Муниципальное автономное общеобразовательное учреждение

"Пянтежская основная общеобразовательная школа"

**УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА ПЕДАГОГА КАК ФАКТОР СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА**

Выпускная квалификационная работа

слушательницы курсов профессиональной

переподготовки «Менеджмент в образовании»

Сюткиной Е.Е.

|  |  |
| --- | --- |
|   |   |

Содержание

|  |  |
| --- | --- |
| Введение  | 3-6 |
| Глава 1. Теоретические основы рассмотрения управленческой культуры педагога как условия совершенствования качества образовательного процесса | 7-20 |
| * 1. Подходы к определению понятия «управленческая культура»
 | 7 |
| 1.2. Проблема обеспечения качества образовательного процесса в условиях модернизации общего образования в реализации педагогом управленческой компоненты педагогической деятельности | 13 |
| * 1. Механизмы повышения уровня сформированности управленческой культуры педагога
 | 17 |
| Выводы по первой главе | 20 |
| Глава 2. Методические основы повышения уровня сформированности управленческой культуры педагога как условия совершенствования качества образовательного процесса | 22-43 |
| 2.1. Критерии и методы оценки сформированности управленческой культуры педагога | 22 |
| 2.2. Система мероприятий по повышению уровня сформированности управленческой культуры педагогов (на примере МАОУ "Пянтежская основная общеобразовательная школа") | 35 |
| 2.3. Динамика сформированности управленческой культуры педагога и качества образовательного процесса под влиянием целенаправленной деятельности коллектива школы | 39 |
| Выводы по второй главе | 44-45 |
| Заключение | 46-47 |
| Список литературы | 48-51 |
| Приложение | 52 |

Введение

Системная модернизация отечественного образования неизбежно привела к необходимости пересмотра понятия «качество» и условия его обеспечения учеными и практикующими специалистами. Множество подходов в определении категории «качество образования» и условий его обеспечения, с одной стороны. Свидетельствует об актуальности рассматриваемой темы. С другой стороны, это обстоятельство усложняет непосредственную педагогическую деятельность, призванную реализовать идею качества в непосредственном образовательном процессе.

Одновременно происходит возрастание влияния теории менеджмента на практику функционирования социальных систем, в том числе и образования. Понятия «управленческая деятельность» и «управленческая культура» активно используются не только в отношении должностных лиц, но и в отношении деятельности других членов педагогического коллектива, каждый из которых на уровне непосредственной профессиональной деятельности реализует функцию управления относительно жизнедеятельности ученического коллектива или организации образовательного процесса.

Характеристика понятия «управленческая культура», компонентов данного вида культуры как составляющей профессиональной культуры педагога представлены в трудах О.А. Абдуллиной, А.В. Барабанщикова, Е.В. Бондаревской, Н.Б. Крыловой, В.А. Сластенина и др.Проблемы формирования социально- управленческих знаний и умений в процессе непрерывной подготовки специалистов рассматриваются в научных трудах В.С. Агапова, А.Б. Бакурадзе, А.М. Баскакова, Т.С. Кабаченко, И.Д. Ладанова, Л.И. Уманского, К.М. Ушакова, Р.Х. Шакурова, В.М. Шепеля.

Анализ научно-методической литературы (Е.В. Бабенко, Н.В. Волженина, К.А. Каткенов, О.В. Кравченко, Н.В. Типушкова, Ю.Н. Фролов, Ю.В. Шилова и др.) свидетельствует, что недостаточно проработаны такие аспекты рассматриваемой темы, как: компоненты управленческой деятельности педагога, их содержательное наполнение в контексте обеспечения качества образовательного процесса, включенность и место управленческий культуры педагога в профессиональной педагогической культуре, ресурсы данного вида культуры в обеспечении качества образовательного процесса. В методической литературе не представлены механизмы эффективного наращивания управленческой культуры педагога как условия обеспечения качества образовательного процесса.

Изучение специальной литературы позволяет констатировать, что:

- готовность педагогов к реализации управленческой деятельности в собственной профессиональной деятельности не носит системного характера;

- сформированность управленческой культуры педагога недостаточна, что снижает возможность диалоговых, конструктивных методов взаимодействия между администрацией учреждения и педагогом в условиях необходимости быстрых, решительных действий по обновлению образовательной системы;

- в процессе управления педагогом собственной педагогической деятельностью не реализуется комплекс необходимых педагогических условий, обеспечивающих качество образовательного процесса.

Возникает противоречие между необходимостью обеспечения качества образовательного процесса посредством эффективного управления и неготовностью педагогов к реализации управленческой деятельности, несформированностью управленческой культуры как компонента профессиональной культуры специалиста. Обозначенное противоречие обусловливает актуальность темы исследования и позволяет сформулировать методологически й аппарат исследования.

**Проблема исследования**: каковы условия эффективного формирования управленческой культуры педагога как условия совершенствования качества образовательного процесса?

**Объект исследования**:формирование управленческой культуры педагога.

**Предмет исследования**: условия эффективного формирования управленческой культуры педагога как условия совершенствования качества образовательного процесса.

**Цель исследования**: теоретически обосновать и экспериментально проверить условия эффективного формирования управленческой культуры педагога как условия совершенствования качества образовательного процесса.

**Гипотеза исследования:**формирование управленческой культуры педагога как условия совершенствования качества образовательного процесса будет эффективным при соблюдении следующих условий:

- приобретение собственного опыта управления педагогической деятельностью на основе систематизации теоретических и практических профессиональных знаний;

- непрерывного образования, самообразования педагога и его целенаправленной работы по самосовершенствованию, профессиональному самообразованию;

- поддержки коллективом самостоятельности и творчества педагога.

**Задачи исследования:**

1. Рассмотреть подходы к определению понятия «управленческая культура педагога».
2. Охарактеризовать влияние управленческой культуры педагога на обеспечение качества образовательного процесса, а также возникающие в этом контексте проблемы.
3. Определить критерии и методы оценки управленческой культуры педагога.
4. Разработать систему мероприятий по совершенствованию управленческой культуры педагога.
5. Раскрыть условия формирования управленческой культуры педагога как условия совершенствования качества образовательного процесса.

**Методы исследования:** теоретические: анализ изученной литературы, описание, обобщение, систематизация; эмпирические: планирование, проектирование.

*База исследования:* МАОУ "Пянтежская основная общеобразовательная школа".

*Практическая значимость исследования* заключается в возможности использования результатов данной работы педагогами, руководителями в организации деятельности учреждения по формированию и совершенствованию управленческой культуры каждого члена педагогического коллектива.

*Структура работы включает:* введение, две главы, выводы по главам, заключение, список литературы, включающий 32 источника, приложения.

Глава 1. Теоретические основы рассмотрения управленческой культуры педагога как условия совершенствования качества образовательного процесса

1.1. Подходы к определению понятия «управленческая культура»

Изменения системы образования в соответствии с положениями ФЗ РФ «Об образовании», «Национальной доктрины развития образования в РФ», «Концепцией модернизации российского образования на период до 2020 г.», а также введением на различных ступенях образования новых образовательных стандартов (ФГТ, ФГОС НОО, ФГОС ООО, ФГОС СОО) обусловили потребность в специалистах, способных не только к осуществлению педагогической деятельности в условиях конкретного типа учреждения, но и способных к управлению и обеспечению качества осуществляемого процесса.

Согласно исследованию В.П.Симонова, актуализировалась необходимость подготовки специалистов педагогического профиля к выполнению функций менеджера относительно образовательно-воспитательного процесса в целом в учреждении и на конкретном уроке[21].

В современной педагогической науке активно используются термины «управленческая деятельность» и «управленческая культура» как взаимозависимые и связанные между собой категории. Для определения специфика ключевого для нас понятия будем исходить из общепринятого утверждения, что культура вбирает в себя процессуальный и результативный компоненты. При таком подходе управленческая деятельность – сам процесс, порождающий изменения в структуре личности, т.е. результат. Однако возможно и обратное рассмотрение зависимости: протекание управленческой деятельности и ее успешность зависит от сформированности у осуществляющего ее человека управленческой культуры. Понимая зависимость между условиями и характером протекания любого процесса и его результатом, можно говорить о том, что управленческая культура определяет в целом результативность образовательного процесса и возможность его совершенствования через ряд условий, а именно: через повышение уровня сформированности управленческой культуры педагога; через организацию деятельности педагогического коллектива по разработке и реализации системы мероприятий, обеспечивающих качество; через изменение характера и направленности жизнедеятельности образовательного учреждения и др.

В научной, учебной и периодической литературе по педагогике и теории управления образовательными системами вводится дополнительно термин «управленческо-педагогическая культура», подчеркивающий включенность управленческой деятельности в структуру педагогической деятельности. Согласно взглядам И.К.Зайцева, управленческо-педагогическая культура отражает профессиональное занятие человека педагогическим управлением. [8, с.342].

Собственно понятие «управленческая культура» имеет сложную, многогранную природу. С одной стороны, это может быть объяснено природой управленческой деятельности, с другой – многозначностью толкования термина «культура».

Согласно исследований В.А Киселёва, управленческая культура представляет собой обобщающую характеристику управленческого труда, отражающая его качественные черты и особенности. Это позволяет говорить о том, что зависимость между управленческой деятельностью и сформированной культурой – явление объективное, измеряемое. В узком значении культура управленческого труда может трактоваться как служебная этика руководителя, случающая совокупность типических для менеджера ценностей, норм, точек зрения и идей, которые сознательно формируют образец его поведения [12, с.12].

Особую значимость в контексте формирования культуры управленческой деятельности приобретает профессиональная подготовка и переподготовка. Е.Г.Осовский считает, что в рамках формирования управленческой культуры необходимо обеспечить теоретическую, психологическую и технологическую готовность и способность личности компетентно реализовать в конкретных ситуациях практической деятельности свои знания. При этом знания должны включать не только специфическое знание из теории менеджмента, в частности - об эффективном управлении обществом, но и приобретение способности проявлять гибкость профессионального мышления при решении управленческих задач. Значимым с позиции выдвинутой нами гипотезы исследования является положение автора о том, что управленческая культура – результат профессионального обучения и подготовки, а также практического опыта реализации управленческой деятельности [21].

При рассмотрении понятия «управленческая культура» следует учитывать субъективный фактор, включающий деловые, профессионально-личностные качества личности, а также ее индивидуальные характеристики. В их число входят: профессиональные знания в конкретной сфере деятельности; организаторские способности и навыки управленческой деятельности; искусство делового общения; компетентность в области психолого-педагогических проблем управления; общий культурный кругозор; нравственный облик, соответствующий общегуманистическим нравственным идеалам[19]. Выделенные характеристики, с одной стороны, отражают многомерность рассматриваемого понятия, многофакторность формирования управленческой культуры. С другой стороны, значимость данных характеристик в проявлении управленческой культуры в частной ситуации обусловливает необходимость самосовершенствования, непрерывной работы над собой руководителя любого уровня. Это положение также нашло отражение в гипотезе исследования.

В исследованиях В.А.Сластенина, В.В.Кукушина подчеркивается, что управленческая культура педагога является органичной частью профессионально-педагогической культуры, отражая философию, ценности, степени мастерства специалиста, преломленные в непосредственной деятельности. [14; 27]. В таком контексте компонентами управленческой культуры педагога выступают: аксиологический, технологический и личностно-творческий.

Аксиологический компонент управленческой культуры педагога образован совокупностью управленческих и педагогических ценностей. В процессе управленческой деятельности педагог усваивает новые теории и концепции управления, овладевает умениями и навыками и в зависимости от степени их приложения в практической деятельности они оцениваются им как более значимые. Имеющие в настоящий момент большую значимость для эффективного управления знания, идеи, концепции выступают в качестве управленческо-педагогических ценностей. В общей структуре педагогической деятельности данные ценности выступают регулятором поведения специалиста, основанием принятия решения в той или иной ситуации.

Технологический компонент управленческой культуры педагога включает в себя способы и приемы управления. Уровень управленческой культуры зависит от уровня овладения приемами и способами решения типовых задач. При этом постепенное накопление и совершенствование приемов и способов управления позволяет специалисту подготовиться к принятию решения в нестандартной, нетипичной ситуации.

Личностно-творческий компонент управленческой культуры педагога раскрывает управление как творческий акт. При всей регламентированностиуправления деятельность педагога является творческой. Осваивая ценности и технологии управления, педагог преобразовывает, интерпретирует их, что определяется как личностными его особенностями, так и особенностями объекта управления [27]. Данный компонент управленческой культуры позволяет специалисту избежать профессиональной деформации, создавая возможность самовыражения, реализации своих способностей в деятельности с учетом особенностей объекта управления; именно здесь возникает возможность выхода на субъект-субъектные отношения в управлении.

Следует отметить, что специфика педагогической деятельности, в том числе и управленческой, состоит в том, что в ее основе лежат определенные нормы, которые должны строго им соблюдаться. Наиболее важные из них: 1) юридические нормы управленческого труда, которые отражены в государственно-правовых нормативных актах; 2) моральные нормы регулируют поведение педагога в области нравственности и морали; имеются и другие виды норм (технические, эстетические и т.п.), которые определенным образом формируют управленческую культуру педагога [32]. Данные нормы можно выд5елить как самостоятельный компонент, а можно рассматривать как элемент аксиологического, т.к. нормы деятельности – основание и одновременно следствие влияния освоенных ценностей на поведение и деятельность специалиста.

Процесс формирования управленческой культуры в высшем профессиональном образовании исследован В.М. Акименко, О.С. Анисимовым, А.А. Деркачом, Н.В. Тамарской. Авторы подчеркивают, что особенностью освоения управленческой культуры будущего профессионала на вузовском этапе является осознанность процессов изучения профессиональной культуры, освоения управленческих технологий, прежде всего, принятия и реализации управленческого решения в социальной сфере, субъектный характер взаимодействия в учебной, учебно-профессиональной деятельности студента и профессиональной деятельности педагога.

Кроме того, авторы выделяют этапы формирования управленческой культуры будущего специалиста в системе вузовской подготовки.

Первый этап формирования управленческой культуры будущего педагога (1-2 курсы) связан с социогуманитарным блоком учебных дисциплин, нацеленных на становление инвариантного блока общей культуры личности.

Второй этап формирования управленческой культуры в вузе (2-3 курсы) связан с общепрофессиональным блоком учебных дисциплин, содержание которых определено профессиональной культурой специалиста, но еще не отражает ее проявления в конкретной специализации. В общепрофессиональном блоке отражается особенное, зависящее от развития системы образования, от ведущих тенденций социальной практики и педагогического знания. Данный блок обеспечивает самореализацию будущего педагога.

Третий этап формирования управленческой культуры будущего педагога (4-5 курсы) связан со специальным блоком учебных дисциплин, содержание которых по отношению к предыдущим выражает проявление инвариантного (общего) и социально-профессионального (особенного) блоков , связанных со специальными компетенциями, нравственно-волевыми качествами, принципиально значимыми в конкретной специализации. Данный блок обеспечивает компетентность будущего педагога в управленческих технологиях[12].

По мнению Позднякова А.В., формирование управленческой культуры будущего педагога в вузе – педагогический процесс, предполагающий:

воздействие субъектов (преподаватели, руководители студенческой практики, руководители и специалисты социальных служб (управление);

совместную деятельность субъектов обучения (соуправление);самостоятельную деятельность студентов (самоуправление). Данный процесс ориентирован на освоение студентами управленческих компетенций и ценностей, необходимых для принятия управленческого решения [24].

Таким образом, управленческая культура педагога – необходимый компонент профессиональной культуры и основание управления собственной деятельностью, деятельностью других субъектов образовательного процесса. Формирование управленческойкультуры педагога – процесс длительный, требующий специальных знаний, самостоятельной практики принятия управленческих решений.

1.2. Проблема обеспечения качества образовательного процесса в условиях модернизации общего образования в реализации педагогом управленческой компоненты педагогической деятельности

Ориентированность современной системы образования на обеспечение качества вызывает ряд трудностей в определении самого понятия «качество», его специфике в отношении реализации образовательного процесса, а также в определении условий, влияющих на обеспечение качества, в частности – качества образовательного процесса.

Различные аспекты оценки качества подготовки выпускников рассматривались в системе профессионального образования (В.И. Васильев, И.Г. Галямина, В.В. Красильников, М.А. Минин, В.Ю. Переверзев, Н.А. Селезнева, Т.Н. Тягунова и др.). Технологический компонент в оценке качества образования представлен в работах В.П. Беспалько, В.В. Гузеева, П.Ф. Кубрушко, Г.К. Селевко, В.В. Юдина и др. Понятие «качество образовательного процесса» не является предметом нашего исследования, что позволяет нам определить лишь общие подходы к его раскрытию.

В общем смысле качество образовательного процесса – это мера соответствия достигнутых результатов поставленным целям образовательного процесса. В современных исследованиях выдвинута идея о том, качество образования – это своеобразный общественный договор, позволяющий сформулировать ориентиры для оценки образования, а также сформулировать перспективы для корректировки действий специалистов конкретного учреждения в случае, если качество образовательного процесса не соответствует заданным параметрам. Эта идея наиболее полно отражает гуманистический характер образовательной парадигмы. Одновременно можно констатировать, что такое понимание качества образования органично сочетается с требованиями федеральных государственных образовательных стандартов начального основного, основного общего и полного общего образования. При составление стандартов нового поколения разработчики ориентировались на необходимость обеспечения своеобразного общественного договора относительно понимания образования, его ценностно-смыслового и содержательного компонентов.

Проблемы обеспечения качества образовательного процесса в условиях внедрения новых федеральных государственных образовательных стандартов могут быть структурированы следующим образом: организационные, аксиологические, технологические. В контексте сформулированного методологического аппарата исследования, мы не ставим перед собой задачу раскрыть проблемы внедрения ФГОС нового поколения. В рамках исследования мы попытаемся раскрыть те проблемы, решение которых возможно на уровне профессиональной деятельности специалиста образовательного учреждения посредством реализации управленческого компонента педагогической деятельности.

Организационные проблемы обеспечения качества образовательного процесса связаны с определением текущего состояния управленческой культуры педагогов и возможностей его совершенствования в контексте понимания зависимости между сформированностью управленческой культуры педагога и качества образовательного процесса.

Е.П.Кортунова определила основные недостатки управленческой культуры современных руководителей образовательных учреждений, которые могут быть перенесены на деятельность педагогов как менеджеров. Автор отмечает, что отрицательными моментами в управленческой культуре современных российских руководителей образовательных учреждений являются: отсутствие управленческой структуры и механизмов управления, обеспечивающих его качество; преобладание авторитарного стиля управления; отсутствие стабильности в работе и определенная рассогласованность действий на административном, общественном, педагогическом и ученическом уровнях управления; недостаточный уровень применения руководителями системы организационно-педагогических и правовых основ в управленческой деятельности[12].

Данный список можно дополнить неготовностью педагогов к осознанию функции управления как базового элемента педагогической деятельности; несформированностью социальной ответственности за результаты управленческой деятельности. Консерватизм педагогической профессии накладывает отпечаток на стиль и манеру профессиональной деятельности, обусловливая появление в поведении педагога своеобразного избегания ответственности как руководителя, хотя именно педагог непосредственно и реализует функцию управления качеством образовательного процесса на уровне своего предмета, класса.

Способами решения обозначенных трудностей и проблем могут стать курсы специальной подготовки и переподготовки педагогических кадров, которые позволят компенсировать недостатки профессионального образования, Особенно это важно в условиях изменения содержания профессионального образования под влиянием вводимых ФГОС третьего поколения.

К группе организационных проблем обеспечения качества образовательного процесса можно отнести и необходимость определения содержания управленческой деятельности педагога. Основными объектами управления в деятельности педагога выступают:

- образовательный процесс, его планирование, реализация, коррекция, контроль;

- взаимодействие с участниками образовательного процесса – обучающимися, родителями, коллегами, общественностью (определение целей взаимодействия, плана, приемов и способов обеспечения прямой и обратной связи);

- самовоспитание и самообразование педагога.

Аксиологические проблемы обеспечения качества образовательного процесса связаны необходимостью определения ценностно-смысловых оснований реализации управленческого компонента деятельности педагога. Учитывая специфику педагогической деятельности, а также сложившиеся принципы управления, в качестве подобных оснований можно рассматривать принципы педагогического управления, сформулированные в научной литературе. В качестве исходных положений или принципов педагогического управления исследователи Л.А. Григорович, Н.В. Пернай, М.Л. Портнов, В.С. Пикельная, Е.Н. Шиянов, выделяют следующие:демократический централизм, при котором поощряется инициатива большинства;рациональное сочетание централизации и децентрализации; сочетание коллегиальности и единоначалия, являющиеся основой развития активности единомышленников;научность – необходимость учёта определенных законов и закономерностей развития образовательных систем;объективность и полнота информации в управлении; определение главного направления в деятельности в отношении тех или иных участников образовательного процесса;оптимальность и эффективность – отбор адекватных методов решения управленческих задач[24; 25; 27].

Ю.В. Васильев [см.26], связывая педагогическое управление в школе с воспитанием и обучением, считает, что основными принципами управления могут быть:объективность оценки деятельности школы, опора на достижения педагогической науки и педагогической практики;использование разнообразных дополняющих и уточняющих друг друга методов для изучения эффективности работы школы;комплексность методов управления, охватывающих все стороны деятельности школы;учёт конечных результатов работы образовательного учреждения (оптимальность их достижения, изучение динамики их развития и т.д.).

Обозначенные принципы задают ориентиры для построения ценностно-смыслового пространства управленческой деятельности педагога как условия совершенствования качества образовательного процесса.

Технологические проблемы обеспечения качества образовательного процесса связаны необходимостью овладения педагогом приемами, методами и технологиями управления. Учитывая обозначенные выше объекты управления, можно конкретизировать необходимые педагогу приемы и технологии управления.

Любая деятельность по обеспечению качества сводится к системе действий «планируй – действуй - анализируй - корректируй». С позиции объектов управления (образовательный процесс, взаимодействие с участниками образовательного процесса – обучающимися, родителями, коллегами, общественностью, самовоспитание и самообразование педагога), педагогу как менеджеру необходимо овладеть и совершенствовать: приемы и технологии организации образовательного процесса, его оценки с позиции общих требований и достижений конкретного ребенка; приемы и технологии социального партнерства, технологии взаимодействия с семьей; приемы самообразования, самовоспитания, повышения профессионального мастерства.

Таким образом, проблемы обеспечения качества образовательного процесса в контексте реализации педагогом управленческой компоненты педагогической деятельности – явление закономерное в условиях постепенного внедрения ФГОС нового поколения.

1.3. Механизмы повышения уровня сформированности управленческой культуры педагога

Рассматривая механизмы повышения уровня сформированности управленческой культуры педагога, следует определить само понятие «механизмы» и дать их сущностное описание относительно нашего предмета исследования.

Г.И.Коджаспирова понятие «механизмы» характеризует как совокупность мер, действий, мероприятий, обеспечивающих достижение определенной цели. При этом мероприятия имеют однонаправленное действие, обеспечивая более результативное продвижение к запланированному результату.

В теории менеджмента и теории управления образовательными учреждениями основным механизмом совершенствования управленческой культуры специалиста можно назвать получение профессиональных знаний, включающий в себя повышение квалификации, профессиональное обучение и переподготовку.

Профессиональное обучение предполагает овладение специалистом совокупности профессиональных знаний не только по теории управления, но и специфике образовательной системы. Профессиональное обучение обеспечивается посредством обучения в системе среднего или высшего профессионального образования, в частности – в педагогическом колледже или педагогическом вузе. Далее предполагается повышение квалификации не реже, чем 1 раз в 5 лет и возможная переподготовка, прохождение стажировки.

Повышение квалификации должно осуществлять целостное воз­действие на профессиональную компетентность учителя как управленца, его субъектный познавательный опыт, приобретение способностей воспринимать, понимать, оценивать, использовать информацию; способствовать освоению психолого-педагогических механизмов становления инновационных процессов, выдвижению собственных конструктивных концепций образования, социализации педагоги­ческого процесса (развитие готовности к интерпретации социаль­ных явлений, переводу общественных целей и задач на язык педа­гогических решений, развитие педагогической рефлексии) (Сластенин В.А.). Учитывая предмет нашего исследования, повышение квалификации должно обеспечить непрерывный профессиональный рост педагога в области управленческой деятельности, а также системность знаний и опыта непосредственной управленческой деятельности.

Структурными элементами системы повышения квалификации педагогов выступают: методическая работа в образовательном учреждении и на уров­не муниципальной системы образования; проведение проблемных семинаров для педагогов на базе об­разовательного учреждения;изучение педагогического опыта коллег;курсовая переподготовка педагогов; включение педагогов в активную инновационную деятель­ность; обучение в аспирантуре; получение второго высшего образования.

О.В.Лебедев, характеризуя формы внутрифирменного обучения, подчеркивает, что в этом случае возникает уникальная возможность без отрыва от производства повысить профессиональное мастерство и компетентность педагогов, в том числе и в управленческой деятельности. К формам внутрифирменного обучения автор относит: деятельность проблемных и творческих групп на базе образовательного учреждения, создание постоянно действующего научно-методического семинара по проблемам управления, функционирование лабораторий по проблемам управления, обмен опытом между специалистами, круглые столы и профессиональные объединения и др.[см.19].

Одним из путей повышения квалификации учителя является самообразование в сфере осуществления управленческой деятельности*.* Оно осуществляется посредством ознакомления с педагогической периодикой, а также чтения различ­ного рода педагогической и методической литературы.

Значимым ресурсом повышения уровня сформированности управленческой культуры является участие педагогов в различных конкурсах профессионального мастерства, в творческих конкурсах, позволяющих одновременно реализовать свой творческий потенциал, способности и таланты.

Одним из механизмов повышения уровня сформированности управленческой культуры педагога выступает аттестация. Изменение Положения об аттестации педагогических работников привело необходимости проходить данную процедуру не только педагогам, желающим получить квалификационную категорию, но и руководителям образовательных систем различных уровней. Цель аттестации — стимулирование роста квалификации, профессионализма, продуктивности педагогического и управлен­ческого труда, развитие творческой инициативы, обеспечение со­циальной защищенности работников отрасли в условиях рыноч­ных отношений путем дифференциации оплаты их труда.К задачам аттестации относятся:целенаправленное, непрерывное повышение профессиональ­ного уровня педагогических и руководящих работников;установление соответствия между качеством и оплатой труда; управление качеством образования для создания оптималь­ных условий для развития личности[27].

Согласно ФЗ «Об образовании» современная система образования предполагает государственно-общественный характер управления, возможность и необходимость участия в управлении всех субъектов образовательного процесса. В связи с этим в качестве одного из механизмов повышения уровня управленческой культуры педагога можно считать его включение в работу органом самоуправления и соуправления на уровне образовательного учреждения или муниципальной системы образования. Благодаря работе в таких структурах у педагога появляется возможность выйти за пределы собственной педагогической деятельности, связанной с необходимостью реализации функции управления по отношению к себе, деятельности родителей и обучающихся. Он включается в непосредственную управленческую деятельность, накапливая значимый опыт, совершенствуя различные формы реализации управленческой деятельности и делового общения (проведение переговоров, бесед, деловой переписки, телефонных переговоров, достижение соглашений и др.).

Значимым является наличие в образовательном учреждении понимания необходимости реализации педагогом управленческой функции, благоприятный психологический климат, обеспечивающий возможность активного, творческого самовыражения педагога, расширения его компетентностных возможностей и профессионального роста.

Таким образом, обозначенные механизмы позволяют обеспечить профессиональный рост педагога не только в сфере педагогической деятельности, но и управления как компонента педагогической деятельности.

**Выводы по первой главе**

Изучение научной и методической литературы по теме исследования позволяет сформулировать ряд значимых выводов.

Во-первых, управленческая культура - сложное, многомерное образование, отражающие личностные, профессиональные, управленческие характеристики специалиста.

Во-вторых, проблемы формирования управленческой культуры педагога обусловлены не только спецификой самого процесса, требующей накопления специального знания и постепенного введения специалиста в управленческую практику. Большинство проблем обусловлены изменяющейся парадигмой образования и модернизационными процессами. Объективность данных проблем требует усиления работы по формированию управленческой культуры на уровне непосредственной профессиональной деятельности, разработки и внедрения в педагогическую практику механизмов совершенствования управленческой культуры специалистов образовательных учреждений.

В-третьих, требует осознания тот факт, что способность педагога к эффективному управлению собственной деятельностью и деятельностью других субъектов образовательного процесса объективно приводит к совершенствованию качества образовательного процесса в целом. Способность педагога планировать, анализировать, реализовывать, руководить и контролировать процесс отражает основные компоненты управленческой деятельности и является залогом непрерывности организуемого процесса, его эффективности.

Глава 2. Методические основы повышения уровня сформированности управленческой культуры педагога как условия совершенствования качества образовательного процесса

2.1. Критерии и методы оценки сформированности управленческой культуры педагога

На основе изучения сущности понятия «управленческая культура педагога» нам удалось сформулировать вывод о неоднозначности самого понятия и критериев его оценки. Цель опытно-экспериментальной работы, проводимой в рамках исследования, - изучить условия повышения уровня сформированности управленческой культуры педагога как фактора совершенствования качества образовательного процесса.

Опытно-экспериментальная работа включала в себя несколько этапов, необходимых и достаточных для получения обоснованных выводов, а именно:

-констатирующий - май- июнь 2012 года;

- формирующий (частичная реализация) – сентябрь -??? 2012-2013 года;

- контрольный (промежуточная диагностика запланированной работы) -???? 2013 года.

Цель констатирующего этапа опытно-экспериментальной работы. Представленного в данном параграфе, - выявление уровня сформированности управленческой культуры педагогов на основе отбора критериев и методов оценки данного качества специалистов.

Учитывая мнение Кудряшовой Л.Д., в нашем исследовании управленческая культура педагога рассматривается: как средство передачи социального опыта не только в контексте управленческой деятельности, но и в педагогической; как фактор совершенствования качества образовательного процесса; как отображение накопленного опыта управления на уровне реализуемой профессиональной деятельности; как способ самовыражения и реализации творческого начала педагога, органично встроенного и спланированного в контексте профессиональной деятельности.

На основе анализа работ Багаевой Т.И., Белозерова С.М., Ивашкина А.Г., О.С.Веснина и др. можно выделить основные критерии сформированности управленческой культуры педагога (критерии были уточнены нами с учетом рассмотрения управленческой деятельности как компонента педагогической деятельности):

Таблица 1

Критерии и показатели оценки сформированности управленческой культуры педагога

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | **Компоненты управленческой культуры** | **Критерий** | **Показатели** |
| 1. | Аксиологический | Стремление к профессиональному росту и повышению квалификации (в области вопросов управления и предметной подготовки) | - намечен план самосовершенствования, по крайней мере на один год вперед;- регулярное чтение специальной литературы;- регулярное повышение квалификации на специальных курсах, семинарах. |
| Дисциплинированность и организованность | - вовлечение всех исполнителей задания в процесс обсуждения целей, сроков, методов, ответственности;- предоставление свободы действий исполнителям в достижении поставленной цели;- контроль хода выполнения задания;- эффективное проведение беседы со всеми участниками образовательного процесса по вопросам улучшения их работы;- готовность изменить стиль своего руководства коллективом обучающихся.родителей с целью повышения его эффективности. |
| Инициативность  | - помощь участникам образовательного процесса по собственной инициативе, а не только тогда, когда они об этом попросят. |
| 2. | Технологический | Способность оперативно оценивать ситуацию и принимать решения | - пояснение причин, заставивших принять то или иное решение;- готовность заняться проблемами, вопросами и жалобами участников образовательного процесса. С которыми педагог взаимодействует. |
| Умение создавать в коллективе благоприятный психологический климат | - стремление сотрудничать с другими людьми;- поощрение участников образовательного процесса (детей, родителей, коллег) проявлять инициативу, вносить предложения и замечания;- выражение благодарности участникам образовательного процесса за каждую хорошо выполненную работу;- доверие к субъектам взаимодействия;- отношение к участникам образовательного процесса с пониманием и уважением. |
| 3. | Личностно-творческий | Способность к выработке и внедрению оригинальных решений  | - стремление к использованию в работе новейших достижений в своей профессиональной области;- применение оригинального творческого подхода в принятии управленческих решенийсконтексте реализуемой профессиональной деятельности. |
| Способность с энтузиазмом и увлечением относиться к делу | - знание интересов и устремлений участников образовательного процесса, с которыми педагог вступает во взаимодействие;- интерес к выполнению сложной, но интересной работы;- готовность заниматься проблемами, вопросами и жалобами участников образовательного процесса, с которыми педагог вступает во взаимодействие. |
| Коммуникабельность  | - Способность говорить с участников образовательного процесса, с которыми педагог вступает во взаимодействие, ясно, кратко и вежливо.- гибкость поведения в отношении с другими людьми. |

Определены уровни сформированности управленческой культуры педагога в соответствии с выявленными критериями и компонентам.

**Первый (низкий) уровень.***Аксиологический компонент*: специалист не понимает и не может оценить цели и задачи управления в профессиональной деятельности; не осознает ценности управленческих знаний в системе педагогической деятельности; не признает ценности субъектных отношений, не знаком с ценностями профессии; не проявляет стремления к профессиональному росту в вопросах управления собственной деятельностью и деятельностью субъектов образовательного процесса;.при реализации управленческой деятельности и принятии соотвествующих решений не учитывает мнение участников образовательного процесса, с которыми взаимодействует; не ориентирован на оказание помощи участникам образовательного процесса при выполнении ими выдвинутых требований.

*Технологический компонент*: педагог не знаком с сущностью процессов самоуправления, управления и соуправления, не владеет многими умениями, необходимыми для осуществления управленческой деятельности на обозначенных уровнях; не способен оперативно и объективно оценивать ситуации, возникающие в профессиональной деятельности, и принимать адекватные решения;. не осознает необходимость создания в коллективе обучающихся, родителей, коллег благоприятного психологического микроклимата.

*Личностно-творческий компонент*: низкая направленность на реализацию творческого начала в профессиональной деятельности, низкая степень развития личностных способностей к управленческой деятельности;

***Второй (средний) уровень.*** *Аксиологический компонент:* педагог осознает ценность знаний и умений для управления собой, профессиональной деятельностью, но не осознает их значимости для взаимодействия с коллегами, родителями, учениками и администрацией школы; частично знаком с ценностями управленческого труда.

*Технологический компонент:* специалист обладает основными знаниями об организации учебной деятельности, об основах самоанализа, рефлексивной деятельности, особенностях управления своей профессиональной деятельностью, процессом взаимодействия со всеми участниками образовательного процесса; имеет знания о принципах соуправления; о способах построения взаимоотношений в рамках образовательного процесса; о требованиях к составлению необходимой деловой документации, а также владеет умениями, необходимыми для применения перечисленных знаний на практике.

*Личностно-творческий компонент:* непоследовательно проявляет коммуникативные и организаторские способности, деловые качества в ходе учебной, учебно - профессиональной, общественно-полезной деятельности; способен участвовать в проектном способе управления образовательной деятельностью учреждения, но не выступает инициатором и генератором идей и новых образовательных проектов.

***Третий (высокий) уровень.*** *Аксиологический компонент:* педагог осознает ценностную значимость знаний и умений по самоуправлению и управлению, но не осознает ценность осуществления соуправления.

*Технологический компонент:* педагог демонстрирует (помимо названных во втором уровне) знания о методах самоуправления, критериях и показателях успешного управления своей профессиональной деятельностью, о структуре анализа управленческой деятельности; о психологических основах самопознания, создания «Я-концепции», о способах создания благоприятного социально-психологического климата в коллективе; о способах формирования и развития собственной конкурентоспособности, коммуникативно-лидерских способностей, деловых качеств;особенностях деловой полемики, беседах конфликтного и дисциплинарного характера, технологии кадровых бесед, совещаний, о требованиях к ведению деловой документации; а также владеет умениями и навыками, необходимыми для осуществления деятельности по применению названных знаний.

*Личностно-творческий компонент*: специалист проявляет активность в отдельных видах деятельности, разработанные социальные проекты частично реализует на практике.

***Четвертый (продвинутый) уровень****. Аксиологический компонент*: специалист в полной мере осознает ценность системы знаний и умений для самоуправления, управления и соуправления.

*Технологический компонент:* педагог владеет знаниями, необходимыми для реализации деятельности по самоуправлению, управлению, соуправлению; широким кругом управленческих умений и технологий, применяет их на практике.

*Личностно-творческий компонент:* педагог активен во всех видах деятельности (учебная, учебно- профессиональная, профессиональная, общественно- полезная);самостоятельно разрабатывает образовательный проект и реализует его на практике, имеет положительный отзыв о личностно- профессиональных качествах и апробации авторского проекта.

На основании сформулированных в ВКР критериев оценки сформированности управленческой культуры нами разработана карта наблюдения (Приложение 1), которую можно использовать в нескольких вариантах: как основание для проведения наблюдения за деятельностью педагога (регистрационный лист); как критериальную базу при экспертной оценке деятельности педагога со стороны администрации учреждения или независимых привлеченных экспертов (членов Наблюдательного совета, родительского комитета или коллег); как метод самооценки для педагогов.

В нашем исследовании сбор данных констатирующего этапа опытно-экспериментальной работы происходил следующим образом. По итогам анализа результатов государственной аттестации выпускников школы за 2011-2012 учебный год была проведена экспертная оценка сформированности управленческой культуры педагогов школы со стороны администрации. В целом, полученные результаты представлены следующим образом.

Педагогический состав МАОУ "Пянтежская основная общеобразовательная школа" при общем количестве 63 человека (начальное звено - 24 человека; основное – 39): педагогических работников вместе с воспитателями (включая структурное подразделение «школа – сад») – 12 человек; учителей – 9; категорийность: вторая квалификационная категория - 5 человек, не имеют квалификационной категории –0 человек.Стаж работы: 2 - 5 лет – 0 человек; 5 - 10 лет – 0 человек; 10 - 20 лет – 3 человека; 20 и выше – 6 человек. Как видно, возрастной состав педагогов школы требует постепенного «омоложения», однако условия проживания в поседении, отдаленность от города, низкий престиж профессии педагога приводят к тому, что в школу не идут работать молодые специалисты. Имеющийся педагогический состав школы согласно предусмотренным ФЗ «Об образовании» и «Положения об аттестации педагогических работников» срокам проходит курсы повышения квалификации, аттестацию на должность. Это позволяет поддерживать уровень квалификации педагогического коллектива в целом.

В теоретической части исследования мы подчеркнули мысль о том, что от уровня сформированности управленческой культуры педагога может зависеть качество образовательного процесса. Выявить прямую зависимость нам не представляется возможным по нескольким причинам. Во-первых, численность педагогов и учащихся недостаточна для проведения методов математической статистики, корреляционного анализа и формулировки достоверных закономерностей, зависимостей и выводов. Во-вторых, выявление подобных зависимостей не является предметом нашего исследования.

Анализ результатов государственной аттестации выпускников представлен в Приложении 2. Как следует из таблицы 4 (данные в динамике за последние три гоа), выполнение программ по предметам, подлежащим аттестации находится в допустимых пределах (от 97% по обществознанию до 100% по русскому языку, математике и др.). Успеваемость по итогам года по всем предметам составляет 100%. Успеваемость за экзамен ниже годовой по русскому языку и значительно ниже - по математике. Оценка за экзамен по 100-балльной шкале снижаются по русскому языку и математике, возросла – по обществознании. Процент оценок на «4» и «5» снизился по обязательным предметам по сравнению с прошлым годом и возрос по обществознанию и физической культуре.

Мы предположили, что повышение результатов государственной аттестации как формального количественного показателя качества образовательного процесса возможно за счет повышения уровня сформированности управленческой культуры педагогов. Данная мысль сформулирована в исследованиях Д.А.Иванова, Н.В.Пернай, Т.И.Шамовой (10; 24; 32). Отсутствие стандартизированных методик оценки управленческой культуры педагогов привело к необходимости разработки оценочной карты для проведения экспертной оценки сформированности данного качества практикующих специалистов. Результаты экспертной оценки можно представить следующим образом.

Таблица 2

Результаты оценки уровня сформированности управленческой культуры педагогов

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№ испы****туемого** | **Компоненты управленческой культуры** | **Результаты экспетной оценки** | **Общий уровень**  |
| 1 | Аксиологический | +/- | средний |
| Технологический | +/- |
| Личностно-творческий | - |
| 2 | Аксиологический | +/- | средний |
| Технологический | +/- |
| Личностно-творческий | - |
| 3 | Аксиологический | +/- | высокий |
| Технологический | + |
| Личностно-творческий | +/- |
| 4 | Аксиологический | +/- | средний |
| Технологический | +/- |
| Личностно-творческий | - |
| 5 | Аксиологический | +/- | средний |
| Технологический | +/- |
| Личностно-творческий | - |
| 6 | Аксиологический | +/- | высокий |
| Технологический | + |
| Личностно-творческий | +/- |
| 7 | Аксиологический | +/- | средний |
| Технологический | +/- |
| Личностно-творческий | - |
| 8 | Аксиологический | +/- | средний |
| Технологический | +/- |
| Личностно-творческий | - |
| 9 | Аксиологический | +/- | высокий |
| Технологический | + |
| Личностно-творческий | +/- |

Из таблицы видно, что большая часть практикующих педагогов школы – 6 человек - имеет средний уровень сформированности управленческой культуры, а именно, При характеристике сформированности аксиологического компонента рассматриваемого вида культуры педагога можно обнаружить, что педагог осознает ценность знаний и умений для управления собой, профессиональной деятельностью, но не осознает их значимости для взаимодействия с коллегами, родителями, учениками и администрацией школы; частично знаком с ценностями управленческого труда.Технологический компонент представлен следующим образом: специалист обладает основными знаниями об организации учебной деятельности, об основах самоанализа, рефлексивной деятельности, особенностях управления своей профессиональной деятельностью, процессом взаимодействия со всеми участниками образовательного процесса; имеет знания о принципах соуправления; о способах построения взаимоотношений в рамках образовательного процесса, а также владеет умениями, необходимыми для применения перечисленных знаний на практике.Личностно-творческий компонент: непоследовательно проявляет коммуникативные и организаторские способности, деловые качества в ходе учебной и общественно-полезной деятельности; способен участвовать в проектном способе управления образовательной деятельностью учреждения, но не выступает инициатором и генератором идей и новых образовательных проектов.

Три педагога школы имеют высокий уровень сформированности управленческой культуры, а именно.При характеристике аксиологического компонента можно обнаружить, что педагог осознает ценностную значимость знаний и умений по самоуправлению и управлению, но не осознает ценность осуществления соуправления.Технологический компонент:педагог демонстрирует (помимо названных во втором уровне) знания о методах самоуправления, критериях и показателях успешного управления своей профессиональной деятельностью, о структуре анализа управленческой деятельности; о способах создания благоприятного социально-психологического климата в коллективе; об особенностях деловой полемики, беседах конфликтного и дисциплинарного характера, технологии кадровых бесед, совещаний, о требованиях к ведению деловой документации; а также владеет умениями и навыками, необходимыми для осуществления деятельности по применению названных знаний.Личностно-творческий компонент: специалист проявляет активность в отдельных видах деятельности, разработанные социальные проекты частично реализует на практике.

Не представлен среди практикующих специалистов школы продвинутый уровень сформированности управленческой культуры. Обозначенные данные сложно однозначно связать с возрастом и стажем педагогов, хотя можно предположить, что существует прямая зависимость: чем больше стаж работы, тем выше сформированность ценностей профессионально-педагогической деятельности, владение технологиями управления собственной деятельностью, деятельностью детей и родительского коллектива. Однако в современной психологии труда существуют понятия «профессиональное выгорание», «стогнация», «профессиональная деформация», которые при переносе на педагогический коллектив могут иллюстрировать обратную зависимость.

Для получения более достоверной информации нами была дополнительно использована методика «Незаконченные предложения». Педагогам было предложено продолжить следующие высказывания, отражающие заявленные в работе компоненты управленческой культуры:

1. В деятельности педагога управление предполагает …
2. Управление является обязательным компонентом деятельности любого специалиста образовательного учреждения, т.к…..
3. Управленческая культура предполагает сформированность таких качеств личности, как…
4. Сформированность управленческой культуры обеспечит изменение …

Полученные данные по итогам методики «Незаконченные предложения» позволяют утверждать, что часть педагогов (4 человека) управление понимают как деятельность руководителя и при формулировке данной функции в отношении педагогической деятельности неточно формулируют ее наполнение. Три педагога управление связывают с необходимостью взаимодействия с родителями и учениками, управлением процессом формирования родительского и ученического коллектива. Два педагога управление рассматривают как необходимость, как обязательный элемент педагогической деятельности на любой ступени образования и должности в образовательном учреждении. При этом, практически все педагоги (7 человек) подчеркивают необходимость специальной подготовки и обучения для выполнения управленческой деятельности, овладения специальными знаниями, методами и технологиями управления.

Характеризуя управленческую деятельность как обязательный компонент деятельности любого специалиста образовательного учреждения, педагоги подчеркивают, что управление позволит эффективнее осуществлять планирование, контроль деятельности обучающихся, взаимодействие с родителями. Один педагог подчеркнул, что понимание управления как компонента профессиональной деятельности любого специалиста образовательного учреждения – «дань моде», требование современности, которое скоро докажет свою несостоятельность.

Характеризуя компоненты управленческой культуры в структуре личности, педагоги подчеркивали необходимость и значимость таких качеств, как признание ценности личности ребенка, родителя (9 человек), уважение к участникам образовательного процесса (7 человек), профессиональная компетентность (4 человека), профессиональное мастерство (3 человека), педагогический такт (3 человека), организаторские способности (4 человека), коммуникативные способности (4 человека). Ответы педагогов подтвердили выявленную по результатам экспертной оценки особенность – управленческая культура рассматривается практикующими специалистами через характеристики профессионально-педагогической культуры, о чем мы говорили в теоретической части исследования.

Ответы педагогов относительно понимания возможных изменений при наличии сформированной управленческой культуры иллюстрируют следующую картину: 2 человека утверждают, что возможны изменения в качестве образовательного процесса; один человек – что изменения затронут организацию образовательного процесса в школе в целом; 4 человека – что изменения возможны в жизнедеятельности школьного коллектива в целом; 2 человека – что управленческая культура способна изменить профессиональную деятельность педагога, повысить ее результативность.

В целом, представленные ответы педагогов дополнили выявленные в ходе экспертной оценки результаты. Недостаточно сформирован аксиологический и личностно-творческий компоненты управленческой культуры.

В рамках формирующего этапа опытно-экспериментальной работы мы представим разработанную систему мероприятий по повышению уровня сформированности управленческой культуры.

2.2. Система мероприятий по повышению уровня сформированности управленческой культуры педагогов (на примере МАОУ "Пянтежская основная общеобразовательная школа")

Результаты констатирующего этапа опытно-экспериментальной работы объективно свидетельствует о необходимости повышения уровня сформированности управленческой культуры педагога в контексте необходимости обеспечения качества образовательного процесса и постепенного перехода на реализацию федеральных государственных образовательных стандартов общего образования.

Цель формирующего этапа опытно-экспериментальной работы – разработка и апробация системы мероприятий по повышению уровня сформированности управленческой культуры педагогов.

Учитывая принятую в нашем исследовании логику рассмотрения понятия «управленческая культура» с позиции ее компонентов, разрабатываемая система мероприятий будет исходит из идеи деятельностного подхода и необходимости целенаправленной работы по каждому компоненту культуры. Включая практикующих педагогов в систему разрабатываемых мероприятий, ему предоставляется возможность овладеть культурными способностями к самообразованию и самосовершенствованию полученных знаний и умений, чтобы уметь адекватно управлять не только собой, но и своей профессиональной деятельностью. Т.е. система мероприятий стимулирует овладение специфическими и общекультурными умениями и знаниями, исходя из понимания управленческой культуры как части профессионально-педагогической культуры.

**Цель** разрабатываемой системы мероприятий - содействие формированию управленческой культуры педагога в системе профессиональной переподготовки, повышения квалификации и внутрифирменного обучения (т.е. без отрыва от производства).

**Решаемые задачи:**

1. Изучить и проработать источники, касающиеся управленческой культуры.
2. Разработать и реализовать систему мероприятий, включающих теоретическую и практическую подготовку к реализации функции управления.
3. Проведение самостоятельных работ на решение различных ситуаций.

**Формы:** лекции, семинары, управленческие тренинги, деловые игры, практикум, разбор конкретных ситуаций.

**Методы:** дискуссия, деловые, ролевые, имитационные, интерактивные игры, экскурсии, тренинги, решение управленческих ситуаций.

Таблица 3

План реализации системы мероприятий по повышению уровня сформированности управленческой культуры педагога

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Компонент управленческой культуры** | **Цель** | **Форма** | **Название**  | **Срок реализации** |
| **1.** | Аксиологический  | Формирование системы ценностей, взглядом, убеждений как основы управленческой деятельности | Лекция | «Кто такой менеджер»(приложение 2) | Сентябрь  |
| Индивидуальное занятие | «Мотивация профессиональной деятельности»(приложение 3) | Сентябрь |
| Тренинг | «Навыки руководства» (приложение 4) | Октябрь |
| **2.**  | Технологический | Совершенствование форм, методов и приемов реализации управленческой деятельности как компонента профессиональной деятельности педагога | Деловая игра | «Способы и приемы управления»Приложение 5) | Ноябрь  |
| Разбор конкретных ситуаций | «Решение управленческих задач»(приложение 6) | Ноябрь |
| Деловая игра | «Делегирование»(приложение 7) | Декабрь |
| Решение практических задач | Практикум, занятие 1-2 | Декабрь |
| Решение практических задач | Практикум, занятие 3-5 | Декабрь-январь |
| **3.** | Личностно-творческий | Стимулирование творческого начала в профессионально-педагогической деятельности, в решение педагогических и управленческих задач | Консилиум  | «Трудности управленческого труда»(приложение 9) | Февраль |
| Групповое занятие | «Памятка менеджеру»(приложение 10) | Март  |

**Реализация** представленной системы мероприятий возможна *несколькими способами*:

 - в рамках внутрифирменного обучения на базе школы, периодичность встреч – не реже одного раза в две недели; при этом состав участников программы определяется по результатам диагностики и в нее включаются специалисты, испытывающие наибольшие затруднения;

- как дополнительная образовательная услуга, реализуемая в контексте сотрудничества с ФГБОУ ВПО «Соликамский государственный педагогический институт», по итогам освоения которой педагоги получат свидетельство или удостоверение о прохождении курсов повышения квалификации (участие педагогов определяется целесообразностью с позиции выполняемых обязанностей или исходя из существующих требований к периодичности прохождения педагогами процедуры повышения квалификации);

- как строенная в деятельность школы система работы наряду с реализуемыми иными видами деятельности образовательного учреждения (в рамках проводимых методических, педагогических советов, заседаний, планерок и др.).

Предусмотренные мероприятия ориентированы на необходимость сочетания теоретических знаний и проигрывания различных ролей, в т.ч. и роли руководителя, что позволит накапливать опыт реализации управленческой деятельности. Процесс формирования управленческой культуры осуществлялся, в частности, через серию лекций и практических занятий, направленных на анализ педагогических ситуаций, которые могут быть решены на основе управленческих знаний, умений и соответствующих ценностных ориентаций. Лекции построены на основе сочетания монологовой и полилоговой форм взаимодействия с аудиторией. Содержание лекций призвано раскрыть особенности понятий «управление», «управленческая деятельность», «управленческая культура», особенности управленческой деятельности и деятельности менеджера. Через игровые методы, тренинговые упражнения, дискуссии, проблемное изложение созданы предпосылки для формирования у педагогов управленческой компетентности. Отметим, что практическая направленность специальных проектов, которые педагоги будут выполнять в ходе участия в мероприятиях, соответствует принципу связи обучения с практикой. В соответствии с положением о том, что чем больше приобретаемые практикующими специалистами знания в своих узловых моментах взаимодействуют с жизнью, применяются в практике, тем выше сознательность обучения и интерес к нему. Для педагогов предусмотрено задание – написать меморандум для руководителя выбранного (и знакомого им) образовательного учреждения с четким анализом ситуации и конкретными рекомендациями. Таким образом, меморандум, в рамках данного задания, носит информационную и консультационную функцию. Присвоение профессиональных знаний, технологий управления должно осуществляться за счет включения слушателей в активные методы обучения: проблемно-рефлексивный полилог, проблемно-ситуационная игра, анализ конкретных ситуаций (управления, проблемы, оценки), игровое моделирование, позиционная дискуссия.

**Ожидаемый результат:** сформированность базовых компонентов управленческой культуры педагога, повышения уровня сформированности управленческой культуры, изменение организационных основ деятельности педагогов.

2.3. Динамика сформированности управленческой культуры педагога и качества образовательного процесса под влиянием целенаправленной деятельности коллектива школы

Цель контрольного этапа опытно-экспериментальной работы – выявление динамики сформированности управленческой культуры педагогов под влиянием проведенной работы.

Следует подчеркнуть, что система мероприятий, представленная в параграфе 2.2., реализована частично, работа продолжается. Промежуточная диагностика сформированности управленческой культуры осуществлялась на основе разработанной нами карты экспертной оценки, использованной на констатирующем этапе. Получены следующие результаты.

Часть практикующих педагогов школы – 4 человека - имеет средний уровень сформированности управленческой культуры, а именно. При характеристике сформированности аксиологического компонента рассматриваемого вида культуры педагога можно обнаружить, что педагог осознает ценность знаний и умений для управления собой, профессиональной деятельностью, но не осознает их значимости для взаимодействия с коллегами, родителями, учениками и администрацией школы; частично знаком с ценностями управленческого труда.Технологический компонент представлен следующим образом: специалист обладает основными знаниями об организации учебной деятельности, об основах самоанализа, рефлексивной деятельности, особенностях управления своей профессиональной деятельностью, процессом взаимодействия со всеми участниками образовательного процесса; имеет знания о принципах соуправления; о способах построения взаимоотношений в рамках образовательного процесса, а также владеет умениями, необходимыми для применения перечисленных знаний на практике.Личностно-творческий компонент: непоследовательно проявляет коммуникативные и организаторские способности, деловые качества в ходе учебной и общественно-полезной деятельности; способен участвовать в проектном способе управления образовательной деятельностью учреждения, но не выступает инициатором и генератором идей и новых образовательных проектов.

Четыре педагога школы имеют высокий уровень сформированности управленческой культуры, а именно. При характеристике аксиологического компонента можно обнаружить, что педагог осознает ценностную значимость знаний и умений по самоуправлению и управлению, но не осознает ценность осуществления соуправления.Технологический компонент:педагог демонстрирует (помимо названных во втором уровне) знания о методах самоуправления, критериях и показателях успешного управления своей профессиональной деятельностью, о структуре анализа управленческой деятельности; о способах создания благоприятного социально-психологического климата в коллективе; об особенностях деловой полемики, беседах конфликтного и дисциплинарного характера, технологии кадровых бесед, совещаний, о требованиях к ведению деловой документации; а также владеет умениями и навыками, необходимыми для осуществления деятельности по применению названных знаний.Личностно-творческий компонент: специалист проявляет активность в отдельных видах деятельности, разработанные социальные проекты частично реализует на практике.

Один педагог продемонстрировал продвинутый уровень сформированности управленческой культуры, а именно.Аксиологический компонент: специалист в полной мере осознает ценность системы знаний и умений для самоуправления, управления и соуправления. Технологический компонент:педагог владеет знаниями, необходимыми для реализации деятельности по самоуправлению, управлению, соуправлению; широким кругом управленческих умений и технологий, применяет их на практике.Личностно-творческий компонент:педагог активен во всех видах деятельности (учебная, учебно- профессиональная, профессиональная, общественно- полезная);самостоятельно разрабатывает образовательный проект и реализует его на практике, имеет положительный отзыв о личностно- профессиональных качествах и апробации авторского проекта.

Результаты констатирующего и контрольного этапов опытно-экспериментальной работы можно представить следующим образом.

Таблица 4

Результаты констатирующего и контрольного этапов опытно-экспериментальной работы

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Уровни сформированностиУК | Констатирующий этап | Контрольный этап |
| Чел. | % | Чел. | % |
| Низкий | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Средний | 6 | 66 | 4 | 44 |
| Высокий | 3 | 33 | 4 | 44 |
| Продвинутый | 0 | 0 | 1 | 11 |

Представленные в таблице 4 данные свидетельствуют о положительной динамике сформированности управленческой культуры. Незначительность представленных изменений может быть объяснена незавершенностью формирующего этапа опытно-экспериментальной работы. С другой стороны. Достаточно сложно изменять мировосприятие людей, обладающих богатым жизненным, профессиональным опытом, в котором не было ранее представлено отражение понимания зависимости между результативностью труда педагога и наличием у него элементов управленческой культуры.

Достигнутые положительные изменения стали возможны благодаря разработанной нами системе мероприятий, отражающих логику рассмотрения управленческой культуры, ее компонентов. Кроме того, формирующий этап опытно-экспериментальной работы отражает результаты констатирующего этапа, в связи с чем возникла необходимость включить активные форм работы с педагогами (игровые методы, практикум, обсуждение педагогических ситуаций, требующих принятия управленческого решения или реализации основных функций управления – планирование, анализ, контроль, корректировка. Итогом формирующего этапа стало положительное отношение педагогов к категории «управление», принятие её как части педагогической деятельности, устранение стереотипов в восприятии педагогического труда, а также приобретение новых управленческих знаний и развитие соответствующих умений.

При разработке системы мероприятий мы попытались создать ряд условий, которые позволили бы изменить уровень сформированности управленческой культуры педагогов.

Так, в школе предпринята попытка создать систему непрерывного профессионального образования посредством реализации разнообразных форм внутрифирменного обучения, выступающую основанием для реализации разработанной нами системы мероприятий, с другой стороны – дополняющей эту систему. На педагогических советах, методических семинарах мы обсуждали понятие «управление», его функции, их воплощение в деятельности каждого педагога, что позволило добиться изменения знаниевого компонента в рамках рассматриваемой темы.

Важным для получения положительных результатов нашего исследования стало то обстоятельство, что педагоги в силу специфики профессии обладают достаточно сформированной способностью к самоанализу, определению собственной траектории профессионального роста, что находит отражение в выборе каждым из них индивидуальной темы самообразования. На основе этой характеристики, присущей педагогам, появилась возможность определить перспективы профессионального роста и в сфере реализации функций управления в непосредственной профессионально-педагогической деятельности.

Построение содержания процесса обучения в рамках рассматриваемой проблемы обуславливается следующими факторами: социальными требованиями, направленными на активизацию прогрессивных тенденций в сфере образования; практическим опытом, уровнем знаний, характером профессиональной деятельности педагога; особенностями самой системы повышения квалификации; предшествующей подготовкой педагога. Содержание соотносится с теми знаниями и умениями, которые были получены педагогами на предшествующих этапах повышения квалификации и в результате практической работы в должности педагога, руководителя творческой группы, методического объединения.

Есть необходимость особо подчеркнуть, что полноценная профессиональная деятельность педагога возможна не иначе, как при условии самостоятельного и творческого отношения к осуществлению своих должностных обязанностей. Отсутствие соответствующих условий, несвобода в принятии решений, понукание, игнорирование и другие некорректные вмешательства в деятельность педагога способны вызвать отрицательную профессиональную динамику, депрофессионализацию специалиста. Полноценная управленческая деятельность выражается в том, что педагог как субъект труда призван самостоятельно и творчески подходить к определению и решению профессиональных задач, достигать результатов, соответствующих стандартам, уметь анализировать и регулировать технологические процессы и т.д.

Подчеркнем, что управленческая культура формируется как параллель его акмеограммы (движение и достижение наивысшей точки психофизического развития профессиональной деятельности. Здесь особую значимость имеют внутренние факторы: мотивы, уровень притязаний, самооценка, физическое здоровье, психо-эмоциональный настрой. В таком контексте можно подчеркнуть саморазвивающуюся способность управленческой культуры, которая может и должна иметь место в практической деятельности, самообразовании педагога.

Ведущим условием повышения качества подготовки педагогов к реализации управленческой деятельности как компонента педагогической деятельности является профессиональное самосознание личности.Под профессиональным самосознанием понимают не только профессиональные знания и специальные знания о том, как надо применить профессиональные знания, а прежде всего это субъективный опыт человека, в том числе и в профессиональном плане (А. А. Деркач, О. В. Москаленко).Иными словами, профессиональным самосознанием называется совокупность психических процессов, посредством которых педагог осознает себя в качестве субъекта деятельности.Проблема устойчивости качества и развития профессионального самосознания, так же зависит от того, насколько профессия соответствует требованиям личности, ее склонностям, насколько человек удовлетворен профессиональной деятельностью.

Показателями развития профессионального качества – управления, являются гуманистическая направленность, понимание значимости профессии, ее ценностных ориентаций, позитивное отношение к себе как к профессионалу, отсутствие личностных деформаций.

В связи с этим одной из актуальных задач, которую необходимо решать в ВУЗе или непосредственно в образовательном учреждении в отношении практикующих специалистов, является организация профессионального становления специалиста педагога через формирование личностной модели самосознания, самодвижения к профессиональным вершинам, профессиональному мастерству.

Совершенствование управленческой культуры педагога также тесно связано с организацией инновационного процесса в педагогической деятельности. Инновационная деятельность должна содержать не только применения инновационных технологий, но и творчество специалиста в профессиональной деятельности.

Следует отметить, что особенность системы повышения подготовки социального педагога к управленческой деятельности - наличие специальных психолого-педагогических курсов, мероприятий, тренингов личностного роста, которые помогают педагогу преодолевать трудности профессионального роста и значительно увеличить уровень профессионального самосознания.

Выводы по 2 главе

Подводя итоги второй главы, посвященной методическим основам совершенствования управленческой культуры педагога, можно сделать следующие выводы:

Оценка управленческой культуры социального педагога – это процесс определения эффективности его деятельности в ходе реализации задач профессиональной деятельности, позволяющий получить информацию для принятия дальнейших управленческих решений. Данная оценка является довольно сложной, поэтому существует большое количество критериев и методов такой оценки, которые учитывают различные факторы, влияющие на эффективность профессиональной деятельности. На основе анализа работ Багаевой Т. И., Белозерова С.М., Ивашкина А.Г. можно выделяются такие критерии успешности реализуемой управленческой культуры социального педагога: способность к выработке и внедрению оригинальных решений, умение создавать в коллективе благоприятный психологический климат, способность оперативно оценивать ситуацию и принимать решения, стремление к профессиональному росту и повышению квалификации, дисциплинированность и организованность, инициативность, способность с энтузиазмом и увлечением относиться к делу, коммуникабельность.

А. Литягин выделяет три группы методов оценки управленческой культуры: качественный, к которой относят методы биографического описания, деловой характеристики, специального устного отзыва, оценка на основе обсуждений. Количественные методы, которые включают в себя все методы с числовой оценкой уровня качеств работника: метод коэффициентов и балльный метод. Группу комбинированных методов составляют разнообразные методы экспертной оценки, специальные тесты, которые строятся на предварительном описании и оценке определенных признаков.

В процессе нашего исследования была создана программа по совершенствованию управленческой культуры педагога, в которую включены различные тренинги, деловые игры, индивидуальные занятия, диагностики и консилиумы, направленные на оценку и повышение управленческой культуры.

В ходе опытно-экспериментальной работы мы попытались выстроить систему непрерывного профессионального образования педагога, включая работу по совершенствованию управленческой культуры наряду с приобретением новых профессиональных знаний и умений. В работе предпринята попытка за счет сочетания теоретических и практических занятий изменить аксиологический, технологический компоненты управленческой культуры. Содействие со стороны коллектива и администрации творческой реализации педагога может рассматриваться как важное условие совершенствования управленческой культуры, т.к. у педагога появляется возможность самостоятельно проектировать, реализовывать, анализировать и корректировать деятельность. Т.е. в полном объеме реализуются функции управления, приводящие постепенно к накоплению опыта управленческой деятельности, встраиванию ее элементов в структуру профессиональной деятельности и профессионально-педагогическую культуру личности специалиста.

Заключение

Для выполнения новой миссии современной школы каждый специалист образовательного учреждения, включая административных работников, должен решать проблемы стратегического развития, создавать (разрабатывать) новые концепции, позволяющие обновлять содержание образования, развивать и реализовывать инициативу и творчество, чтобы система соответствовала требованиям общества и желаниям родителей.

В русле происходящих в системе образования изменений особенно актуально стоит вопрос о повышении качества образовательного процесса и эффективности управленческой деятельности педагогов-управленцев, так как именно они должны быстро и эффективно решать разные проблемы социально-экономического, социально-педагогического, психолого-педагогического, методического и иного характера. Специфика деятельности педагога, его главная особенность в том, что он не работает сугубо с проблемами, его задача в профилактике проблем и трудностей в учебной деятельности, создании условий для полноценного развития ребенка в каждый возрастной период, обеспечении его успешной личностной, образовательной и профессиональной траектории посредством взаимодействия с социальными институтами и семьей ребенка.

Очевидно, что необходимо продолжать реализацию общенациональных и краевых инициатив, которые наглядно показывают приоритеты и сущность государственной политики в сфере образования. Спектр возникающих в условиях реформирования проблем сельской школы расширяется, поэтому их решение возможно при объединении усилий всех субъектов социальной и образовательной среды. Стратегическое, тактическое и оперативное управление становятся условием эффективного функционирования образовательного учреждения, залогом его выживания на рынке образовательным услуг. Именно способность педагога планировать, анализировать, реализовывать и контролировать процесс решения разнообразных проблем, возникающих в непосредственной педагогической деятельности, отражает основные компоненты управленческой деятельности и является залогом эффективности организуемого процесса. Тем самым это является основанием для рассмотрения управленческой культуры как одного из факторов совершенствования качества образовательного процесса.

Исследование выявило, что педагоги школы испытывают трудности в осознании необходимости управленческой культуры как таковой, ее влиянии на результат образовательной деятельности, а также нуждаются в получении системных знаний об управляемом объекте, в навыках осознанного выбора управленческих решений при формировании собственной позиции, в знаниях и умениях по внедрению единичного нововведения и системного развития образовательного учреждения, в овладении приемами и техниками принятия эффективного управленческого решения, реализации соуправления и самоуправления на уровне реализуемой профессиональной деятельности в отношении коллег, обучающихся, родителей. Поэтому система разработанных и частично реализованных мероприятий призвана обеспечить повышение профессионального уровня, соответствующего роли педагогов образовательных учреждений в современном социокультурном контексте.

Цели исследования достигнуты, задачи реализованы. Гипотеза исследования о том, что формирование управленческой культуры педагога как условия совершенствования качества образовательного процесса будет эффективным при соблюдении определённых условий (приобретение собственного опыта управления педагогической деятельностью на основе систематизации теоретических и практических профессиональных знаний; непрерывного образования, самообразования педагога и его целенаправленной работы по самосовершенствованию, профессиональному самообразованию; поддержки коллективом самостоятельности и творчества педагога) доказана.

Список литературы:

1. Баева, О.А. Ораторское искусство и деловое общение: учебное пособие [текст]/ О.А.Баева. – Минск: Новое знание, 2002. – 327 с.
2. Басария, Т.В. Методы оценки управленческого персонала в современной компании[текст]/Ломоносовские чтения, 2003. Том №2. Секция социологии организаций менеджмента. – М., 2003. – 180 с.
3. Белланже, Л. Переговоры: учебное пособие [текст]/ Л.Белланже. – СПб.: Издательский дом «Нева», 2002. – 128 с.
4. Бороздина, Г.В. Психология делового общения: учебник[текст]/ Г.В.Бороздина. – М.: ИНФА-М, 2006. – 294 с. – (Высшее образование).
5. Власов, Н.М. И проснешься боссом: справочник по психологии управления: в 3 кн. [текст]/ Н.М.Власов. – М.: ИНФРА-М, Новосибирск: фирма "Экор", 1994.
6. Гулиев, М.А. Социология и психология управления: учеб.пособие для студентов вузов[текст]/ М.А.Гулиев. – Ростов н/Дону: Феникс, 2006. – 410 с.
7. Ефимова, Н.С. Психология общения: практикум по психологии[текст]/ Н.С.Ефимова. – М.: ИНФА – М, 2006. – 192 с.
8. Зайцева, И. К. Управление образовательными системами: учебное пособие /И. К. Зайцева, В. С. Кукушин, Т. В. Миронова; Под ред. В. С. Кукушина. – М.: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2003. – 464 с.
9. Закон Российской Федерации «Об образовании»[текст]. – 6-е изд.- М.: Издательство «Ось-89», 2003. – 48с.
10. Иванов, Д. А. Качество образования и управление качеством [текст]/Д. А. Иванов// Директор школы (приложение). – 2007. – №6. – стр. 26.
11. Компетентность руководителя образовательного учреждения.
Что это сегодня [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://planeta.edu.tomsk.ru/files/file/1271341377.doc>
12. Кортунова, Е. П. Управленческая культура руководителя образовательного учреждения в современных условиях [текст] / Е. П. Кортунова // Молодой ученый. — 2011. — №6. Т.2. — С. 94-96.
13. Кузнецова, И.А. Формирование управленческой культуры студентов-педагогов в системе высшего образования[текст]/И.А.Кортунова// Парадигмы образования: Материалы научной сессии в рамках межд. науч.-практ. конф. - Ижевск: УдГУ, 2006. - Т.1. – С. 110.
14. Лукичева, Л.И.[текст]/Л.И.Лукичева / Управление персоналом . – М.: изд. «ОМЕГА-Л», 2004 г. – 200 с.
15. Лидерство. Психологические проблемы в бизнесе[текст]/Хащенко В.А. и др. – Дубна: Издательский центр «Феникс», 2006. – 176 с.
16. Литягин, А. Семинар «Оценка эффективности персонала»[текст]/ А.Литягин. – М.: Кадровый клуб, 2002. – 160 с.
17. Мейган, М. Работа с персоналом: введение в должность[текст]/М.Мейган. СПб, 2002 . – 250 с.
18. Менеджмент. Учебник[текст]/Григорян А. Ф. – М.: ПБОЮЛ, 2002. – 264 с.
19. Милютин, П. Управленческая культура личности и факторы развития [текст] / П. Милютин // Власть. – 2007. – № 5. – С. 90-93.
20. Организационная культура и лидерство[текст] / Э. Шейн - СПб: Питер, 2001. - 336 с.
21. Основы менеджмента: Учебник для вузов[текст]/ Д.Д. Вачугов, Т.Е. Березкина, Н.А. Кислянова и др.; Под ред. Д.Д. Вачугова. – М.: Высшая школа, 2001. – 367 с.
22. Педагогика и психология. Учебное пособие[текст]/ под ред. Л.А. Григорович. – М.: Гардарики, 2005. – 475 с.
23. Пернай, Н.В. Проблемы образовательного менеджмента. Три трактата[текст]/ Н.В.Пернай. – Братск, 2002. – 237 с.
24. Реан, А.А. Психология личности. Социализация. Поведение. Общение: Современное учебно-практическое пособие[текст]/ А.А.Реан. – СПб.: Прайм - ЕВРОЗНАК, 2007. – 407 с. – (Психология – лучшее).
25. Руденко, А.М. Управленческая психология: учебное пособие [текст]/ А.М.Руденко. - Ростов н/Д.: Феникс, 2010. – 345 с.
26. Сергеева, В.П. Управление образовательными системами: Программно-методическое пособие Изд. 3-е, перераб., доп. Ростов н/Д, 2011. – 160 с.
27. Сластенин, В.А. Педагогика. Учебное пособие для студентов педагогических учебных заведений [текст]/ В.А.Сластенин. — М.: Школа-Пресс, 1997. — 512 с.
28. Социально-психологические аспекты менеджмента: учебное пособие[текст]/ В.А. Кузнецова, О.В. Магомедалиева. – Орел: Орел ГТУ, 2008. – 89 с.
29. Столяренко, Л.Д. Психология делового общения и управления. Учебное пособие[текст]/ под ред. Л.Д. Столяренко. – Ростов н/Д: Феникс, 2005. – 416 с.
30. Технологическое проектирование развития управленческой культуры будущего специалиста [текст]//Материалы юбилейной Всероссийской конференции. 5 - 6 октября. 2001.- Часть I. - Орел: ОГУ. - С. 34 - 36.
31. Управленческая культура личности: состояние и перспективы [текст] //Психолого-педагогические основы общей, профессиональной и художественно-эстетической культуры. - Липецк: ЛГПУ, 2001. - С. 54 - 62.
32. Шамова, Т. И. Управление образовательными системами: учеб.пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений [текст]/Т. И Шамова, П. И Третьяков, Н. П. Капустин; Под ред. Т. И Шамовой. – М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2002. – 320 с.

Приложение 1

Таблица 1

Критерии и показатели оценки сформированности управленческой культуры педагога

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | **Комп-ты УК**  | **Критерий** | **Показатели** | **Проявление (наличие/отсутствие)**  |
| 1. | Аксиологический | Стремление к профессиональному росту и повышению квалификации (в области вопросов управления и предметной подготовки) | - намечен план самосовершенствования, по крайней мере на один год вперед; |  |
| - регулярное чтение специальной литературы; |  |
| - регулярное повышение квалификации на специальных курсах, семинарах. |  |
| Дисциплинированность и организованность | - вовлечение всех исполнителей задания в процесс обсуждения целей, сроков, методов, ответственности; |  |
| - предоставление свободы действий исполнителям в достижении поставленной цели; |  |
| - контроль хода выполнения задания; |  |
| - эффективное проведение беседы со всеми участниками образовательного процесса по вопросам улучшения их работы; |  |
| - готовность изменить стиль своего руководства коллективом обучающихся.родителей с целью повышения его эффективности. |  |
| Инициативность  | - помощь участникам образовательного процесса по собственной инициативе, а не только тогда, когда они об этом попросят. |  |
| 2. | Технологический | Способность оперативно оценивать ситуацию и принимать решения | - пояснение причин, заставивших принять то или иное решение; |  |
| - готовность заняться проблемами, вопросами и жалобами участников образовательного процесса, с которыми педагог взаимодействует. |  |
| Умение создавать в коллективе благоприятный психологический климат | - стремление сотрудничать с другими людьми; |  |
| - поощрение участников образовательного процесса (детей, родителей, коллег) проявлять инициативу, вносить предложения и замечания; |  |
|  |  |  | - выражение благодарности участникам образовательного процесса за каждую хорошо выполненную работу; |  |
| - доверие к субъектам взаимодействия; |  |
| - отношение к участникам образовательного процесса с пониманием и уважением. |  |
| 3. | Личностно-творческий | Способность к выработке и внедрению оригинальных решений | - стремление к использованию в работе новейших достижений в своей профессиональной области; |  |
| - применение оригинального творческого подхода в принятии управленческих решенийсконтексте реализуемой профессиональной деятельности. |  |
| Способность с энтузиазмом и увлечением относиться к делу | - знание интересов и устремлений участников образовательного процесса, с которыми педагог вступает во взаимодействие; |  |
| - интерес к выполнению сложной, но интересной работы; |  |
| - готовность заниматься проблемами, вопросами и жалобами участников образовательного процесса, с которыми педагог вступает во взаимодействие. |  |
| Коммуникабельность  | - Способность говорить с участников образовательного процесса, с которыми педагог вступает во взаимодействие, ясно, кратко и вежливо. |  |
| - гибкость поведения в отношении с другими людьми. |  |

Приложение 2

**Анализ итогов
государственной (итоговой) аттестации выпускников**

В истекшем учебном году 9 классов окончили 9 обучающихся общеобразовательного класса и 3 выпускников С(К)О 7 вида и получили основное общее образование. Трое выпускников С(К)О 8 вида успешно сдали экзамен и получили документ соответствующего образца.

Как следует из таблицы 1, итоговую аттестацию выпускников прошли все 100% обучающихся 9 классов, получив при этом документы соответствующего образца. На повторный год обучения оставлена один обучающаяся в третьем классе по причине низкого усваивания программы за третий класс (таблица 2).

Результаты итоговой аттестации в 9 классе по русскому языку и математике ниже, чем за предыдущий год. Анализируя состав экзаменов по выбору, следует отметить, что по прежнему популярными остаются предметы: физическая культура, обществознание. Снова в список предметов по выбору включён предмет «Основы безопасности жизнедеятельности», 7 человека были освобождены от сдачи экзамена по физической культуре и 1 человек от сдачи экзамена по истории по результатам портфолио (по сравнению с предыдущими годами больше в 2 раза).

**Таблицы 1. Результаты государственной (итоговой) аттестации выпускников в 2011-2012 учебном году**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Выпускники образовательных учреждений, прошедшие обучение по программам | Всего на конец 2011-2012 учебного года | В том числе получили документ государственного образца об образовании |
| всего | В т.ч. особого образца |
| Коли-чество | % | Коли-чество | % |
| 1. Основного общего образования
 | 9 | 9 | 100 | 0 | 0% |
| 1. Специального (коррекционного) образования 7 вида
 | 3 | 3 | 100 |  |  |
| 1. Специального (коррекционного) образования 8 вида
 | 3 | 3 | 100 |  |  |
| Итого | 15 | 15 | 100 |  |  |

**Таблица 2. Сведения об обучающихся, не завершивших образование данного уровня в 2011-2012 учебном году**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Ступени образования | Всего обучающихся | Оставлены на повторный курс обучения | Исключены из ОУ в течение учебного года (причина) |
| Количество | % от общего количества | Количество | % от общего количества |
| **Общее образование** |
| 1. Начальная
 | 22 | 1 | 4,5% | 0 | 0% |
| 1. Основная
 | 31 | 0 | 0% | 0 | 0% |
| **Специальное (коррекционое) образование** |
| 1. Специальное (коррекционное) 7 вида начальная
 | 4 | 0 | 0% | 0 | 0% |
| 1. Специальное (коррекционное) 7 вида основная
 | 9 | 0 | 0% | 0 | 0% |
| 1. Специальное (коррекционное) 8 вида начальная
 | 2 | 0 | 0% | 0 | 0% |
| 1. Специальное (коррекционное) 8 вида основная
 | 5 | 0 | 0% | 0 | 0 |
| 1. Программа «Особый ребёнок»
 | 1 | 0 | 0% | 0 | 0% |
| Итого | 74 | 1 | 1,3% | 0 | 0% |

**Таблица 3. Успеваемость за 2011-2012 учебный год**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Ступени образования | Успеваемость (%) | Кол-во неуспевающих (указать предмет) | Кол-во неуспевающих по нескольким предметам |
| **Общее образование** |
| 1. Начальная
 | 94% | 0 | 1 (русский язык, литературное чтение, математика, окружающий мир) |
| 1. Основная
 | 100% | 0 | 0 |
| Всего по общеобразовательным классам | 98% | 0 | 1 |
| **Специальное (коррекционое) образование** |
| 1. Специальное (коррекционное) 7 вида начальная ступень
 | 100% | 0 |  |
| 1. Специальное (коррекционное) 7 вида основная ступень
 | 100% | 0 | 0 |
| Всего по С(К)О 7 вида | 100% | 0 | 0 |
| 1. Специальное (коррекционное) 8 вида основная ступень
 | 100% | 0 | 0 |
| 1. Специальное (коррекционное) 8 вида начальная ступень
 | 100% | 0 | 0 |
| Всего по школе | 99% | 0 | 1 (русский язык, литературное чтение, математика, окружающий мир) |

|  |
| --- |
| **Таблица 4. Результаты государственной (итоговой) аттестации выпускников МОУ "Пянтежская СОШ" за три года в сравнении** |
| класс | № п/п | предмет | % выполнения программ | % успев-ти за год | % успев-ти за экзамен | ср.балл по 100-бальной системе |
| 2010 | 2011 | 2012 | 2010 | 2011 | 2012 | 2010 | 2011 | 2012 | 2010 | 2011 | 2012 |
| 9 | 1 | русский язык | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 56 | 100 | 78 | 43 | 54,00 | 45,67 |
| 2 | математика | 99 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 44 | 91 | 33 | 24,25 | 41,90 | 31,78 |
| 3 | литература | 100 |   | 100 | 100 |   | 100 | 100 |   | 100 |   |   |  |
| 4 | история |   |   | 100 |   |   | 100 |   |   | 100 |   |   |  |
| 5 | обществознание | 85 | 97 | 97 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 75 | 49,40 | 54 |
|   | география |   |   |  |   |   |  |   |   |  |   |   |  |
| 6 | биология |   |   |  |   |   |  |   |   |  |   |   |  |
| 7 | физика |   |   |  |   |   |  |   |   |  |   |   |  |
| 8 | ОБЖ | 100 |   | 100 | 100 |   | 100 | 100 |   | 100 |   |   |  |
| 9 | технология |   |   |  | 100 |   |  | 100 |   |  |   |   |  |
| 10 | искусство |   | 100 |  |   | 100 |  |   | 100 |  |   |   |  |
| 11 | физическая культура | 95 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |   |   |  |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| класс | № п/п | предмет | средний балл по 5-бальной системе | % на "4" и "5" | особые успехи (\*100 баллов) |
| 2010 | 2011 | 2012 | 2010 | 2011 | 2012 | 2010 | 2011 | 2012 |
| 9 | 1 | русский язык | 2,7 | 3,5 | 3,11 | 13 | 45 | 33 |  |   |   |
| 2 | математика | 3,6 | 3,2 | 2,44 | 19 | 27 | 11 |  |   |   |
| 3 | литература | 3 |   |  | 0 |   |  |  |   |   |
| 4 | история |   |   | 5 |   |   | 100 |  |   |   |
| 5 | обществознание | 4 | 3,6 | 3,67 | 100 | 60 | 67 |  |   |   |
|   | география |   |   |  |   |   |  |  |   |   |
| 6 | биология |   |   |  |   |   |  |  |   |   |
| 7 | физика |   |   |  |   |   |  |  |   |   |
| 8 | ОБЖ | 3,7 |   | 3,5 | 60 |   | 50 |  |   |   |
| 9 | технология | 5 |   |  | 100 |   |  |  |   |   |
| 10 | искусство |   | 4,6 |  |   | 89 |  |  |   |   |
| 11 | физическая культура | 4,1 | 3,8 | 4,64 | 82 | 67 | 73 |  |   |   |

Как следует из таблицы 4, выполнение программ по предметам, подлежащим аттестации находится в допустимых пределах (от 97% по обществознанию до 100% по русскому языку, математике и др.). Успеваемость по итогам года по всем предметам составляет 100%. Успеваемость за экзамен ниже годовой по русскому языку и значительно ниже - по математике. Оценка за экзамен по 100-балльной шкале снижаются по русскому языку и математике, возросла – по обществознании. Процент оценок на «4» и «5» снизился по обязательным предметам по сравнению с прошлым годом и возрос по обществознанию и физической культуре.

**Результаты государственной (итоговой) аттестации выпускников
9 общеобразовательного класса**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Предмет | Учитель | Успеваемость | Качество знаний | Средний балл по классу (100-ная/5-ная) |
| 2011-2012 учебный год |
| русский язык(тестирование) | Двинянинова Е.Н. | 78% | 33% | 45,67/3,11 |
| математика(тестирование) | Ивашова И.Н. | 33% | 11% | 31,78/2,44 |
| обществознание(тестирование) | Селянина З.В. | 100% | 67% | 54%/3,67 |
| История (портфолио) | Селянина З.В. | 100% | 10% | -/5 |
| физкультура | Беляев И.А. | 100% | 73% | -/4,64 |
| Основы безопасности жизнедеятельности | Черепанова Н.Н. | 100% | 50% | -/3,5 |

**Результаты государственной (итоговой) аттестации выпускников
9 класса С(К)О VII вида**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Предмет | Учитель | Успеваемость | Качество знаний | Средний балл по классу (100-ная/5-ная) |
| 2011-2012 учебный год |
| русский язык(письменно) | Двинянинова Е.Н. | 100% | 0% | -/3 |
| алгебра(письменно) | Ивашова И.Н. | 100% | 0% | -/3 |
| литература(тест) | Селянина З.В. | 100% | 100% | -/4 |
| физкультура | Беляев И.А. | 100% | 100% | -/5 |

По итогам экзаменов следует отметить хорошую подготовку выпускников педагогами Двиняниновой Е.Н. (русский язык, 9 класс), Беляевым И.А. (физкультура 9 класс).

Приложение 3

**ПРАКТИКУМ**

***ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 1***

1. Опишите учителя-мастера. Соотнесите ваше описание с описания­ми, имеющимися в литературе.

2. Напишите сочинение на тему «Учитель тысячелетия».

3. Составьте монографические характеристики конкретных учителей и содержательно сравните профессиональную деятельность педагогов, не имеющих категории, имеющих вторую, первую и высшую категории.

4. «Директор школы, — писал В. А. Сухомлинский, — располагает очень большими возможностями, позволяющими ему оказывать серьезное влия­ние на жизнь и труд педагогического коллектива».

Попытайтесь раскрыть суть этих возможностей. На что влияет дирек­тор школы, каковы векторы его управленческого влияния?

***ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 2***

***Тема:* Нормативно-правовая база управления общеобразовательным учреждением**

**1. *Подготовка к практическому занятию***

1. Ознакомьтесь со статьями Закона РФ «Об образовании», ка­сающимися: системы образования в РФ; образовательных про­грамм; государственных образовательных стандартов; образователь­ных учреждений (их компетенция и ответственность); начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образова­ния; органов управления образованием в Российской Федерации; прав участников образовательного процесса (детей и работников образовательного учреждения). На занятии иметь при себе текст Закона РФ «Об образовании».

2. Прочитайте текст действующего в настоя­щее время Типового положения об общеобразовательном учреж­дении. Обратите внимание на представление в нем: образователь­ного учреждения и организации его деятельности; образователь­ного процесса; участников образовательного процесса; управле­ния образовательным учреждением.

**II. *Актуализация знаний (15 мин)***

Прочитайте раздел 6.3 настоящего пособия «Система норматив->-правового обеспечения образования в Российской Федерации».

**III. *Выполнение задании***

**1.** Подготовьте короткие сообщения для выступления на прак­тическом занятии о Законе РФ «Об образовании», Типовом поло­жении об общеобразовательном учреждении, Уставе общеобразо­вательного учреждения по схеме: назначение нормативного доку­мента, его структура.

2. Установите взаимосвязь и иерархию соподчиненности Типо­вого Положения об общеобразовательном учреждении, Устава об­щеобразовательного учреждения и Закона РФ «Об образовании».

3. Решите задачи.

Задача 1. Для решения этой задачи ознакомьтесь со ст. 32 (пункт 3); ст. 49; ст. 50 (пункты 4, 10, 14— 16); ст. 51 Закона РФ «Об образовании».

Проанализируйте приведенные ниже ситуации. Соотнесите их с За­коном РФ «Об образовании».

• В школу прибыл американский проповедник, чтобы провести со старшеклассниками беседу на тему «Любовь к ближнему». Для этого в 10— 11-х классах отменили шестой урок. Один из старшеклассников ска­зал классному руководителю, что он не придет на эту беседу. «Вот еще, — отреагировала учительница, — если бы был урок, то ты все равно бы на нем присутствовал. Посидишь, ничего с тобой не случится, для тебя это полезно». Юноша все же не пришел на встречу с американским миссио­нером. На другой день его вызвали к заместителю директора по воспита­тельной работе, пригрозили, что если подобное повторится, его накажут.

• В школу пришли представители молодежной организации «Молодая гвардия» для встречи со старшеклассниками. На встрече молодые люди предложили ребятам вступить в их организацию.

• В школе объявили субботник по уборке прилегающей к школе тер­ритории.

• Учащиеся, дежурящие по графику, ежедневно после уроков убира­ют классную комнату.

• Классный руководитель предложила родителям сдать деньги в класс­ный фонд.

• Учительница начальных классов вызвала мать одного из первокласс­ников и предложила ей перевести сына в спецшколу для умственно от­сталых детей, ссылаясь на то, что ребенок необучаем, у него плохая память, он замкнут, молчит, когда ему задают вопросы, не идет на кон­такт с детьми.

Задача 2. Ирина Б., ученица 9-го класса, в первом полугодии учеб­ного года постоянно пропускала учебные занятия, часто без уважитель­ных причин. Девушка плохо училась: в первой четверти в нее было две «двойки» (по математике и физике), во второй — одна «двойка» (по математике). В третьей и четвертой четвертях она много болела и учите­ля, пожалев ее, «натянули» «тройки» почти по всем предметам. Таким образом она была допущена к итоговой аттестации. Мама ученицы убе­дила педагогов и директора, что Ира после 9-го класса собирается в колледж. Однако в августе девушка подала заявление в 10-й класс род­ной школы. Директор (при коллективной поддержке учителей) заявле­ния не взял и девушку в 10-й класс не принял, посоветовав ей пойти в вечернюю школу.

Правильно ли поступил директор? Если нет, то какое решение долж­но быть принято? Обоснуйте свою точку зрения.

Задача 3. Мама Татьяны К. имела достаточно прочные неформаль­ные контакты с учителями школы, в которой училась ее дочь, активно работала в классном родительском комитете, поздравляла учителей с праздниками и днями рождения. Девочка не была в числе сильных уче­ниц, перебивалась с «тройки» на «четверку», оценки по многим предме­там были явно «натянуты». В выпускном классе учителя «пошли навстре­чу» слезным просьбам матери и Таня получила аттестат без «троек». Де­вушка пыталась поступить в вуз, но «провалила» первый же экзамен. После этого мать Татьяны подала иск в суд на школу, указав в качестве претен­зии — некачественные образовательные услуги, частую смену учителей по ряду предметов, незамещение уроков, пропущенных учителями в 11-м классе по болезни. Иск был принят, была также назначена экспертиза. Затем иск был удовлетворен и школа обязывалась выплатить истице 15 000 руб. как компенсацию за нанесенный моральный и материальный ущерб (мать написала, что она была вынуждена взять для дочери репети­торов по нескольким предметам).

На каком основании суд принял иск? Как вы думаете, что явилось предметом судебной экспертизы? Почему суд принял решение в пользу матери Татьяны К.? Ответ обоснуйте.

Задача 4. В школе директор, его заместители, учителя, классные руководители, в той или иной степени, отвечают за здоровье и жизнь детей. Проанализируйте описанные ниже реальные случаи.

• Второклассник бежал в столовую, оступился на лестнице и сломал ногу.

• В коридоре два восьмиклассника жестоко избили пятиклассника. Мальчик получил сотрясение мозга.

• В кабинете истории на перемене для проветривания были открыты окна. Две шестиклассницы сидели на подоконнике. Их одноклассник толк­нул одну из них, девочка выпала из окна четвертого этажа. Смертельный исход.

• В третьем классе мальчик заболел инфекционным гепатитом.

• После двухдневного (с ночевкой) похода в горы 7 восьмиклассни­ков из 19, ходивших в поход, заболели простудными заболеваниями, один — очень тяжело.

• В однодневном походе в горы девочку-пятиклассницу утром укусила гадюка, о чем девочка не подозревала. Вечером, вернувшись домой, она почувствовала недомогание, ночью она умерла (вскрытие показало на­личие в организме змеиного яда).

В какой степени в каждом из представленных выше случаев распреде­ляется ответственность между директором, его заместителями, дежур­ным учителем, учителем, классным руководителем? Определите степень вины каждого из них. Обоснуйте свою позицию.

***ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ N 3***

*Тема:***Основные функции педагогического управления**

***I*. *Подготовка к практическому занятию***

1. Ознакомьтесь с описаниями функцио­нальных обязанностей директора общеобразовательного учрежде­ния и его заместителей.

**II. *Актуализация знаний (20 мин)***

Прочитайте раздел 4.2 пособия «Классификация традицион­ных функций управления».

**III. *Выполнение заданий***

1. Ответьте на вопросы.

Что понимается под управленческими функциями?

Выделите в описаниях функциональных обязанностей дирек­тора общеобразовательного учреждения и его заместителей тра­диционные функции управления.

Какие из этих обязанностей относятся к педагогическому ме­неджменту? Какие обязанности, с вашей точки зрения, необхо­димо включить в функционалы для придания им менеджментской направленности.

2. Сравните функциональные обязанности директора и его за­местителей.

3. Решите задачи.

Задача 1. Позволительно ли, чтобы над созданием годового плана учебно-воспитательной работы образовательного учреждения работал только руководитель? Как такая монополия на авторство отразится на содержании этого документа и его реализации? Какие управленческие функции (с позиции педагогического менеджмента) должен осуществ­лять руководитель при разработке годового плана учебно-воспитатель­ной работы?

Задача 2. Какая информация о микрорайоне, городе должна учиты­ваться при разработке годового плана учебно-воспитательной работы общеобразовательной школы? Обоснуйте свой ответ.

Задача 3. Представьте систему имеющихся в общеобразовательной школе планов и покажите существующие между ними связи. Обоснуйте каждую из них.

Задача 4. Директор приходит в школу в 7 часов утра, а уходит в 8— 9 часов вечера. На каждое событие, происходящее в школе, руководи­тель реагирует немедленно, оперативно. Не успел он зайти в кабинет утром, как дежурный учитель приводит к нему пятиклассника, разбив­шего стекло в двери. Не успев закончить эту беседу, директор узнает, что заболел завуч и на работу не вышли два учителя. Принимаются меры, чтобы организовать заместительство. Затем директор отправляет­ся в 6-й класс на математику, так как учителя жалуются на плохую дисциплину в этом классе. Проходит 10 мин урока, в дверь заглядывает завхоз и вызывает директора: звонили шефы школы и просили срочно

забрать 20 листов фанеры — нужна машина. На поиски машины уходит час, еще 20 мин — на формирование бригады сопровождающих и груз­чиков.

Директор возвращается в кабинет и по дороге встречает восьмикласс­ника, удаленного с урока, — необходимо побеседовать с ним и вернуть его на урок, затем нужно поговорить с учителем, удалившим ученика с урока. В кабинет прорываются две уборщицы, не поделившие между со­бой моечные средства, и директор пытается уладить конфликт. Беседа с уборщицами не закончена, звонит телефон и инспектор гороно просит сообщить данные о «движении» учащихся за первую четверть по началь­ной школе. В это время в кабинет входит родительница девятиклассника, пришедшая с жалобой на учителя химии. Заглядывает секретарь и пере­дает директору телефонограмму о том, что в 15.00 состоится совещание руководителей учреждений и предприятий в Администрации района.

Приходит библиотекарь: ее срочно вызывают в бибколлектор и она пришла узнать, какую литературу необходимо заказать. На 17.00 назна­чено заседание школьного родительского комитета, на которое вызваны учащиеся-нарушители дисциплины и их родители. В 19.00 директор дол­жен быть на репетиции концерта художественной самодеятельности, который школа готовит для ветеранов, проживающих в микрорайоне.

Необходима ли такая загруженность директора? Чем можно ее объяс­нить? Какие меры должны быть предприняты для корректировки управ­ленческой ситуации? Обоснуйте свой ответ.

Задача 5. Директор одной из школ раз в две недели заслушивает отчеты классных руководителей, касающиеся преимущественно успевае­мости, посещаемости и дисциплины учащихся. Каждый классный руко­водитель является в кабинет директора в установленное для него время. Свой отчет он подкрепляет документацией: классным журналом, пла­ном работы, дневником классного руководителя и пр.

Прокомментируйте ситуацию, акцентируя внимание на эффектив­ности контроля за работой классных руководителей. Обоснуйте свою точку зрения.

Задача 6. Учительница математики в одной из школ имела репута­цию хорошего, опытного педагога. Методист ознакомился с опытом ее работы и сделал совершенно неожиданные для директора и его замести­теля выводы. Методист установил, что учительница к урокам почти не готовится, уже пять лет пользуется старыми планами и конспектами, уроки структурирует неудачно, перекладывает все трудности усвоения нового материала на учащихся, с отстающими индивидуально не рабо­тает.

Каким же образом учительница достигала положительных результа­тов в работе? Чем можно объяснить ошибочное мнение руководителей о работе педагога?

Задача 7. Завуч пришел на урок к учителю, не предупредив его об этом накануне.

Правильно ли он поступил? Надо ли составлять график контроля на уроках и доводить его до сведения учителей?

Задача 8. Руководитель образовательного учреждения в конце неде­ли проводит совещание администрации, на котором осуществляется вза­имное информирование о наиболее важных событиях управленческой недели, проверяется ход выполнения месячного плана, заданий конк­ретным лицам, приказов, вносятся необходимые уточнения в план, со­ставляется перечень значимых дел на следующую неделю.

В чем состоит смысл таких совещаний?

Задача 9. За проступок педагогу объявлен выговор. Секретарь про­сит его расписаться в приказе, о том, что он с приказом ознакомлен. Педагог не согласен с наложенным взысканием и от росписи в приказе отказывается.

Прав ли педагог, протестуя таким образом? Эффективен ли такой протест? Какие будут последствия такого поступка? Каким образом пе­дагог может защитить свои права?

***ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 4***

***Тема:* Программно-целевой подход как одна из технологий управления в общеобразовательной школе**

**I. *Подготовка к практическому занятию***

**1.** Самостоятельно изучите представленные ниже **материалы,** отражающие суть программного управления как одной из управ­ленческих технологий.

МАТЕРИАЛЫ ПО ПРОГРАММНОМУ УПРАВЛЕНИЮ

:

Программное управление (в России известно как «программно-целе­вой подход в управлении») возникло и получило распространение на За­паде сначала в управлении промышленностью, а затем и в других сферах деятельности в начале 60-х гг. XX в. В бывшем СССР идеи программно-целевого подхода стали пропагандироваться также применительно к уп­равлению промышленностью. Возникновение идей программного управ­ления в западном менеджменте было вызвано реакцией на несовершен­ство традиционных способов разработки перспективных планов и конт­роля за их реализацией.

В большинстве случаев оказывалось, что получаемые результаты не удовлетворяли изменившимся за время осуществления планов объектив­ным требованиям к ним, продолжительность реализации планов и свя­занные с этим затраты оказывались значительно большими, чем рассчи­тывалось. Основные недостатки традиционного перспективного планиро­вания состояли в том, что требования к будущим результатам определя­лись с позиций сегодняшнего дня, а не с позиций перспективы, желае­мые результаты четко не фиксировались, мероприятия, включаемые в планы, плохо связывались и координировались между собой, зачастую выступая как независимые друг от друга, и почти не соотносились с ре­сурсным обеспечением.

Суть программного управления состоит в том, чтобы под­ходить к планированию будущего какой-либо системы как к разработке целостности системы действий с четко определенными, понятными для всех результатами, сбалансированными по ресурсному обеспечению. Планирование в этом случае сводится к разработке программы, которая должна стать нормативной моделью совместной деятельности группы или множества групп людей, определяющей:

- исходное состояние некоторой системы;

- образ желаемого будущего состояния этой системы;

- состав и структуру действий по переходу от настоящего к будущему.

Основное назначение программы — быть средством ин­теграции усилий людей, действующих в интересах развития той системы, в которую они включены.

В образовательном учреждении программы как особые средства обес­печения целенаправленности и интегрированности усилий многих людей чаще всего являются необходимыми при реализации стратегии систем­ных изменений, предполагающих полную реконструкцию образователь­ного учреждения, которая затрагивает все компоненты деятельности — цели, содержание образования и содержание управленческой деятель­ности, организацию, технологии и т.д. — все структуры, связи, звенья, участки — или реконструкцию компонентов деятельности образователь­ного учреждения в каком-то определенном аспекте, связанном с реше­нием стратегической или тактической проблемы (задачи), например, с решением проблем нравственного воспитания детей, сохранения здоро­вья ребенка в образовательном процессе, развития одаренности, созда­ния творческого коллектива педагогов и т. д.

Основным средством программного управления слу­жит целевая программа. Целевая программа — это программа, ориенти­рованная на приоритетные ценности (как правило, эти ценности отража­ются в специально разрабатываемом документе — Концепции).

На федеральном уровне существуют президентские программы, свя­занные с образованием (например, программа «Одаренные дети»); раз­рабатываются региональные и муниципальные комплексно-целевые про­граммы.

2.Ознакомьтесь с целевой программой «Тетрадь», разработан­ной в средней школе № 56 г. Санкт-Петербурга, которую можно рассматривать как типичный случай управленческого поиска спо­собов решения возникшей проблемы в течение учебного года. Программа была разработана в мае завершающегося учебного года, а осуществлена в сентябре—июне нового учебного года.

ЦЕЛЕВАЯ ПРОГРАММА «ТЕТРАДЬ»

**Анализ состояния проблемы.** На определенном этапе развития было зафиксировано, что многие молодые учителя, педагоги с небольшим ста­жем работы в школе чрезвычайно мало внимания уделяют тому, как школь­ники работают со своими тетрадями. По мнению администрации и неко­торых методистов, это может привести к ухудшению качества знаний, к снижению потенциала самостоятельной работы учащихся, к формализа­ции оценки этой работы.

**Формирование концепции решения проблемы.** Тетрадь ученика — его первый конспект, справочник, его первая научная работа. Важно на­учить каждого школьника разнообразию методов и общей культуре работы с тетрадью.

**Разработка стратегии, основных направлений и задач в реше­нии проблемы.** Каждый педагог имеет право на авторский стиль работы с тетрадями учеников, но не имеет права быть небрежным и не заботить­ся о тетрадях учащихся. В выработке стиля может помочь собственный опыт и знакомство с приемами работы коллег.

**Формирование целей первого этапа в решении проблемы.** Необ­ходимо организовать обмен опытом в каждом методическом объедине­нии, а затем — выставки ученических работ в рамках творческого отчета каждого учителя за четверть.

**Формирование плана действий.** Учителя вырабатывают собствен­ные требования к рабочим тетрадям и конспектам, ведут работу с учащи­мися. Заместители директора и руководители методических объедине­ний учителей оказывают помощь, анализируют опыт, организуют педаго­гов своего методического объединения для участия в смотре-выставке ученических тетрадей (ноябрь, январь, март, май). На выставку принима­ются 10 рабочих тетрадей; к ним прилагается краткая аннотация, отража­ющая методику работы учителя с тетрадями.

В мае заместители директора и руководители методических объеди­нений готовят пособие для учителей, в котором приводятся все разрабо­танные требования по работе с тетрадями учащихся и методические ре­комендации по организации всех возможных видов письменных работ учащихся в рабочих тетрадях (май — июнь). Администрация разрабаты­вает Положение о смотре-выставке ученических тетрадей и учреждает призы для всех участников по различным номинациям. Заместители ди­ректора планируют осуществление контроля за ходом реализации про­граммы.

**Экспертиза программы.** Программа принимается на заседании пе­дагогического Совета в августе (накануне учебного года). Ход ее реализа­ции освещается на педагогических Советах, проводимых по итогам чет­вертей и учебного года.

Данная программа принесла максимальный эффект при ее реализации. В этой же школе были разработаны, затем и реализованы целевые про­граммы «Книга», «Город как школа» и большое количество иных программ.

**II. *Актуализация знаний***

Ознакомьтесь с представленным ниже материалом, раскрыва­ющим проблемы программного управления в общеобразователь­ном учреждении, приведенные ниже.

В образовательном учреждении в качестве целевых программ высту­пают: образовательные программы, программы учебных курсов (дисцип­лин, предметов), Программа развития образовательного учреждения, программы, отражающие решение проблем, связанных с различными направлениями деятельности образовательного учреждения (Программа нравственного воспитания детей; Программа научно-методической рабо­ты педагогического коллектива по выбранной проблеме).

Чтобы отвечать своему назначению, целевая программа должна об­ладать определенными качествами. Исследователи выделяют семь таких качеств: актуальность, прогностичность, рациональность, реалистич­ность, целостность, контролируемость, чувствительность к сбоям.

*Актуальность* — свойство программы быть ориентированной на реше­ние наиболее значимых для будущего школы проблем, решение которых в совокупности может дать максимально возможный полезный эффект.

*Прогностичность*— свойство программы отражать в своих целях и пла­нируемых действиях не только сегодняшние, но и будущие требования к школе и изменения в условиях ее деятельности; способность программы соответствовать изменяющимся требованиям и условиям, в которых она будет реализовываться.

*Рациональность* — свойство программы определять такие цели и спо­собы их достижения, которые для данного комплекса решаемых проблем и при имеющихся ресурсах, позволяют получить максимально полезный результат.

*Реалистичность* — свойство программы обеспечивать соответствие между желаемым и возможным, т.е. между планируемыми целями и не­обходимыми для их достижения средствами.

*Целостность* — свойство программы обеспечивать полноту состава действий, необходимых для достижения поставленных целей, а также со­гласованность связей между ними.

*Контролируемость* — свойство программы операционально опреде­лять конечные и промежуточные цели (ожидаемые результаты) таким об­разом, чтобы существовал способ проверки реально полученных резуль­татов на их соответствие целям.

*Чувствительность к сбоям* — свойство программы своевременно об­наруживать отклонения реального положения дел от предусмотренного программой, которые представляют угрозу для достижения поставленных целей. Чувствительность к сбоям тем выше, чем более детализирована программа, т. е. чем меньше временные интервалы между соседними кон­трольными точками (промежуточными целями). Чувствительность долж­на быть достаточной для того, чтобы в случае сбоя субъект, принимающий решение, имел достаточное время на его выработку.

Отсутствие у программы какого-либо из перечисленных свойств при­ведет к тому, что либо желаемые результаты не будут получены вовсе, либо они будут получены в более поздние сроки и (или) с большими, чем пред­полагалось, затратами.

Рассмотрим как программно-целевой подход осуществляется на прак­тике. В процессе разработки целевой программы выделяют обычно шесть стадий:

- анализ состояния проблемы;

- формирование концепции решения проблемы;

- разработка стратегии, основных направлений и задач в решении про­блемы;

- формирование целей первого этапа в решении проблемы;

- формирование плана действий;

- экспертиза программы.

*Анализ состояния проблемы* призван определить исходную базу для разработки путей ее решения. Он должен выделить противоречия и уровень их разрешения на современном этапе и ответить на вопрос: что сле­дует изменить в образовательном учреждении, чтобы в будущем пробле­ма была решена, а ее решение могло удовлетворять современные требо­вания.

*Формирование концепции решения проблемы* — это построение об­раза того, какой должна стать школа в результате осуществления програм­мы решения проблемы. Если анализ состояния проблемы показывает, какова школа при наличии этой проблемы сегодня, то концепция призва­на определить ее желаемое будущее в условиях решения проблемы.

Решение проблемы может осуществляться разными путями, которые отличаются степенью усилий. Выявить основные из них и выбрать наиме­нее трудоемкий (оптимальный) путь — важная задача создателей програм­мы. Ее решение осуществляется в процессе *разработки стратегии, ос­новных направлений и задач решения проблемы.* На этом этапе программ­ного управления определяются этапы перехода от настоящего к желаемому будущему и оценивается реалистичность разработанной ранее кон­цепции решения проблемы.

Поскольку переход к желаемому конечному результату — длительный процесс, то необходимо зафиксировать промежуточные состояния, че­рез которые должна будет проходить программа, т.е. определить цели этапов. Но, так как цели последующих этапов зависят от тех конкретных результатов, которые были достигнуты на предыдущих этапах, в начале разработки необходимо конкретизировать лишь цели первого этапа про­граммы.

Следующий шаг программирования — конкретизация действий, кото­рые нужно совершить для реализации цели первого этапа программы и подготовки к осуществлению последующих этапов.

Последний шаг — оценка программы и принятие решения о ее запуске.

**III. *Выполнение задания***

Разработайте собственную целевую программу по решению одной из предложенных ниже тем.

• «Книга». (Наши дети мало читают. Если каждый учитель вы­строит методику своей работы так, чтобы по каждому предмету ребенок прочитал хотя бы одну книгу, учащиеся за время обуче­ния познакомятся с сотней научно-популярных изданий.)

• «Чистота в нашей классной комнате».

• «Опоздания на уроки».

• «Плохая дисциплина на уроке» (например предмета вашей специальности).

• «Город» (смысл программы — построение образования в ва­шей школе по законам и традициям вашего города).

• Тема по вашему выбору.

***ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 5***

***Тема:* Управление инновационными процессами**

**I. *Подготовка к практическому занятию***

Ознакомьтесь с тематикой инновационной деятельности педа­гогического коллектива (отдельных педагогов) школы, в которой вы учились или в которой вы проходили методическую и стажерскую практику. Систематизируйте осуществляемые инновации по одной из представленных классификаций в разделе 5.1 настояще­го пособия.

Какие структуры, ориентированные на управление инноваци­онной деятельности, созданы в школе? Каким образом осуществ­ляется их работа? Какая документация по управлению инноваци­онной деятельностью существует в школе?

**II. *Актуализация знаний***

Прочитайте раздел 5.1 («Школа как система») данного пособия материал об инновациях, инновационном процессе и управлении развитием школы и пункт 5.2.3 раздела 5.2 («Управление развиваю­щейся школой»). В чем суть инноваций, осуществляемых в образо­вательном учреждении? Каковы классификации инноваций?

**III. *Выполнение заданий***

1. Подготовьте сообщение на основе материала, с которым вы ознакомились в процессе подготовки к практическому заданию.

2. Ознакомьтесь с темами инновационной деятельности школ, педагогов, приведенными ниже.

• Воспитание личности в условиях глобального образования.

• Создание педагогических условий, формирующих у учащихся куль­турную, социальную мотивацию и гражданственность.

• Школа как фактор развития местного сообщества.

• Взаимодействие школы и микросоциума села как фактор готовности школьников к личностному и профессиональному самоопределению.

• Этнокультурный и этнопедагогический диалог в образовательном процессе школы.

• Социально-образовательные технологии социализации детей и под­ростков с проблемами развития в период новых экономических отноше­ний.

• Технологии реализации преемственности дошкольного и начального школьного образования в условиях прогимназии.

• Дополнительное социально-экономическое образование как сред­ство развития конкурентоспособной личности.

• Разработка моделей профильного обучения.

• Социально-трудовая адаптация детей и подростков с проблемами развития в новых экономических условиях.

• Формирование экологического мировоззрения школьников в усло­виях интегративного использования учебной экологической тропы.

• Модернизация воспитательной системы школы первой ступени пу­тем создания детских общественных организаций нового поколения.

• Интеграция основного и дополнительного образования как средство социальной адаптации учащихся.

• Школьный сезонный профильный экологический лагерь «Лесовичок».

• Школа — центр экологического воспитания и досуга для местного

сообщества.

• Инновационные формы работы с семьей в современных условиях.

• Музейная педагогика как технология развития личности ребенка.

• Разработка нового факультативного курса по учебному предмету.

• Разработка учебно-методического комплекса (системы наглядных пособий, раздаточных дидактических материалов, контрольно-оценочных материалов — контрольных и тестовых работ, контрольных опросов (пись­менных и устных) и т.д.) по новому учебнику.

• Разработка нового краеведческого учебного курса «Мой город».

• Разработка системы дидактической диагностики во взаимодействии с педагогом-психологом.

• Взаимодействие семьи, общего и дополнительного образования в интересах ребенка.

• Модернизация воспитательной системы школы первой ступени пу­тем создания детских общественных организаций нового поколения.

• Управление качеством образовательного процесса и профессиона­лизма педагогов на основе внедрения технологии изучения фактической эффективности учебного процесса В.П.Симонова.

• Создание новой модели школы на основе демократизации учебно-воспитательного процесса.

3. Классифицируйте перечисленные выше инновации по сле­дующим направлениям:

-разработка нового содержания образования;

- разработка новых методов, приемов, средств, методик, тех­нологий, систем обучения, воспитания и развития детей;

-создание новых моделей учебных заведений, комплексов об­разовательно-воспитательных учреждений;

- создание новых оптимальных, соответствующих названным выше трем направлениям управляющих структур, систем, меха­низмов управления.

4. Ответьте на следующие вопросы.

Какие темы экспериментальной работы из приведенных выше вы могли бы рекомендовать учителям вашей специальности? Класс­ным руководителям? Какую тему экспериментальной работы вы могли бы выбрать (сформулировать) для себя?