой (оптовыми базами, учебными коллекторами, предприятиями, производящими учебно-наглядные пособия, полиграфическими участками и производствами.).

Эта включенность школы в систему образования отражается на системе внутришкольного управления ее и организационной структуре. Только в этом случае школа представляет собой оптимально работающую систему.

5. Педагогический коллектив с позиций управления

Управление образовательным учреждением — это не только управление педагогическим процессом через реализацию управленческих функций анализа, целеполагания, планирования, организации, регулирования и контроля, но и управление коллективом педагогов и сотрудников. Этот аспект деятельности руководителя образовательного учреждения обозначается понятием «руководство».

Внутришкольное руководство — это целенаправленное влияние субъектов управления школой на членов педагогического коллектива, а также на органы и лидеров школьного сообщества, обеспечивающее эффективную совместную деятельность по решению образовательных задач.

В работе руководителя с коллективом образовательного учреждения можно выделить несколько направлений.

Первое направление — целенаправленное формирование педагогического коллектива. В основе этого вида деятельности лежит принцип оптимизации состава коллектива — его полового (в сегодняшней школе это прежде всего преодоление феминизации педагогического коллектива) и возрастного состава, соотношения социальных ролей.

Чем более разнообразен педагогический коллектив по своему половозрастному и ролевому составу, с точки зрения характера и темперамента работников, их профессиональных интересов и хобби, тем больше возможностей для позитивного развития образовательного учреждения и эффективного решения образовательных задач он в себе заключает. Однако разнообразие состава педагогического коллектива не означает «разнобоя» в целях его функционирования и

развития. Педагогический коллектив представляет собой систему, и с этой точки зрения главным его свойством выступает целостность.

Выработка единых ценностных и целевых установок, единой концепции школы, единого подхода в обучении и воспитании детей — важнейшая задача управления педагогическим коллективом.

Второе направление — развитие коллектива. Согласно современным социологическим, психологическим, педагогическим исследованиям, при работе по развитию коллектива руководителю необходимо соблюдать ряд условий, соблюдение которых позволит сохранить позитивную динамику в развитии коллектива:

- организация перспективных устремлений (ближних, средних и дальних) членов коллектива, постановка перед ними стратегических и тактических задач;
- осуществление руководства коллективом на основе принципа параллельного действия (А. С. Макаренко), когда воздействие осуществляется не на каждого члена коллектива, а опосредованно, через коллектив; в то же время, работая с каждым педагогом отдельно, нужно иметь в виду последствия такого взаимодействия для всего коллектива;
- сочетание работы в формальных (например, методические объединения учителей) и функциональных группах;
- «открытость» педагогического коллектива, его связь с другими коллективами и социокультурной средой.

Благодаря соблюдению этих условий педагогический коллектив превращается в сообщество педагогов, учащихся, родителей, активно взаимодействует с окружающей социокультурной средой, транслируя в нее свои ценности и изменяясь при этом сам, становится саморегулирующейся и саморазвивающейся системой.

Третье направление — создание благоприятного психологического климата в коллективе. Главным результатом этого направления работы руководителя школы является установление в педагогическом коллективе конструктивных отношений.

Деятельность руководителя по созданию благоприятного психологического климата предполагает:

- формирование у членов педагогического коллектива гуманистических установок по отношению друг к другу. Основой формирования гуманистических установок является отношение к человеку как к наивысшей ценности, когда заботой о человеке пронизаны все сферы школьной жизни;
- становление ценностного отношения к педагогическому труду во всех его проявлениях и — шире — к труду вообще;
- формирование у педагогов, сотрудников, всех членов школьного сообщества умения гармонично сочетать свои интересы с интересами коллектива.

Для решения этих задач можно использовать такие средства, как закрепление в жизни коллектива *норм педагогической деонтологии* (профессио-

нально-педагогической этики), соблюдение норм и форм *этикета*, создание и закрепление *традиций*, *эстетизация жизни* коллектива, поддержание деловых отношений в форме *дружеского партнерства* и общих увлечений.

Для создания в педагогическом коллективе благоприятного психологического климата особое значение имеет выработка и закрепление эффективных способов разрешения конфликтов.

К о н ф л и к т (от лат. *conflictus* — столкновение) — столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций в сознании отдельно взятого индивида, в межличностных взаимодействиях или межличностных отношениях индивидов или групп людей, связанное с острыми отрицательными эмоциональными переживаниями. С целью урегулирования конфликта руководитель может применять как структурные, так и гуманитарные методы.

К *структурным методам* относятся:

- разъяснение требований к профессиональной деятельности;
- координационные и интеграционные методы (например, в случае конфликта между двумя функциональными группами, разрабатывающими разные аспекты концепции школы, может быть назначен человек, координирующий их работу);
- детальная разработка системы поощрений (благодарность, премия, повышение по службе).

С целью урегулирования конфликтов руководитель может применять также *гуманитарные методы*:

- поиск компромисса предполагает открытое обсуждение мнений и позиций, направленное на поиск решения, наиболее удобного и приемлемого для обеих сторон. Компромисс предполагает определенные уступки с обеих сторон. Компромисс снимает напряженность, помогает найти оптимальное решение;
- организация сотрудничества конфликтующих сторон — это способ решения конфликта, при котором важно удовлетворение интересов обеих сторон. Сотрудничество предполагает поиск преимуществ, которые содержатся в каждой точке зрения, и определение условий их реализации;
- интеграция различий (направление усилий всех участников на достижение общих целей), акцентирование внимания участников конфликта на том, что их объединяет — общих ценностях, интересах, способах деятельности.

Любой гуманитарный метод разрешения конфликта требует диалога между руководителем и конфликтующими сторонами и между самими участниками конфликта.

Четвертое направление — создание и поддержание комфортных материальных и организационных условий деятельности членов педагогического сообщества — педагогов, сотрудников, учащихся. Результатом деятельности руководителя в этом направлении становится создание особой предметно-пространственной (внутреннее архитектурно-планировочное решение по-

мещений, их обустройство и оформление на уровне современной культуры, санитарно-гигиеническое состояние) и информационной (наличие необходимой литературы, условий для использования новых информационных технологий, доступ к нормативным документам и пр.) среды образовательного учреждения. От характера этой среды, от степени соответствия ее современной культуре во многом зависит результативность деятельности образовательного учреждения.

Пятое направление — подготовка коллектива к введению инноваций. При введении инноваций от руководителя, по мнению А. М. Моисеева, требуется:

- разъяснить педагогам психологические (большие возможности для проявления самостоятельности, творчества, профессионального и личностного саморазвития) и материальные преимущества работы по-новому;
- продумать и реализовать специфические подходы к части педагогов, других работников школы, для которых переход к новым вариантам образования (гимназическому, лицейскому, получению статуса экспериментальной площадки) или новым технологиям не сулит каких-либо перемен к лучшему;
- выявить и учесть вероятных и явных противников нововведений (если таковые имеются), понять их мотивы и возможные последствия противодействия, разработать и заблаговременно принять меры предотвращения и разрешения возможных конфликтов;
- разработать концепцию и программу введения нового содержания образования и соответствующих ему технологий. В этой связи определить разработчиков: лиц, группы — «своих» или приглашенных со стороны, создать благоприятные условия для их работы: временные, материальные, финансовые, психологические;
- подготовить и провести обсуждение намеченных нововведений в коллективе педагогов, в среде учеников, родителей;
- обеспечить научно-педагогическую экспертизу проектов, создав необходимые условия для работы экспертов;
- провести необходимые процедуры согласований и утверждений в органах управления образованием, методических центрах, связанных со школой, вузами, научно-исследовательскими учреждениями.

Шестое направление — обеспечение мер социальной защиты педагогов и сотрудников. Социальная защита и ответственность организации за обеспечение безопасности жизни, здоровья, максимально комфортных условий труда и жизни работников признается в современной теории управления одним из приоритетных направлений в деятельности руководителя.

Седьмое направление — создание условий для повышения квалификации, переобучения, самообразования педагогов и сотрудников. Подробно это направление деятельности руководителя рассмотрено в теме 8.

Одной из важнейших проблем в современной теории управления образовательными системами является проблема руководства поликультурным (многонациональным, поликонфессиональным) педагогическим коллективом.

Руководство поликультурным педагогическим коллективом осуществляется на основе общих принципов руководства и закономерностей гуманитарного воспитания.

Руководителю поликультурного педагогического коллектива важно создать такую среду, в которой культурные различия не вели бы к конфликтам, а обогащали жизнь коллектива, делали ее более разнообразной и насыщенной, а главное — способствовали достижению образовательных целей. Для этого рекомендуется:

- изучать особенности представителей разных культур, входящих в педагогический коллектив, применяя методики специальных этнопсихологических и социологических исследований, и анализировать характер отношений между ними;
- ориентировать педагогический коллектив на общие ценности и цели совместной деятельности в сфере образования;
- не допускать предвзятости в отношении представителей отдельных культур — режим работы, основные требования делового этикета, критерии оценки деятельности должны быть одинаковыми для всех;
- проявлять чувство такта, деликатность в отношениях с представителями различных культур;
- учитывать культурные различия при распределении поручений в педагогическом коллективе;
- максимально использовать потенциал каждой культуры, руководствуясь принципом взаимодополнительности (разные культуры дополняют друг друга в том или ином виде деятельности);
- формировать в коллективе и демонстрировать самому культуру межнационального общения;
- предотвращать конфликты на национальной почве.

Таким образом, управление педагогическим коллективом образовательного учреждения в современной науке об управлении предстает как человеко- и ценностно ориентированное, основанное на принципах гуманитарности.

6. Управленческая культура руководителя

Успех управления образовательным учреждением во многом обусловлен личностными, индивидуальными и субъектными качествами его руководителя, что выражается в понятии «управленческая культура руководителя». Напомним, что культуру можно рассматривать как универсальную характеристику деятельности в единстве двух ее аспектов — результативного и процессуального. Это положение важно для понимания управленческой культуры руководителя образовательного учреждения.

Управленческая культура руководителя образовательного учреждения характеризует ценностные установки руководителя и уровень реализации им функций управления образовательным учреждением.

Модель управленческой культуры руководителя образовательного учреждения включает три блока, каждый из которых содержит, в свою очередь, определенную совокупность компонентов управленческой культуры:

1. *Формы взаимодействия, этикет.* Этот блок внешних видимых элементов культуры обеспечивает соответствие поведения руководителя нормам, принятым в обществе и в субкультуре работников образования, а потому соответствует аспекту *личности*. В данный блок входят:

- внешний вид (стилевое единство, аккуратность, сдержанность, умение двигаться);
- речь (грамматическая правильность, логика изложения, лексическое богатство, владение техникой речи) и элементы невербального общения (мимика, жесты);
- соблюдение правил поведения, принятых в обществе, и специфических правил, принятых в среде педагогов и в конкретном образовательном учреждении.

2. *Поведение и способы взаимодействия* в деятельности. Поскольку этот блок выражает неповторимый стиль профессиональной деятельности руководителя образовательного учреждения, он соотносится с аспектом *индивидуальности*. Данный блок включает такие компоненты, как:

- способы предъявления требований;
- методы принятия управленческих решений (в том числе в условиях дефицита времени);
- умение организовать работу в команде (функциональной группе), в том числе умение делегировать полномочия;
- владение современными технологиями организации управленческого труда, эффективными приемами работы;
- корректное применение методов мотивации и стимулирования (различных видов поощрений и наказаний) на основе четких критериев и показателей оценки труда подчиненных;
- способы разрешения конфликтов;
- культура общения (умение слушать и слышать собеседника, задавать вопросы, устанавливать контакты, понимать другого человека, видеть и правильно интерпретировать реакцию людей, адекватно передавать свое отношение по поводу чего-либо, учитывать в общении культурную принадлежность и индивидуальные особенности собеседника, ориентироваться в ситуации общения, регулировать характер и продолжительность общения в отдельных ситуациях);
- самоменеджмент (организация рабочего места, оптимальное распределение рабочего времени, правильное чередование труда и отдыха, использование в работе технических средств, умение работать с документами).

Исследователи выделяют следующие способы принятия управленческих решений: *автократический* («Мы поступим так»); *бюрократический* («Необходимо поступить так»); *технократический* («Лучше поступить так»); *демократический* («Как нам поступить?»). Выбор руководителем того или иного способа зависит как от его ценностных установок, так и от конкретной ситуации. Принятие управ-

ленческих решений предполагает умение решать как стандартные, рутинные задачи, так и нестандартные, для чего необходима способность к выявлению и формулированию проблем.

Современные технологии организации управленческого труда чрезвычайно многообразны. Наиболее перспективными среди них являются гуманитарные технологии. В рамках гуманитарных технологий разрабатывается множество проблем: ориентация на эмоциональные потребности подчиненных, учет их творческого потенциала, создание целостной культуры образовательного учреждения (от предметно-пространственной среды до психологического климата), организация рабочего места руководителя.

3. *Ценности и смыслы* профессиональной деятельности. Этот блок представляет собой ядро управленческой культуры руководителя, определяющее как способы его деятельности, так и формы поведения, и соответствует аспекту *субъектности*. Он предполагает:

- наличие концепции образовательного учреждения;
- ценностные ориентации (общие и в сфере образования) и основанные на них суждения (правильно — ошибочно, справедливо — неэтично, гуманно — негуманно);
- культуру мышления (логика, критичность, прогностичность — в том числе способность предвидеть возможные ошибки, самостоятельность, широта, гибкость, активность, быстрота);
- творчество и системность в деятельности;
- способность воспринимать нужды сотрудников, уважение их достоинства, заботу о творческом развитии каждого члена педагогического коллектива; задача руководителя — старается сделать так, чтобы работа для педагогов и сотрудников была источником удовлетворения и воодушевленности.

Системность предполагает наличие в деятельности всех необходимых элементов (цель, средства, процесс, результат), определяемых функциями управленческой деятельности, устойчивых связей между ними, позволяющих выстраивать все эти элементы в определенной логике, способность выделять ключевые (стратегические) проблемы и сосредоточиваться на главном, а не на срочном;

Гуманитарность можно рассматривать в качестве системообразующего принципа, который лежит в основе формирования управленческой культуры руководителя образовательного учреждения. Рассматриваемая как самостоятельная ценность, гуманитарность определяет методы его деятельности и формы взаимодействия с педагогами, сотрудниками, учащимися.

Важной составляющей управленческой культуры руководителя образовательного учреждения является осознание необходимости развития управленческих и педагогических способностей и стремление к самосовершенствованию. Профессиональное самосовершенствование руководителя может осуществляться по нескольким направлениям, которые соответствуют компонентам управленческой культуры.

Конкретизируя компоненты управленческой культуры, можно выделить, например, в культуре общения совершенствование навыков публичных выступлений, дискуссий и индивидуальных бесед (в том числе собеседований при отборе новых сотрудников), проведения собраний и презентаций, освоение различных стилей речи и ораторских приемов и многое другое.

Методами совершенствования управленческой культуры могут выступать деловые игры, имитирующие ситуации профессиональной деятельности, тренинги общения, упражнения на отработку умений работать с текстами, рефлексивные упражнения, разнообразные творческие и проектные задания (в том числе научно-исследовательские проекты).

С точки зрения управленческой культуры руководителя образовательного учреждения чрезвычайно актуальными являются проблемы, связанные с имиджем. От того, насколько успешно руководитель их решает, зависит его авторитет в коллективе, то, насколько легко (или, напротив, трудно) реализуются управленческие решения, налаживаются контакты с родителями обучающихся и с представителями социальных институтов, с которыми взаимодействует образовательное учреждение, и многое другое. От имиджа руководителя во многом зависит и то, насколько привлекательный образ руководимого им учреждения складывается у людей (в том числе у потенциальных потребителей образовательных услуг).

И м и д ж (от англ. *image* — образ, изображение) — многозначное понятие. Оно обозначает форму жизнепроявления человека, при которой «презентуются» (предъявляются другим людям) наиболее выигрышные профессиональные и личностные качества. Имидж фиксируется в сознании окружающих людей и имеет характер эмоционально окрашенного стереотипа. Он складывается из разных «слагаемых», которые можно объединить в несколько групп:

- *Природные качества.* К ним относятся внешние характеристики, психическое здоровье, психологические качества (темперамент, воля и др.), способности. Следует подчеркнуть, что слагаемые этой группы, хотя и заданы человеку от рождения, не имеют характера «приговора»: они могут быть скорректированы, развиты, усовершенствованы с помощью специальных приемов и упражнений, а недостатки превращены в продолжение достоинств.

- *Духовно-нравственные качества.* Эта группа слагаемых включает в себя ценностные ориентации (для руководителя сферы образования высшей ценностью должен быть человек), позитивное отношение к принятым в обществе моральным нормам (это проявляется в первую очередь в строгом следовании нормам педагогической этики и демократическим принципам в управлении образовательным учреждением), педагогический такт в отношениях с учащимися и педагогами, желание и способность понимать других людей и оказывать им деятельную помощь, стремление к самосовершенствованию, следование лучшим педагогическим традициям в профессиональной деятельности, их развитие и обогащение. По словам В. М. Шепеля, достойный имидж может быть достоянием только нравственных людей.

▪ *Общая культура.* Она предполагает широкую эрудированность, гуманитарную образованность, следование принятым в педагогической среде нормам и формам этикета (в первую очередь речевого), знание и понимание отечественной и мировой художественной культуры.

▪ *Профессиональная компетентность.* Профессиональная компетентность руководителя в сфере образования включает как педагогическую, так и управленческую компетентность, высокий уровень развития которой как раз и обозначается термином «управленческая культура». Особенно ценны для руководителя сферы образования знания в области психологии и педагогики, которые позволяют избежать шаблона в создании и утверждении собственного имиджа.

Во многих случаях имидж — это результат умелой ориентации в конкретной ситуации, а потому требует от руководителя образовательного учреждения правильного выбора модели поведения.

В имиджелогии (науке о сущности и способах создания имиджа) разработаны следующие критерии выбора модели поведения:

1. *Модель поведения не должна противоречить установленному в обществе правопорядку.* При всем многообразии моделей поведения при их выборе следует исходить из признания человека, его чести и достоинства высшей ценностью.

2. *Модель поведения предполагает нравственную безупречность.* При всей склонности людей к субъективному пониманию норм морали в любой культуре существуют общепринятые значения таких понятий, как честность, справедливость, порядочность. Правильное восприятие этих значений и следование им — гарантия верности выбора модели поведения и создания эффективного имиджа.

3. *Критерием выбора могут служить целевые установки,* которые должны быть ориентированы на гуманитарные ценности.

4. *Учет конкретной ситуации,* в которой руководитель действует или оказывается благодаря стечению обстоятельств, умение правильно оценить ее и выбрать соответствующий ей способ поведения. По словам В. М. Шепеля, нередко личность высвечивается на фоне других, более ярких натур, т.к. удачно поступила в конкретной ситуации, т.е. «смотрелась», «слушалась», «запоминалась».

5. *Самокритичная оценка собственных возможностей* использования той или иной модели поведения. Конкретный человек в силу индивидуальных особенностей не в состоянии реализовать любую модель поведения, какой бы привлекательной она ему ни казалась. Слепое копирование чужой модели поведения нецелесообразно.

6. *Учет полоролевых и возрастных особенностей.* При создании модели поведения берутся за основу те качества и формы общения и поведения, проявление которых люди сознательно или неосознанно ожидают от представителей определенного пола или возраста. Способы выражения индивидуальных особенностей выступают в качестве важного, но все же дополнения к ним.

Имидж руководителя сферы образования сложен по своему составу и включает ряд аспектов — индивидуальный, профессиональный, возрастной и полоролевой имидж.

При создании имиджа необходимо учитывать стереотипы восприятия общественным сознанием представителей той или иной профессии. В сознании людей существуют определенные представления о том, как должен одеваться руководитель образовательного учреждения, какими должны быть его речь, мимика, жесты, как должен выглядеть его кабинет. Разумеется, не следует слепо следовать этим стереотипам, создавая своего рода «маску». Однако если имидж руководителя кардинально противоречит этим традиционным представлениям, могут возникнуть «сбои» в реализации им профессиональных функций.

7. Взаимодействие социальных институтов в управлении образовательными системами

Школа является важнейшим социальным институтом, профессионально осуществляющим воспитание детей. Поэтому ее можно рассматривать как организующий центр совместной деятельности разного рода образовательных учреждений, семьи и общественности по воспитанию детей.

Среди социальных институтов, с которым взаимодействует школа, приоритет, несомненно, принадлежит семье.

Основа отношения педагога к родителям обучающихся — уважение их законного права представлять интересы детей.

Одной из наиболее конфликтных зон в общении педагогов с родителями является ученический дневник. Учителя неправомерно используют его для переписки с родителями, не стесняя себя при этом в выборе выражений и места для записей. К тому же практически невозможно среди этих записей обнаружить похвалы или сообщения об успехах ученика — только оскорбления, требования, предписания.

Вот, к примеру, дневник пятиклассника, где классным руководителем и учителем математики были сделаны такие записи: «Безобразно вел себя на уроке! Удален из класса»; «Хамски разговаривает с учителем! Прошу принять меры!» О каких взаимоотношениях между педагогами и родителями говорит этот документ? Здесь не только недопустимые выражения, но и признание в своей профессиональной несостоятельности. На какие «меры» рассчитывает педагог? Очевидно, на силовые. В. А. Сухомлинский по этому поводу замечал: «Записывая в дневник “Ваш сын не хочет учиться, примите меры”, учитель, по сути дела, часто кладет в ученическую сумку кнут, которым отец стегает своего сына».

Подобный стиль общения не только провоцирует деструктивные, агрессивные отношения, насилие, но также может быть квалифицирован как нарушение действующего законодательства. Так, например, оскорбительные записи могут квалифицироваться как нанесение морального вреда и повлечь за собой ответственность согласно Уголовному кодексу РФ от 13 июня 1996 г. № 63-ФЗ (на-

пример, по ст. 129. Клевета; ст. 130. Оскорбление; ст. 137. Нарушение неприкосновенности частной жизни). Клеветой может быть признано преднамеренное искажение или неадекватная интерпретация фактов, оскорблением — унижение чести и достоинства ребенка или его родителей, выраженное в неприличной форме, а нарушением неприкосновенности частной жизни — незаконное соби́рание или распространение сведений о частной жизни лица, составляющих его личную или семейную тайну, без его согласия либо распространение этих сведений в публичном выступлении. Учет этих правовых норм предъявляет особые требования к профессионализму педагога.

Во взаимодействии школы и семьи могут быть допущены ошибки, которые существенно снижают его результативность:

- *Несогласованность действий семьи и школы.* Со стороны родителей это может проявляться в обсуждении разногласий со школой в присутствии детей, негативных высказываниях в адрес учителей, демонстративном пренебрежении их рекомендациями, в постоянном подчеркивании позиции «есть вещи и поважнее школы». Со стороны педагогов — в оскорбительных высказываниях в адрес родителей или в подчеркнутом сомнении в их педагогических способностях, акцентировании разногласий с родителями, пренебрежении их опытом воспитания детей и пр. Такая «политика» дезориентирует ребенка, формирует у него пренебрежительное или открыто негативное отношение к школе, что препятствует в итоге его полноценному развитию.

- *Эпизодический характер контактов.* Со стороны родителей это посещение школы «от случая к случаю» или в случае какого-либо чрезвычайного происшествия, игнорирование родительских собраний и других мероприятий. Со стороны педагогов — отсутствие систематичности в работе с родителями (контакты «по мере необходимости»). Результатом становится низкая осведомленность как родителей, так и педагогов о жизни ребенка, его интересах, увлечениях, друзьях, заботах. Это ведет к накоплению непонимания, отделению педагогов, детей и родителей друг от друга, к низкой педагогической культуре родителей. Вследствие этого резко возрастает количество ошибок, допускаемых родителями и педагогами в воспитании детей.

- *Раздел «сфер влияния».* Иногда родители убеждены, что их задача — обеспечить материальное благополучие ребенка, а воспитывать его должна школа. С другой стороны, ряд педагогов считает, что задача школы — дать детям знания, а забота о воспитании детей — дело семьи. В результате в жизни ребенка появляется пространство, свободное от воспитательных воздействий как семьи, так и школы; это пространство может быть заполнено негативными влияниями и привести к трудновоспитуемости.

- *Система «руководящих указаний» как основа взаимодействия,* тотальный контроль, неоправданное вмешательство в жизнь семьи со стороны школы и в деятельность школы со стороны семьи. В этом случае и педагоги, и родители убеждены, что только они знают, как воспитывать ребенка. Первые при этом ссылаются на свое педагогическое образование, вторые — на то, что лучше них никто их ребенка не знает. Результатом является отрицательное отношение ре-

бенка к старшим, сопротивление любым воспитательным воздействиям или же отставание в развитии самостоятельности, инициативности, творческих способностей.

▪ *Педагогический пессимизм.* В этом случае педагоги убеждены в том, что школа не может преодолеть негативного влияния семьи. Поэтому любые попытки совместной работы с семьей рассматриваются как заранее обреченные на провал.

Формированию гуманитарной атмосферы воспитания поможет выполнение следующих рекомендаций по бесконфликтному общению учителя с родителями обучающегося:

- не обвинять родителей в недостатках поведения и учебы их ребенка, а обращаться за информацией о причинах такого поведения;
- не начинать с негативной информации, а отыскивать для начала беседы даже малейшие положительные факты;
- не давать отрицательных характеристик ребенка, а показывать ближайшие перспективы его совершенствования;
- не сравнивать с другими детьми или семьями, а показывать динамику изменений в самом ребенке;
- не требовать от родителей принятия мер, а советовать или рекомендовать им определенные действия (иногда — просить о них);
- не раздражаться в ответ на претензии со стороны родителей, а конкретизировать их критику в свой адрес, выслушивать пожелания;
- не собственный авторитет (удовлетворение амбиций), а развитие ребенка должно быть в центре внимания при взаимодействии педагога с родителями.

Взаимодействие семьи и школы на конструктивной основе создает благоприятные условия для социализации ребенка.

В основе взаимодействия школы и семьи должен лежать принцип гумани-тарности, который конкретизируется в следующих п р а в и л а х :

Укрепление и повышение авторитета родителей. Недопустимы никакие проявления неуважения к родителям со стороны педагогов и администрации школы (тем более в публичной форме). Взаимодействие строится на признании общественных заслуг родителей, их положительных нравственных качеств.

Доверие к воспитательным возможностям родителей. Родители готовы поддержать все требования и мероприятия школы, если понимают, что их целью является благо ребенка. Доверие к воспитательным возможностям родителей должно сопровождаться повышением их педагогической культуры и активности в воспитании.

Педагогический такт, недопустимость необоснованного и неосторожного вмешательства в жизнь семьи. Прямое вмешательство классного руководителя, администрации школы в жизнь семьи, нарушение ее автономии возможно лишь тогда, когда нет иных возможностей защитить интересы ребенка. В прочих случаях следует использовать косвенное педагогическое воздействие.

Опора на сильные стороны семейного воспитания. Почти в каждой семье имеются удачные педагогические «находки», которые могут пополнить общую

педагогическую «копилку» семьи и школы, использоваться при пропаганде позитивного опыта семейного воспитания.

В работе школы с семьей используются такие формы, как педагогический лекторий (систематически проводимые в школе лекции для родителей по психологии, педагогике, этике, гигиене, праву), родительский университет (помимо лекций предполагает лекционные, семинарские, практические занятия, тренинги, ролевые игры), научно-практические конференции родителей по проблемам воспитания, День открытых дверей, классные родительские собрания (тематические и организационные), педагогические консультации.

Помимо семьи, школа взаимодействует с другими образовательными учреждениями. В первую очередь это *учреждения дополнительного образования детей* (центры детского творчества, станции юных натуралистов и техников, спортивные клубы и секции, художественные и музыкальные школы). Такое взаимодействие необходимо для того, чтобы обеспечить детям возможности для пополнения знаний, полученных в общеобразовательной школе, в соответствии с их интересами и способностями, для развития их творческих способностей, физического и эстетического совершенствования, а также чтобы исключить дублирование школой некоторых аспектов содержания воспитания (например, в школе вряд ли целесообразно организовывать кружки, которые имеются в находящемся неподалеку центре детского творчества и полностью удовлетворяют запросы и потребности детей в данном виде деятельности).

Взаимодействие с *детскими домами, детскими садами и другими детскими учреждениями* имеет ярко выраженные воспитательные цели. Помощь детям-сиротам, детям-инвалидам, шефская помощь малышам (акции милосердия, организация концертов, помощь в благоустройстве, совместное проведение праздников и пр.) способствует пробуждению у школьников чувства сострадания, воспитанию милосердия, альтруизма. Такие ситуации оказания деятельной помощи, в которые включены вместе педагоги, обучающиеся и администрация школы, сплачивают школьный коллектив, превращая его в настоящее школьное сообщество, позволяют сделать школу по-настоящему открытой системой.

Взаимодействие школы с *детскими и молодежными общественными объединениями* направлено на создание единого социального воспитательного пространства для детей, подростков и молодежи. В законе о государственной поддержке молодежных и детских общественных объединений подчеркивается, что деятельность объединений, которые поддерживаются государством, должна быть направлена на социальное становление, развитие и самореализацию детей в общественной жизни с учетом формирования тех ценностей, которые являются приоритетными в современном обществе.

В детских общественных объединениях реализуются следующие цели: развитие и саморазвитие детей и подростков с учетом индивидуально-психологических и возрастных особенностей и интересов; раскрытие творческого потенциала, обеспечение каждому в жизнедеятельности объединения позиции субъекта познания, деятельности, общения, права; социальная адаптация, включающая опыт межлич-

ностного взаимодействия, различные социальные инициативы, развитие общей культуры, в том числе культуры досуговой деятельности, через разнообразные по тематике программы, дающие выбор форм и средств организации свободного времени; социализация подростков во взаимодействии с социумом на основе признания таких ценностей, как человек, культура, Отечество.

Взаимодействие школы с детскими общественными объединениями позволяет сформировать у школьников позитивный социальный опыт, создает условия для применения в реальной общественной жизни и деятельности результатов школьного обучения и воспитания, для расширения опыта гуманитарных отношений.

Традиционным является взаимодействие школы с *учреждениями культуры* — театрами, музеями, библиотеками. Тесное систематическое сотрудничество с такими учреждениями позволяет включить ребенка в жизнь общества на уровне современной культуры, способствует осознанию им собственной культурной идентичности, формированию у него любви к Отечеству, чувства гордости за него, обеспечивает его эстетическое развитие, расширяет кругозор. Такое сотрудничество зачастую позволяет наладить культурную жизнь в школе (создание школьного театра, оркестра, музея, художественной студии). Посильная помощь со стороны школьников учреждениям культуры способствует становлению их субъектами собственной жизни и деятельности.

Взаимодействие с *учреждениями здравоохранения* придает деятельности школы по сохранению и укреплению здоровья обучающихся систематический характер, позволяет грамотно, на уровне современной науки осуществлять профилактические мероприятия и просветительскую работу (в том числе по профилактике наркомании и алкоголизма), организовывать работу по формированию у школьников здорового образа жизни, внедрять в образовательный процесс здоровьесберегающие технологии.

Школа тесно сотрудничает с *правоохранительными органами*, без чего невозможна серьезная работа по профилактике правонарушений среди детей и подростков, работа с «трудными» детьми, ликвидация правовой безграмотности школьников, защита прав детей (в том числе пострадавших от насилия в семье).

С целью воспитания веротерпимости целесообразна организация взаимодействия школы с *религиозными организациями*. Взаимодействие с ними возможно по нескольким направлениям: религиозное просвещение школьников (например, в рамках учебных курсов «Религиоведение», «Основы православной культуры»); совместная организация акций милосердия; обеспечение религиозной безопасности школьников (традиционные конфессии проводят серьезную работу по нейтрализации влияния в обществе деструктивных культов); педагогизация кадров религиозных организаций, так или иначе влияющих на социализацию детей.

Взаимодействие школы с различными социальными институтами, координация их воспитательных усилий позволяет существенно уменьшить роль негативных стихийных влияний в развитии ребенка, реализовать общую пе-

дагогически целесообразную стратегию в его воспитании, создать единое воспитательное пространство.

Такое взаимодействие значительно расширяет поле формирования жизненного опыта школьника, позволяет ему увидеть многообразие окружающего мира и организовать собственное взаимодействие с миром и другими людьми на основе принципов гуманитарности.

В последние годы в связи с быстрыми изменениями в сфере образования все более серьезную роль играет взаимодействие школы с *вузами, научно-исследовательскими институтами*, занимающимися проблемами образования. Сотрудничество осуществляется в рамках совместно разрабатываемых программ, которые позволяют разработать концепцию школы, содержание образования, внедрить эффективные технологии обучения, воспитания и управления образовательным учреждением, организовать научно-исследовательскую деятельность педагогов школы. В школах с углубленным изучением отдельных предметов уроки в старших классах нередко ведут вузовские преподаватели. Многие школы наряду с вузами входят в состав учебно-научно-педагогических комплексов. Такое сотрудничество позволяет повысить качество образовательного процесса в школе. С другой стороны, школы осуществляют целенаправленную подготовку абитуриентов для определенных вузов.

Одно из основных требований к взаимодействию школы с другими социальными институтами — систематичность как в значении логики организации совместной деятельности (цель — средства — процесс — результат), так и в значении постоянства такой деятельности.

Взаимодействие школы с другими социальными институтами должно развиваться как в направлении его углубления (постановка новых, более сложных и актуальных целей, совершенствование содержания совместной работы, поиск и внедрение новых эффективных форм сотрудничества), так и в направлении расширения сферы взаимодействия, вовлечения в нее новых социальных институтов и общественных организаций.

8. Повышение квалификации и аттестация педагогических работников

Развитие системы образования в целом и отдельного учреждения невозможно без развивающегося учителя. Устаревают знания и умения, полученные им во время профессиональной подготовки в вузе, изменяются образовательные стандарты и требования к педагогам, появляются новые разработки и научные знания по преподаваемой науке и в сфере педагогической деятельности, возникает потребность осмыслить и систематизировать накопившийся опыт собственной работы. Все это приводит к необходимости систематической и системной работы по повышению квалификации педагогов, руководителей и других работников школы.

Согласно ст. 25 Закона РФ «Об образовании», повышение квалификации относится к дополнительному профессиональному образованию. Оно может быть реализовано в институтах повышения квалификации, на факультетах повышения квалификации при вузах, на различных курсах и семинарах, в системе внутришкольной методической учебы, в форме проведения стажировок.

Составная часть системы непрерывного образования — профессиональное самообразование педагога, которое выступает как связующее звено между базовым образованием (общим и профессиональным) и периодическим повышением квалификации и переподготовкой специалистов.

Для оформления результатов своего профессионального творчества, согласно ст. 55 закона РФ «Об образовании», педагогические работники образовательного учреждения не реже чем через каждые 10 лет непрерывной преподавательской работы имеют право на длительный отпуск сроком до одного года. Порядок и условия предоставления этого отпуска определяются учредителем и (или) уставом образовательного учреждения.

Система повышения квалификации решает задачу удовлетворения профессионально-образовательных потребностей специалистов образовательных учреждений в повышении их профессиональной компетентности, создавая условия для реализации творческого потенциала специалиста на всем протяжении его профессиональной карьеры.

Выделяются следующие основные функции повышения квалификации:

- *диагностическая* — определение склонностей и способностей слушателей, выявление их уровня подготовленности и индивидуально-психологических особенностей;
- *компенсаторная* — ликвидация пробелов в образовании, связанных с недополучением психолого-педагогических знаний в процессе профессионального образования, с устарением ранее приобретенных знаний, с необходимостью более глубокого овладения предметно-профессиональными и педагогическими знаниями и умениями;
- *адаптационная* — развитие информационной культуры, обучение самообразованию, основам педагогического менеджмента и умениям проектирования универсальных педагогических технологий и систем — с целью ориентации в деятельности при смене статуса образовательного учреждения, профиля подготовки, должности, места работы;
- *познавательная* — удовлетворение информационных, профессиональных и интеллектуальных потребностей педагога;
- *прогностическая* — раскрытие творческого потенциала слушателей, выявление их возможностей и готовности к профессионально-педагогической деятельности (М. П. Сибирская).

Учебно-тематические планы и образовательные программы повышения квалификации, как правило, строятся по блочно-модульному принципу и позволяют вариативно и гибко осуществить отбор содержания обучения в зависимости от целей повышения квалификации, потребностей слушателей, уровня их подготовленности и индивидуальных особенностей. Многообразие возможных вариантов образовательных программ и учебных планов определяет структуру повышения квалификации.

Методическая работа является органичной составляющей системы повышения квалификации педагогов.

Основные задачи методической работы состоят в углублении теоретической подготовки и профессионального мастерства учителей. Индивидуальная методическая работа является частью самообразования учителя. Коллективную методическую работу возглавляет педагогический или методический совет, завуч, а проводят методические объединения учителей по предметам и секция классных руководителей (или школьные кафедры).

В практике педагогических коллективов сложились такие формы методической работы, как посещение и анализ уроков, обсуждение новинок литературы, конференции, подготовка и обсуждение докладов, обмен опытом, коллективная и индивидуальная разработка тематических планов, рекомендаций. Методическая работа является одним из путей профессионального роста учителя, дает возможность творческой деятельности, научных исследований.

Обратимся к опыту взаимосвязи инновационной деятельности школы и повышения квалификации педагогов. В начале опытно-экспериментальной работы Волгоградской городской гимназии (сейчас — гимназия № 1 г. Волгограда) учителя и воспитатели привлекались к доработке и наполнению конкретным содержанием предложенных им моделей образования и развития школы. С этой целью использовались методические объединения, совещания. Для совершенствования профессиональной подготовки и формирования умений теоретического анализа педагогической действительности были организованы методологический семинар и школа педагогического мастерства. Их занятия проводились так, чтобы максимально стимулировать собственную активность педагогов. Вскоре среди них выделились наиболее активные. Именно они составили основу творческих групп по разработке различных вариантов учебных планов.

Во второй год работы школы уже реализовывались пять вариантов учебных планов для классов различных профилей. Пути перехода на пятидневную учебную неделю разрабатывались всем коллективом на педагогическом совете, проведенном в форме деловой игры. Каждая из четырех проектных групп изучала опыт двух-трех школ, искала пути применения и обогащения этого опыта в своем коллективе. В результате была разработана согласованная система работы в условиях «пятидневки».

Одновременно среди учителей стали выделяться те, кто уже стремился и мог проводить самостоятельную поисковую работу. Большая часть из них обратила свои поиски на совершенствование содержания образования, разработку программ

углубленного изучения предметов, пособий к ним. Другие же — на совершенствование методики. Для учителей-исследователей были организованы индивидуальные и групповые консультации по методике исследовательской работы. Постепенно из этой группы выделились учителя, начавшие диссертационные исследования. Так поэтапно формировалась атмосфера творческого поиска в педагогическом коллективе гимназии: обобщение опыта работы, эмпирический эксперимент, теоретический поиск.

Комплексная программа повышения квалификации педагогов наряду с проверенными лекционно-семинарскими занятиями, конференциями и практикумами предусматривала видеотренинг, ролевые и деловые игры, индивидуальные консультации специалистов. Существенную роль в становлении атмосферы творческого поиска в педагогическом коллективе играют стажировки учителей на кафедрах вуза, а преподавателей педагогического университета — в гимназии. Такие стажировки стали системой. Учителя при этом получают консультации от ученых по вопросам исследовательской работы и методики преподавания, а преподаватели высшей школы — опыт практического использования своих идей.

Повышение квалификации педагогов возможно и в системе послевузовского профессионального образования, которое может быть получено в аспирантуре и докторантуре, создаваемых в образовательных учреждениях высшего профессионального образования и научных учреждениях.

Аспирантура — основная форма подготовки в России научных и научно-педагогических кадров при вузах, научных учреждениях или организациях. Аспиранты на конкурсной основе сдают вступительные экзамены в аспирантуру, кандидатский минимум и готовят диссертацию на соискание ученой степени кандидата наук; обучение в аспирантуре государственных и муниципальных высших учебных заведений не может превышать в очной форме трех лет, в заочной форме — четырех лет.

Докторантура — подготовка научно-педагогических кадров высшей квалификации. Докторант готовит и публично защищает диссертацию на соискание ученой степени доктора наук, которая обычно присваивается лишь тем, кто уже имеет степень кандидата наук. Срок пребывания в докторантуре не может превышать трех лет (п. 5 ст. 11 Федерального закона «О высшем и послевузовском профессиональном образовании»).

Государство гарантирует гражданам бесплатность на конкурсной основе послевузовского профессионального образования в государственных и муниципальных образовательных учреждениях в пределах государственных образовательных стандартов, если образование данного уровня гражданин получает впервые (п. 3 ст. 5 Закона РФ «Об образовании»). Государственные или муниципальные учреждения высшего профессионального образования или НИИ, при которых создана аспирантура, адъюнктура и (или) докторантура, обязаны предоставить гражданину такую возможность при соблюдении ряда четко оговоренных в правилах приема условий (например, наличия стажа работы по профессии, должности, успешной сдачи экзаменов, прохождения по конкурсу).

Промежуточным итогом повышения квалификации, а также стимулом к ее совершенствованию является аттестация педагогических работников и образовательных учреждений.

Аттестация образовательных учреждений, которую они проходят раз в 5 лет, — это основная форма государственно-общественного контроля за соответствием содержания, уровня и качества подготовки выпускников всех образовательных учреждений (независимо от ведомственной подчиненности и форм собственности) требованиям государственных образовательных стандартов. Заключение комиссии является основанием для получения государственной аккредитации (права на выдачу документов государственного образца) либо ее лишения.

Аттестация педагогических и руководящих кадров — это комплексное оценивание уровня квалификации, педагогического профессионализма и продуктивности деятельности работников образовательных учреждений. Основной целью аттестации является стимулирование деятельности педагогических работников по повышению квалификации, профессионализма, развитию творческой инициативы

Итогом аттестации является присвоение педагогу или руководителю образовательного учреждения квалификационной категории в соответствии с уровнем его профессионализма. Действующим положением об аттестации педагогических работников установлено три квалификационные категории: высшая категория, которую может присвоить главная аттестационная комиссия (создается на уровне республики в составе РФ, края, области, автономного образования); первая категория — присваивается районной (окружной, муниципальной) или городской комиссией; вторая категория, которую присваивает аттестационная комиссия школы. От квалификационной категории зависит разряд оплаты труда.

Аттестация проводится один раз в пять лет по личному заявлению педагога, с указанием квалификационной категории, на которую он претендует. Но иногда аттестация может проводиться по инициативе администрации, совета школы или методического совета для определения уровня педагогической квалификации педагога и его соответствия занимаемой должности.

Вопросы

1. Что понимается под управлением в образовании? Каковы современные требования, предъявляемые обществом к управлению образовательными системами разного уровня?
2. Каковы основные методы создания и укрепления доверия в образовательном учреждении? Почему их можно рассматривать одновременно как методы формирования гуманитарных отношений в коллективе?
3. В чем заключаются функции государства в управлении образованием, в чем — общественные функции?

4. Назовите формы государственного и общественного управления образованием. Какие из них являются обязательными, какие — возможными?

5. Выделите основные компоненты управления, их взаимосвязь, особое значение в управленческом цикле. В чем гуманитарный смысл подобной логики управления и планирования?

6. Чем различаются по назначению и форме перспективный, годовой и оперативный планы работы? В каком из них выше степень детализации?

7. Как разделение полномочий способствует установлению атмосферы сотрудничества в школе? В чем заключается педагогический характер управления образовательным учреждением?

8. Как формируется психологический климат педагогического коллектива? Какую роль в его формировании играет деятельность руководителя по формированию конструктивных отношений?

9. Какова специфика конфликтов в педагогическом коллективе? Каковы основные методы их разрешения?

10. Что понимается под управленческой культурой руководителя образовательного учреждения? Как соотносятся понятия «управленческая культура» и «гуманитарность»?

11. Как создается имидж руководителя образовательного учреждения? Какие условия при этом учитываются?

12. С какими социальными институтами взаимодействует школа? Каковы цели и результаты такого взаимодействия?

13. В чем состоит назначение системы повышения квалификации педагогов? В каких формах она осуществляется?

14. Как аттестация педагога связана с повышением его квалификации? На какие государственные гарантии может рассчитывать педагог в повышении своей профессиональной квалификации?

Упражнения

1. Р. Б. Шо утверждает: «Доверие — это не просто гуманный подход к отношениям между людьми, не только благоприятный психологический климат. Иногда для создания атмосферы доверия необходим также набор жестких действий и процедур, которые могут показаться кому-то даже жестокими и бессердечными» (Шо, Р. Б. Ключи к доверию в организации / Р. Б. Шо. — М.: Дело, 2000. — С. 15).

Какие управленческие действия и процедуры можно отнести к числу «жестких»? Согласны ли вы с утверждением Р. Б. Шо? В случае положительного ответа объясните, каким образом жесткие управленческие решения могут способствовать созданию атмосферы доверия в образовательном учреждении, и приведите примеры ситуаций, в которых такие решения необходимы. В случае отрицательного ответа назовите методы управления (виды воздействия), которые применимы в любой ситуации.

2. Предложите формы участия обучающихся в соуправлении образовательным учреждением. Как при этом обеспечить их активность?

3. Познакомьтесь с успешным опытом организации ученического самоуправления, выделив в нем организующую роль педагогов.

4. Проведите в своей группе дискуссию по теме «Что препятствует участию школьников в управлении школой?» Соберите «методическую копилку»: приемы, методы, организационные формы подготовки школьников к демократическому самоуправлению и вовлечения их в такую деятельность.

5. Составьте сопоставительную таблицу с характеристиками функций авторитарного и гуманитарного управления:

Функция управления	Стиль управления	
	Авторитарный	Гуманитарный
Анализ		
Целеполагание		
Планирование		
Организация		
Регулирование		
Контроль		

6. Проанализируйте приведенный в теме 4 пример организационной структуры по алгоритму решения задач управления, предложенному М. М. Поташником и В. С. Лазаревым (см. с. 20).

7. Предложите организационную структуру школы, которая, с вашей точки зрения, наиболее воплотила бы идеи гуманитарности. Проведите защиту таких проектов на занятии в группе.

8. А. С. Макаренко утверждал: «Лучше иметь пять слабых воспитателей, объединенных в коллектив, воодушевленных одной мыслью, одним принципом, одним стилем и работающих едино, чем десять хороших воспитателей, которые работают все в одиночку, кто как хочет» (Макаренко, А. С. Коллектив и воспитание личности / А. С. Макаренко. — М.: Педагогика, 1972. — С. 128).

Согласны ли вы с этим утверждением? Приведите аргументы «за» и «против». Как руководитель образовательного учреждения может добиться единства в деятельности педагогического коллектива?

9. Предложите программу деятельности директора школы по урегулированию конфликта, описанного в приведенной ниже ситуации:

Елена Александровна — опытный и квалифицированный педагог с большим стажем. Директор ценит ее, а коллеги относятся с большим уважением. Будучи классным руководителем в 7 «А» классе, Елена Александровна очень добросовестно относится к своим обязанностям: регулярно проводятся классные часы, класс участвует во всех общешкольных мероприятиях, дети неплохо учатся, да и с дисциплиной в классе все в порядке. Но в этом году в 7 «А» пришла молодая учи-

тельница математики Зоя Павловна, только что окончившая педагогический вуз. Дети буквально влюбились в новую учительницу. Еще бы: увлекательные уроки с математическими играми, сочинением сказок, воображаемыми путешествиями, по-настоящему дружеские отношения с учениками, замечательное чувство юмора. Даже в поход вместе сходили. В конце концов дети стали просить Зою Павловну, не имевшую «собственного» класса, стать их классным руководителем. Сначала это выглядело как шутка, но в один прекрасный день к директору пришли родители учеников 7 «А» и предъявили это требование вполне официально, мотивируя это тем, что молодой педагог лучше понимает детей, более энергична и творчески относится к работе — детям с ней «не скучно». Дети же, решив во что бы то ни стало добиться своего, объявили Елене Александровне бойкот, стали игнорировать ее требования, срывать внеклассные мероприятия: «Вы сами от нас откажетесь».

10. Вспомните случаи, когда имидж руководителя образовательного учреждения был удачным, и опишите его (при описании ориентируйтесь на составляющие имиджа, охарактеризованные в тексте параграфа б). Аналогично опишите неудачный имидж руководителя образовательного учреждения.

11. Предложите и «проиграйте» модель поведения руководителя образовательного учреждения

а) во время беседы с вышестоящим руководителем сферы образования, когда руководителю образовательного учреждения необходимо отстоять интересы «своей» школы;

б) во время разговора с родителями неуспевающего ученика;

в) во время вручения награды одному из педагогов.

12. Разработайте программу взаимодействия школы с одним из социальных институтов (по вашему выбору) с целью воспитания у школьников гуманитарной позиции. Сформулируйте цели и принципы взаимодействия, определите направления сотрудничества и сроки осуществления программы, составьте перечень конкретных мероприятий.

Литература

Аникеева, Н. П. Психологический климат в коллективе / Н. П. Аникеева. — М., 1989.

Бочарова, В. Г. Школьник в микрорайоне / В. Г. Бочарова, М. М. Плоткин. — М., 1986.

Внутришкольное управление: Вопросы теории и практики / Под ред. Т. И. Шаповой. — М., 1992.

Дежникова, Н. С. Педагогический коллектив школы / Н. С. Дежникова. — М., 1984.

Дудников, В. В. Менеджмент сферы образования. Т. 1 / В. В. Дудников. — М., 1995.

Егоршин, А. П. Управление персоналом: Учеб. для вузов / А. П. Егоршин. — Н. Новгород: НИМБ, 2001.

Зверева, В. И. Самоаттестация школы / В. И. Зверева. — М.: Педагогический поиск, 1999.

Карташов, П. И. Внедрение рекомендаций педагогической науки в практику: Организационно-управленческий аспект / П. И. Карташов. — М., 1984.

Комментарий к Закону Российской Федерации «Об образовании» / Отв. ред. В.И. Шкагулла. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Юристъ, 2001.

Конаржевский, Ю. А. Внутришкольный менеджмент / Ю. А. Конаржевский. — М., 1993.

Кондаков, М. И. Теоретические основы школоведения / М. И. Кондаков. — М., 1982.

Кустобаева, Е. Управленческая культура директора школы: адекватная самооценка / Е. Кустобаева // Народное образование. — 2002. — № 1.

Менеджмент в управлении школой / Под ред. Т. И. Шамовой. — М.: Магистр, 1992.

Моисеев, А. М. Нововведения во внутришкольном управлении. Научно-практическое пособие для руководителей образовательных учреждений и территориальных образовательных систем / А. М. Моисеев, А. Е. Капто, А. В. Лоренсов, О. Г. Хомерики. — М.: Педагогическое общество России, 1998.

Мудрик, А. В. Социальная педагогика: Учеб. для студ. пед. вузов / А. В. Мудрик; Под ред. В. А. Сластенина. — М.: Издательский центр «Академия», 1999.

Немова, Н. Цель — повышение квалификации. Подходы к обучению учителей непосредственно в школе / Н. Немова // Директор школы. — 1998. — № 6.

Орлов, А. А. Управление учебно-воспитательной работой в школе / А. А. Орлов. — М., 1990-1991.

Оценка качества образовательной деятельности школ. — Волгоград: Перемена, 2002.

Педагогика: Учеб. пособие для студ. пед. учеб. заведений / В. А. Сластенин, И. Ф. Исаев, А. И. Мищенко, Е. Н. Шиянов. — М.: Школьная Пресса, 2002.

Педагогический энциклопедический словарь / Гл. ред. Б. М. Бим-Бад; Редкол.: М. М. Безруких, В. А. Болотов, Л. С. Глебова и др. — М.: Большая Российская энциклопедия, 2002.

Портнов, М. Л. Азбука школьного управления / М. Л. Портнов. — М.: Просвещение, 1991.

Руководство педагогическим коллективом: модели и методы: Пособие для руководителей общеобразовательных учреждений / Под ред. В. С. Лазарева. — М., 1995.

Справочник администрации школы по организации учебного процесса. — М.: Педагогический поиск, 2000.

Сунцов, Н. С. Управление общеобразовательной школой: Вопросы теории и практики / Н. С. Сунцов. — М., 1982.

Управление развитием школы: Пособие для руководителей образовательных учреждений / Под ред. М. М. Поташника и В. С. Лазарева. — М.: Новая школа, 1995.

Управление современной школой: Пособие для директора школы / Под ред. М. М. Поташника. — М.: АПП ЦИТП, 1992.

Управление современным образованием: социальный и экономический аспекты / Под ред. А. Н. Тихонова. — М.: Вита-Пресс, 1998.

Шепель, В. М. Настольная книга бизнесмена и менеджера: Управленческая гуманитарология / В. М. Шепель. — М., 1992.

Шепель, В. М. Управленческая этика / В. М. Шепель. — М., 1989.

Энциклопедия профессионального образования: В 3-х т. / Под ред. С. Я. Батышева. — М.: АПО. 1999.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1. Понятие управления в образовании	5
2. Государственно-общественная система управления образованием.....	9
3. Функции педагогического управления	14
4. Школа как педагогическая система и объект управления.....	20
5. Педагогический коллектив с позиций управления.....	25
6. Управленческая культура руководителя	29
7. Взаимодействие социальных институтов в управлении образовательными системами.....	34
8. Повышение квалификации и аттестация педагогических работников	39

Учебное издание

Николай Михайлович БОРЫТКО
Ирина Афанасьевна СОЛОВЦОВА

УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ СИСТЕМАМИ

Учебник для студентов педагогических вузов

Под редакцией д-ра пед. наук, проф. Н. М. Борытко

Издательство Волгоградского государственного института повышения
квалификации и переподготовки работников образования

Лицензия ИД № 05329 от 09.07.01

Подписано к печати 25.08.06 г. Формат 60x84/16. Печать офс. Бумага офс.
Гарнитура «Таймс». Усл. печ. л. 2,92. Уч.-изд. л. 3,0. Тираж 500 экз. Заказ

Отпечатано с готового оригинала-макета в ООО «Бланк». Лицензия 3550.
400131, Волгоград, ул. Скосырева, 2а.