

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
**федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение**  
**высшего профессионального образования**  
**«Оренбургский государственный педагогический университет»**

---

**Н.В.Литвиненко**

**УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ СИСТЕМАМИ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА**

**Учебное пособие для студентов педагогических вузов**

*Допущено УМС ОГПУ в качестве учебно-методического пособия для обучающихся по направлениям подготовки: 44.03.01 Педагогическое образование, профилю Начальное образование; 44.03.05 Педагогическое образование (с двумя профилями подготовки), профилям Начальное образование и Иностранный язык, Дошкольное образование и Начальное образование, Начальное образование и Математика; по дисциплине «Управление образовательными системами»*

Оренбург 2019

## Рецензенты

А. М. Аллагулов, доктор педагогических наук, доцент кафедры педагогики и социологии ФГБОУ ВО «Оренбургский государственный педагогический университет»

Н. В. Михайлова, кандидат педагогических наук, доцент кафедры педагоги дошкольного и начального образования ФГБОУ ВО «Оренбургская государственная педагогическая академия»

В учебном пособии представлены различные виды учебных заданий для организации самостоятельной работы студентов по дисциплине «Управление образовательными системами»: тематика семинарских, лабораторных занятий и методические рекомендации по их подготовке, индивидуальные задания, тестовые задания для самоконтроля. Учебное пособие предназначено для студентов, обучающихся по направлению подготовки «Педагогическое образование», профилям «Начальное образование», «Дошкольное образование и Начальное образование», «Начальное образование и Иностранный язык (английский)», «Начальное образование и Математика».

## **Оглавление**

Введение.....	4
Теоретический курс .....	7
Семинарские занятия .....	10
Лабораторные занятия.....	29
Задания для самостоятельной работы.....	41
Методические рекомендации по подготовке к экзамену .....	47
Тестовые задания для самоконтроля знаний студентов .....	49
Вариант 1.....	49
Вариант 2.....	56
Вариант 3.....	63
Материалы для самостоятельного изучения.....	71

## Введение

Переосмысление и преобразование многообразных отношений «человек – мир» в ходе социально-экономических преобразований в российском обществе способствовали появлению нового взгляда на образование. Новый взгляд на образование как образование личности, ее целей, отношений, мотивации требует переориентации учебно-воспитательного процесса с формирования знаний, умений и навыков на развитие индивидуально-своеобразного творческого потенциала личности ученика на основе усвоения универсальных учебных действий, познания и освоения мира. Решение социально-значимой проблемы воспитания и развития качеств личности, отвечающих требованиям информационного общества, инновационной экономики, задачам построения демократического гражданского общества на основе толерантности и диалога культур возможно только при реализации новых принципов управления образовательными системами и высоком уровне профессионализма их руководителей.

Учебная дисциплина «Управление образовательными системами» играет важную роль в профессиональной подготовке студентов - будущих учителей. Учителю, вступающему в самостоятельную профессиональную деятельность, важно иметь полное, четкое представление о сущности, организационном строении (структуре), принципах, функциях и методах управления образовательными системами. Это поможет с самого начала войти в ритм работы школы, понять сложные механизмы ее функционирования и развития, установить профессиональные деловые отношения с администрацией, коллегами-учителями, учениками и их родителями (законными представителями несовершеннолетних обучающихся). Актуальность этой дисциплины заключается в том, что знание теории и практики управления в образовательной среде необходимо не только руководителям, но и всем педагогическим работникам независимо от занимаемой ими должности, так все они являются субъектами управления.

Целью изучения учебной дисциплины «Управление образовательными системами» является формирование у студентов знаний в области организационной структуры образовательных систем, особенностей их функционирования и управления. Она должна обеспечить теоретическую и практическую подготовку студентов к выполнению управленческой деятельности в школе как образовательной системе. В связи с этим **основными задачами этой дисциплины** являются: изучение студентами теоретических основ управления образовательными системами, современных подходов, принципов и методов управления образовательными системами, организации и руководства педагогическим коллективом школы; формирование у студентов готовности и способности к выполнению управленческих функций в образовательной среде.

В содержании дисциплины «Управление образовательными системами» раскрываются особенности образования Российской Федерации как системы, основы научного управления образовательными системами (цели, структура, принципы, функции, методы управления), государственно-общественный характер управления образовательными системами, особенности школы как педагогической системы и объекта управления, службы управления, специфика педагогического

коллектива и управленческая культура его руководителя, взаимодействие социальных институтов в управлении образовательными системами, организация методической службы школы, повышение квалификации и аттестация педагогических работников.

Современные тенденции в управлении образовательными системами, проявляющиеся, прежде всего, в расширении прав и ответственности руководителей, обуславливают необходимость серьезного ознакомления студентов с сущностью управленческого труда, с содержанием работы всех служб управления образовательными системами, с особенностями реализации функций управления руководителями различных звеньев управления, с требованиями к личностным качествам руководителя и стилю его руководства педагогическим коллективом.

Усвоение учебной дисциплины «Управление образовательными системами» невозможно без систематической, углубленной и активной самостоятельной работы студентов, которая включает в себя:

- изучение материалов учебников и учебных пособий, нормативных актов и литературы, рекомендованных к семинарским занятиям;
- выполнение индивидуальных домашних заданий, творческих работ (в форме микроисследований).

Наиболее важные вопросы учебной дисциплины «Управление образовательными системами» обсуждаются на семинарских занятиях. Это:

- образовательные системы: сущность и разновидности;
- научные основы управления образовательными системами;
- управление функционированием и развитием школы как образовательной системы;
- функции управления школой;
- основы управления педагогическим коллективом школы; управленческая культура руководителя школы;
- инновационная направленность педагогической деятельности; методическая работа в школе как фактор стимулирования инновационной деятельности учителей;
- аттестация педагогических работников; педагогическое самообразование учителя.

На лабораторных занятиях студенты учатся наблюдать и анализировать образовательно-воспитательную работу в школе; осуществлять системный анализ урока, воспитательного мероприятия; проводить диагностику уровня обученности и воспитанности учащихся; формулировать предложения по совершенствованию учебно-воспитательного процесса в школе; учитывать психолого-педагогический климат в коллективе; усваивать и использовать опыт лучших педагогов и руководителей образовательных систем.

Глубина, прочность знаний по учебной дисциплине «Управление образовательными системами» зависит от систематической работы студентов по повторению пройденного материала. Тестовые задания для самоконтроля помогут студентам определить степень усвоения учебного материала.

После изучения этой учебной дисциплины студенты должны знать:

- особенности системы образования Российской Федерации;

- организационную структуру управления образовательными системами и ее особенности;
- научные основы управления образовательными системами (цели, структуру, принципы, функции и методы управления);
- сущность государственно-общественного характера управления образовательными системами;
- особенности школы как образовательной системы и объекта управления;
- задачи и основные направления деятельности служб управления образовательными системами;
- специфику педагогического коллектива и управления им;
- требования к функциональным обязанностям руководителей школы всех уровней управления;
- современные требования к управленческой культуре руководителя;
- организационную структуру методической службы школы;
- цели, содержание и формы методической работы в школе;
- особенности взаимодействия социальных институтов в управлении образовательными системами;
- цели и порядок проведения аттестации педагогических работников.

После изучения учебной дисциплины «Управление образовательными системами» студенты должны уметь:

- проводить сбор информации и анализа урока, воспитательного мероприятия;
- формулировать цели и задачи своей деятельности;
- составлять личный план и комплексно-целевую программу;
- делегировать полномочия по всему составу функций управления в своей деятельности;
- распределять полномочия в управленческом цикле;
- формировать систему самоконтроля своей деятельности;
- проектировать регулирование отдельных процессов по заданным отклонениям.

## Теоретический курс

### **Тема 1. Образовательные системы: сущность и разновидности. Образование в России как система. Школа как образовательная система.**

Понятие "система". Признаки систем. Понятие "образовательная система". Разновидности образовательных систем. Система образования Российской Федерации. Принципы государственной политики в области образования. Характеристика составных элементов системы образования Российской Федерации. Федеральный государственный стандарт. Федеральные государственные требования. Государственный образовательный стандарт. Образовательные программы. Виды образовательных программ. Образовательные организации. Типы образовательных организаций. Органы управления образованием (федеральные, региональные, муниципальные). Школа как образовательная система. Системообразующие факторы образовательной системы. Социально-педагогические и временные условия функционирования образовательной системы. Структурные компоненты образовательной системы.

### **Тема 2. Понятие управления и педагогического менеджмента. Организационное строение (структура) управления школой. Основные принципы управления педагогическими системами.**

Понятия "управление", "педагогический менеджмент". Эволюция управленческой мысли. Системный подход как методология управления. Особенности системного подхода. Организационное строение (структура) управления школой. Административная подструктура управления школой. Функциональные обязанности директора школы. Функциональные обязанности заместителей директора школы. Общественная подструктура управления школой. Общие принципы управления образовательными системами. Демократизация и гуманизация управления образовательными системами. Системность и целостность в управлении. Рациональное сочетание централизации и децентрализации. Единство единоначалия и коллегиальности в управлении. Объективность и полнота информации в управлении образовательными системами.

### **Тема 3. Основные функции управления образовательными системами: педагогический анализ, целеполагание, планирование, организация, контроль, регулирование. Обновление функций управления школой на основе современного менеджмента.**

Понятие "функция управления". Характеристика функций управления. Педагогический анализ во внутришкольном управлении, его сущность. Цель, принципы, виды и содержание педагогического анализа. Основные объекты педагогического анализа. Сущность и содержание целеполагания и планирования как функций управления школой. Стратегическое, тактическое и оперативное планирование. Виды планов работы школы и основные требования к ним. Принципы и требования к планированию. Функция организации в управлении школой. Организационные формы управленческой деятельности в школе (Совет школы, педагогический совет, ученический комитет и другие). Сущность, цель, принципы, содержание, методы и формы организационно-исполнительской деятельности. Содер-

жание организационно-исполнительской деятельности в управлении школой. Правила делегирования полномочий. Сущность внутришкольного контроля. Цель, принципы и содержание внутришкольного контроля. Требования к его организации. Виды, формы и методы внутришкольного контроля. Сущность, цель, принципы, содержание, методы и формы регулирования и корректирования в управлении школой. Нововведения в функциях управления. Обновление функций управления на основе современного менеджмента. Показатели качества управления.

#### **Тема 4. Школа как объект управления. Службы управления. Взаимодействие социальных институтов в управлении образовательными системами.**

Понятие «внутришкольное управление». Единоначалие и коллегиальность в управлении школой. Организационная структура управления школой. Управляющая и управляемые подсистемы. Службы управления. Методы и формы управления школой. Особенности управления школой. Школа как организующий центр совместной деятельности школы, семьи и общественности. Взаимодействие школы и семьи. Семья как специфическая педагогическая система. Психолого-педагогические основы установления контактов с семьей школьника. Формы и методы работы учителя, классного руководителя с родителями учащихся.

#### **Тема 5. Основы управления педагогическим коллективом. Управленческая культура руководителя.**

Педагогический коллектив школы и особенности его развития. Организационное строение педагогического коллектива. Социально-психологический климат в педагогическом коллективе. Конфликты в педагогическом коллективе. Требования к директору школы как руководителю педагогического коллектива. Управленческая культура руководителя школы. Стили руководства педагогическим коллективом. Особенности управления педагогическим коллективом.

#### **Тема 6. Инновационная направленность педагогической деятельности. Повышение квалификации и аттестация педагогических работников.**

Инновации в образовании. Передовой педагогический опыт: его изучение, обобщение и распространение. Внедрение достижений педагогической науки в воспитательно-образовательную практику. Критерии педагогических инноваций.

Организация и планирование методической службы в школе. Методическая работа в школе как фактор повышения квалификации учителей. Задачи методической службы школы. Основные формы ее организации. Содержание работы методического совета школы, предметных методических объединений, проблемных семинаров и практикумов, школы молодого учителя, школы передового опыта и др. Новые формы организации методической работы школы. Педагогическое самообразование учителя.

Аттестация педагогических кадров. Положение «Порядок аттестации педагогических работников государственных и муниципальных образовательных учреждений» (26 марта 2010 г.). Цель и задачи аттестации педагогических кадров. Принципы проведения аттестации. Формирование аттестационных комиссий, их состав, порядок работы. Порядок аттестации педагогических работников с целью подтверждения соответствия занимаемой должности. Порядок аттестации педа-



гогических работников для установления соответствия уровня их квалификации требованиям, предъявляемым к квалификационным категориям (первой или высшей).

## Семинарские занятия

### Семинар 1-2. Образовательные системы: сущность и разновидности.

**Цель занятия:** раскрыть сущность понятия «целостная система», признаки целостной системы, виды систем, природу и сущность образовательных систем. Охарактеризовать систему образования Российской Федерации, ее структуру и особенности функционирования. Раскрыть особенности общеобразовательной школы (гимназии, лицея, школы с углубленным изучением предметов) как образовательной системы.

#### План

1. Понятие «целостная система». Признаки целостной системы. Виды систем.
2. Образование Российской Федерации как система. Характеристика ее структурных компонентов и особенностей функционирования.
3. Школа как образовательная система. Особенности школы как образовательной системы.
4. Особенности гимназии, лицея, общеобразовательной школы с углубленным изучением предметов как образовательной системы.
5. Педагогический процесс как целостная динамическая система.

#### Основная литература

Литвиненко, Н. В. Основы управления образовательными системами [Текст]: учебное пособие для студентов педагогических вузов / Н.В. Литвиненко; Мин-во образования и науки РФ; ФГБОУ ВПО " Оренбургский педагогический ун-т." - Оренбург: ГБУ РЦРО, 2014. - 119 с

Литвиненко Н.В. Основы управления образовательными системами / Н. В. Литвиненко, 2014. - 100 с. Режим доступа: <http://rucont.ru/efd/334429>

#### Дополнительная литература

Внутришкольное управление: Вопросы теории и практики / Под ред. Т.И. Шамо-вой. - М., 1991.

Исаев И.Ф. Школа как педагогическая система: основы управления. – М.: Белгород, 1997.

Педагогика: учебное пособие для студентов педагогических учебных заве-дений /В.А.Сластенин, И.Ф.Исаев, А.И.Мищенко, Е.Н.Шиянов. – М.: Школа-Пресс, 2010.

Управление образовательными системами: учебное пособие / Под ред. В.С.Кукушина. – М.; Ростов н/Д, 2003.

Шамова Т.И. Управление образовательными системами: учеб. пособие для вузов. – М.: Академия, 2007.

#### Методические рекомендации к изучению темы

1. При ответе на первый вопрос нужно исходить из того, что под системой пони-мается целенаправленная целостность взаимосвязанных элементов, имеющая но-вые интегративные свойства, отсутствующие у каждого из них, связанная с внеш-ней средой. Охарактеризуйте основные признаки систем: наличие составных эле-ментов, наличие структуры, наличие интегративных качеств, наличие функцио-нальных характеристик системы в целом и отдельных ее компонентов, целе-

устремленность системы, наличие коммуникативных свойств, наличие управления и другие. Особое внимание обратите на признаки, которые определяют уровень целостности системы (целеустремленность, полнота набора компонентов, теснота взаимосвязи и число связей между элементами системами, полнота функционирования всех элементов системы). Назовите виды систем.

2. При подготовке второго вопроса семинарского занятия надо опираться на закон «Об образовании в Российской Федерации». В статье 10 закона «Об образовании в Российской Федерации» дается понятие «система образования». Используя другие статьи данного закона охарактеризуйте основные компоненты системы образования в России. Сравните компонентный состав системы образования РФ по закону «Об образовании» (редакция 1996г.) и по новому «Закону об образовании в Российской Федерации». Как вы считаете, почему возникла необходимость введения государственного образовательного стандарта в отечественную систему образования в начале 90-х годов? Особое внимание обратите на то, что государственный образовательный стандарт наряду с органами управления образованием регламентирует деятельность образовательных организаций и определяет общие параметры всей системы образования в целом. Дайте общую характеристику образовательным программам, типов образовательных организаций, входящих в систему отечественного образования, органов управления образованием в нашей стране.

3. При подготовке третьего и четвертого вопросов необходимо проанализировать ряд статей «Закона об образовании в Российской Федерации» и Уставы общеобразовательной школы, гимназии, лицея, школы с углубленным изучением предметов. В «Законе об образовании в Российской Федерации» особое внимание обратите на ряд статей Глав III, IV и V, в которых раскрываются такие аспекты как образовательная деятельность, лица ее осуществляющие, обучающиеся и их родители (законные представители), педагогические, руководящие и иные работники организаций, осуществляющих образовательную деятельность. В Уставе школы дается краткое описание школы, особенностей микрорайона, типа школы, языка обучения, цели обучения и воспитания, особенностей организации учебно-воспитательного процесса, управления школой, прав и обязанностей учителей, учащихся, родителей, материально-финансовой службы школы. На основе этих документов раскройте специфику общеобразовательной школы, гимназии, лицея, школы с углубленным изучением предметов как образовательной системы.

4. При подготовке последнего вопроса нужно исходить из того, что педагогический процесс – внутренне связанная совокупность многих процессов, в нем во едино слиты процессы формирования, развития, воспитания и обучения вместе со всеми условиями, факторами и методами их протекания. Педагогический процесс представляет собой не механическое соединение указанных процессов, а новое качественное образование, подчиняющееся своим закономерностям. Охарактеризуйте педагогический процесс как целостное явление. Охарактеризуйте основные аспекты целостности педагогического процесса. Назовите основные этапы и условия построения целостного педагогического процесса.

### **Семинар 3-4. Научные основы управления образовательными системами.**

**Цель занятия:** раскрыть сущность управления образовательными системами. На основе сравнительного анализа выявить особенности современных подходов в управлении школой. Раскрыть состав и содержание функций управления. Охарактеризовать современные методы управления педагогическими системами и специфику их использования на современном этапе развития практики управления школой.

#### **План**

1. Управление образовательными системами как разновидность социального управления.
2. Современные подходы в управлении образовательными системами.
3. Системный подход как методологическая основа управления образовательными системами.
4. Состав и содержание функций управления образовательными системами. Управленческий цикл.
5. Принципы управления образовательными системами.
6. Методы управления, специфика их использования на современном этапе развития практики управления школой.

#### **Основная литература**

Литвиненко, Н. В. Основы управления образовательными системами [Текст]: учебное пособие для студентов педагогических вузов / Н.В. Литвиненко; Мин-во образования и науки РФ; ФГБОУ ВПО " Оренбургский педагогический ун-т". - Оренбург: ГБУ РЦРО, 2014. - 119 с

Литвиненко Н.В. Основы управления образовательными системами / Н.В. Литвиненко, 2014. - 100 с. Режим доступа: <http://rucont.ru/efd/334429>

#### **Дополнительная литература**

Воробьева С.В. Основы управления образовательными системами. – М., 2008.

Исаев И.Ф. Школа как педагогическая система: основы управления. – М.: Белгород, 1997.

Менеджмент в управлении школой / Под ред. Т.И.Шамовой. - М., 1992.

Педагогика: учебное пособие для студентов педагогических учебных заведений /В.А.Сластенин, И.Ф.Исаев, А.И.Мищенко, Е.Н.Шиянов. – М.: Школа-Пресс, 2010.

Управление образовательными системами: учебное пособие / Под ред. В.С.Кукушина. – М.; Ростов н/Д, 2003.

Шамова Т.И. Управление образовательными системами: учеб. пособие для вузов. – М.: Академия, 2007.

Шмырева, Н. А. Инновационные процессы в управлении педагогическими системами [Текст] / Н. А. Шмырева. - Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2014. - 108 с. - <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=278517>

## Методические рекомендации к изучению темы

1. При подготовке первого вопроса необходимо обратить внимание на то, что управление – это явление объективно обусловленное, вызванное к жизни необходимостью обеспечения жизнедеятельности образовательных систем. В зависимости от природы объекта различают биологическое, техническое, социальное управление. Студентам необходимо раскрыть особенности управления образовательными системами как социального управления, сущность которого заключается в направляющем, организующем воздействии на общественные процессы.

2. При подготовке ответа на второй вопрос занятия необходимо охарактеризовать функциональный, ситуационный, оптимизационный, исследовательский, человекоцентрированный и синергетический подходы в управлении образовательными системами. В то же время следует показать, какой круг управленческих задач успешно решает каждый из подходов.

3. В ответе на третий вопрос следует обосновать необходимость системного подхода в управлении школой, раскрыть его сущность и требования системного подхода к управлению школой.

4. Любая управленческая деятельность состоит из последовательности взаимосвязанных действий (функций), представляющих законченный цикл. Необходимо дать краткую характеристику всем функциям управления, составляющим управленческий цикл (педагогический анализ, целеполагание, планирование, организация, контроль, регулирование и корректирование), показать их взаимосвязь и взаимообусловленность.

5. При ответе на пятый вопрос семинарского занятия необходимо исходить из того, что управление, как и любая деятельность, основывается на соблюдении ряда принципов. Студенты должны четко осознавать, что принципы управления, отражая закономерности данного процесса, изменяются с развитием теории и практики управления. Необходимо назвать и дать характеристику основным принципам управления образовательными системами (демократизация и гуманизация управления, системность и целостность в управлении, рациональное сочетание централизации и децентрализации, единство единоначалия и коллегиальности в управлении, объективность и полнота информации в управлении).

6. Метод управления – это способ организации совместной деятельности участников педагогического процесса по реализации целей, принципов, содержания управленческой деятельности. Основные функции методов управления заключаются в реализации содержания управления школой, поиске путей совершенствования этой деятельности; стимулирования деятельности по управлению (организация координации, регулирование согласованной деятельности). Необходимо дать характеристику методов управления и отразить специфику их использования на современном этапе развития практики управления образовательными системами.

### **Семинар 5. Управление функционированием и развитием школы как образовательной системы.**

**Цель занятия:** раскрыть организационное строение и особенности управления школой. На основе сравнительного анализа определить сущность и особенности режимов функционирования и развития школы. Показать, что организационно-

содержательной основой развития школы являются инновационные процессы. Раскрыть особенности управления развитием школы. Выявить спектр нововведений в образовании.

### **План**

1. Школа как объект управления. Организационное строение (структура) управления школой.
2. Функциональные обязанности должностных лиц школы.
3. Сущность и специфика режимов функционирования и развития школы.
4. Педагогические инновации и организация их реализации в школе.
5. Управление инновационными процессами в школе.

### **Основная литература**

Литвиненко, Н. В. Основы управления образовательными системами [Текст]: учебное пособие для студентов педагогических вузов / Н.В. Литвиненко; Мин-во образования и науки РФ; ФГБОУ ВПО " Оренбургский педагогический ун-т." - Оренбург: ГБУ РЦРО, 2014. - 119 с

Литвиненко Н.В. Основы управления образовательными системами / Н. В. Литвиненко, 2014. - 100 с. Режим доступа: <http://rucont.ru/efd/334429>

### **Дополнительная литература**

Воробьева С.В. Основы управления образовательными системами. – М., 2008.

Ильин Г.Л. Инновации в образовании: учебное пособие. – М.: Прометей, 2015. – 425с.

Кларин М.В. Инновации в мировой педагогике. – Москва-Рига, 1998.

Моисеев А.М., Капто А.Е., Лоренсов А.В., Хомерики О.Г. Нововведения во внутришкольном управлении. - М., 1998.

Педагогика: учебное пособие для студентов педагогических учебных заведений /В.А.Сластенин, И.Ф.Исаев, А.И.Мищенко, Е.Н.Шиянов. – М.: Школа-Пресс, 2010.

Управление развитием инновационных процессов в школе / Под ред. Т.И.Шамовой и П.И.Третьякова. – М., 1995.

Шамова Т.И. Управление образовательными системами: учеб. пособие для вузов. – М.: Академия, 2007.

Шмырева, Н. А. Инновационные процессы в управлении педагогическими системами [Текст] / Н. А. Шмырева. - Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2014. - 108 с. - <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=278517>

### **Методические рекомендации**

1. Рассмотрение школы как объекта управления означает, что управленческая деятельность организаторов образования, должностных лиц школы, учителей, учащихся должна быть в равной мере направлена на выработку целей и достижение результата, на создание условий формирования педагогического и ученического коллективов, на отбор содержания и использование разнообразных средств, форм и методов учебно-воспитательной работы. Необходимо раскрыть

структуру управления школой как сложной образовательной системы, охарактеризовать административную и общественную подструктуры управления школой.

2. При ответе на второй вопрос семинарского занятия необходимо охарактеризовать функциональные обязанности директора школы, заместителя директора школы по учебно-воспитательной работы, организатора внеклассной и внешкольной работы, которые прописываются в Уставе школы.

3. При ответе на третий вопрос студенты должны дать сравнительный анализ режимов функционирования и развития школы, показать, что организационно-содержательной основой развития школы являются инновационные процессы.

4. При ответе на четвертый вопрос семинарского занятия, студенты должны исходить из того, что развивающаяся школа, работающая в поисковом режиме, значительно отличается от тех школ, целью которых является стабильное традиционное поддержание раз и навсегда заведенного порядка функционирования. Педагогические технологии, дающие положительные результаты при обычном режиме работы школы, не позволяют достичь новых желаемых целей при работе в инновационном режиме. В развивающейся школе предметом управления становятся его цели, содержание, методы и формы. Студентам необходимо назвать основные направления, по которым идут инновационные изыскания в современной школе, и ответить на вопрос, почему каждый инновационный процесс в школе подлежит управлению? Следует дать характеристику основным задачам руководителя при управлении инновационным процессом.

5. При ответе на пятый вопрос семинарского занятия необходимо раскрыть особенности управления инновационными процессами, затронув такие аспекты как формирование банка инноваций, контроль, анализ и регулирование инновационных процессов в школе.

## **Семинар 6. Педагогический анализ, целеполагание и планирование как функции управления школой.**

**Цель занятия:** раскрыть роль педагогического анализа, целеполагания и планирования в управлении школой. Охарактеризовать основные объекты, виды педагогического анализа, виды планов работы школы и основные требования к ним.

### **План**

1. Роль педагогического анализа в управлении образовательными системами.
2. Виды и содержание педагогического анализа. Основные объекты педагогического анализа. Виды анализа урока.
3. Целеполагание и планирование как функции управления школой.
4. Виды планов работы школы и основные требования к ним.
5. Новое в понимании состава планирования как управленческой деятельности. Разработка программ развития школы, образовательных программ и учебных планов.

### **Основная литература**

Литвиненко, Н. В. Основы управления образовательными системами [Текст]: учебное пособие для студентов педагогических вузов / Н.В. Литвиненко; Мин-во

образования и науки РФ; ФГБОУ ВПО " Оренбургский педагогический ун-т." - Оренбург: ГБУ РЦРО, 2014. - 119 с.

Литвиненко Н.В. Основы управления образовательными системами / Н. В. Литвиненко, 2014. - 100 с. Режим доступа: <http://rucont.ru/efd/334429>

### **Дополнительная литература**

Воробьева С.В. Основы управления образовательными системами. – М., 2008.

Моисеев А.М., Капто А.Е., Лоренсов А.В., Хомерики О.Г. Нововведения во внутришкольном управлении. - М., 1998.

Педагогика: учебное пособие для студентов педагогических учебных заведений /В.А.Сластенин, И.Ф.Исаев, А.И.Мищенко, Е.Н.Шиянов. – М.: Школа-Пресс, 2010.

Шамова Т.И. Управление образовательными системами: учеб. пособие для вузов. – М.: Академия, 2007.

Шмырева, Н. А. Инновационные процессы в управлении педагогическими системами [Текст] / Н. А. Шмырева. - Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2014. - 108 с. - <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=278517>

### **Методические рекомендации к изучению темы**

1. При определении роли педагогического анализа в управлении образовательными системами необходимо исходить из того, что эта функция занимает особое место в управленческом цикле: с нее начинается и ею заканчивается любой управленческий цикл, состоящий из последовательно взаимосвязанных функций. Исключение педагогического анализа из общей цепи управленческой деятельности приводит к ее распаду, когда функции планирования, организации, контроля, регулирования не получают в своем развитии логического обоснования и завершения. Приведите примеры из практики, подтверждающие данное положение. При ответе на первый вопрос семинарского занятия особое внимание обратите на то, что педагогический анализ указывает на предмет изучения и представляет собой процесс всестороннего познания педагогических явлений, осуществляемый участниками педагогического процесса с разных позиций (руководителя учреждения, учителя, ученика, работника образования). Директор школы и его заместители, прежде чем строить систему работы педагогического коллектива, должны проанализировать уровень профессиональной подготовки учителей, иметь сведения о качестве знаний учащихся, их реальных возможностях для дальнейшей учебы. Учителя и классные руководители также должны использовать педагогический анализ для планирования и построения дальнейшей работы с учениками, учителями-предметниками, родителями учащихся в процессе учебной и воспитательной деятельности. Приведите примеры, доказывающие, что эффективность управления образовательными системами обусловливается аналитической культурой директора школы, его заместителей, учителей, классных руководителей.

2. В научной литературе существуют различные классификации педагогического анализа, но в зависимости от его содержания, т.е. каков характер анализа



во временном, пространственном, фактологическом отношении, выделяют такие его виды как параметрический, тематический и итоговый. В ответе на второй вопрос семинарского занятия дайте характеристику этим видам педагогического анализа, назовите основные объекты педагогического анализа в школе. Дайте характеристику таким видам анализа урока как краткий, структурный (поэтапный), системный, структурно-временной, комбинированный, дидактический анализ, психологический, комплексный.

3. При характеристике функции целеполагания исходите из того, что цель управленческой деятельности – это начало, которое определяет общее направление, содержание, формы и методы работы. После тщательно проведенного анализа всего педагогического процесса или отдельных его сторон, условий, способствующих эффективности педагогического процесса и других педагогических явлений, руководитель совместно с членами коллектива определяет цели работы учебного заведения в целом для выработки направлений деятельности и определения содержания дальнейшей работы. Покажите в своем ответе на третий вопрос семинарского занятия, что функция целеполагания носит системообразующий характер, она связывает воедино все функции управления, определяя характер их взаимосвязи и взаимодействия. При характеристике планирования как функции управления обратите внимание на то, что вообще суть управления заключается в умении планировать результат, целенаправленно регулировать сам процесс обучения и воспитания, в умении выбирать такие операции, которые обеспечивали бы при наименьшей затрате сил, времени и средства эффективное выполнение поставленных целей и задач. Планирование заключается в определении зон ближайшего и перспективного развития школы в конкретной окружающей среде на основе результатов педагогического анализа. В своем ответе раскройте цель, задачи планирования, условия, определяющие эффективность планирования, охарактеризуйте функции планирования.

4. В ответе на четвертый вопрос семинарского занятия проанализируйте различные виды планов работы школы. Во время лабораторных занятий в школе познакомьтесь с содержанием годового плана работы школы. Проанализируйте содержание основных разделов годового плана. Докажите, что различные виды планов работы школы составляют не набор документов, а являются элементами системы планирования. Изложите факты в поддержку данного положения.

5. В ответе на последний вопрос семинарского занятия необходимо осветить нововведения в функции планирования. В настоящее время появилось немало новых объектов планирования, проектирования и концептуального моделирования, и новых субъектов планирования. Главное, что определяет нововведение в планировании – это его способность после этих изменений производить новые по номенклатуре и качеству «продукты», наиболее значимыми из которых являются: итоги анализа окружающей среды, прогноз изменений среды и социального заказа школе; обоснованные выводы о достигнутом уровне работы школы, ее достижениях; итоги проблемного анализа состояния школы; операционные цели для различных участков работы школы; миссии конкретного образовательного учреждения и предназначение его систем, звеньев; модели выпускников школы; учебные планы школы; программы обучения и воспитания; согласованные, действительно системные планы работы школы; цели и планы развития школы; концеп-

ции и программы развития школы в целом и ее отдельных участков, звеньев. Особое внимание в своем ответе уделите характеристике наиболее крупных и комплексных нововведений в планировании работы школы: программ развития школы, образовательных программ; учебных планов.

### **Семинар 7-8. Организация как функция управления. Организационные формы управления школой.**

**Цель занятия:** раскрыть роль функции организации в управлении школой, содержание организаторской деятельности, охарактеризовать основные организационные формы управления школой.

#### **План**

1. Функция организации в управлении школой.
2. Содержание организаторской деятельности в управлении школой.
3. Организация личного труда руководителя школы.
4. Упорядочение труда учителя.
5. Организационные формы управления школой
  - А) Задачи и основные направления деятельности Совета школы.
  - Б) Деятельность педагогического совета.
  - В) Совещания при директоре школы и заместителях директора школы.

#### **Основная литература**

Литвиненко, Н. В. Основы управления образовательными системами [Текст]: учебное пособие для студентов педагогических вузов / Н.В. Литвиненко; Мин-во образования и науки РФ; ФГБОУ ВПО " Оренбургский педагогический ун-т." - Оренбург: ГБУ РЦРО, 2014. - 119 с.

Литвиненко Н.В. Основы управления образовательными системами / Н. В. Литвиненко, 2014. - 100 с. Режим доступа: <http://rucont.ru/efd/334429>

#### **Дополнительная литература**

Воробьева С.В. Основы управления образовательными системами. – М., 2008.

Моисеев А.М., Капто А.Е., Лоренсов А.В., Хомерики О.Г. Нововведения во внутришкольном управлении. - М., 1998.

Педагогика: учебное пособие для студентов педагогических учебных заведений /В.А.Сластенин, И.Ф.Исаев, А.И.Мищенко, Е.Н.Шиянов. – М.: Школа-Пресс, 2010.

Управление образовательными системами /Под ред. В.С.Кукушина. – М.-Ростов н/Д, 2003.

Шамова Т.И. Управление образовательными системами: учеб. пособие для вузов. – М.: Академия, 2007.

Шмырева, Н. А. Инновационные процессы в управлении педагогическими системами [Текст] / Н. А. Шмырева. - Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2014. - 108 с. - <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=278517>

#### **Методические рекомендации к изучению темы**

1. Организация – это процесс, направленный на упорядочивание деятельности учреждения, создание его структуры, распределение обязанностей между его

членами с целью реализации намеченных планов и достижения желаемых результатов. Охарактеризуйте задачи функции организации: создание организационной структуры, отражающей рациональное распределение труда, определение организационных элементов (подразделений) и связей между ними; определение функциональных полномочий членов организации, их прав и обязанностей; обеспечение деятельности учреждения посредством реализации организационного механизма – регламентирования, нормирования, инструктирования и делегирования. Назовите этапы организационного проектирования, требования к организационной структуре. Особое внимание уделите характеристике организационной структуры и организационных механизмов. Докажите взаимосвязь функции организации с другими функциями управленческого цикла. Постарайтесь ответить на дополнительные вопросы при подготовке материала о функции организации:

- Что такое полномочия?

- Охарактеризуйте основные типы полномочий?

- Каковы будут ваши (руководителя) действия, если один из сотрудников организации превышает свои полномочия?

- Что такое регламентирование, нормирование, инструктирование и делегирование?

- Почему делегирование столь важно для успешного функционирования организации?

- Каким образом может осуществляться делегирование в управлении организацией?

- Определите основные препятствия, которые могут возникнуть в процессе делегирования.

- Каким образом они могут быть преодолены?

2. В ответе на второй вопрос семинарского занятия покажите, что по своей природе организаторская деятельность - деятельность практическая, основанная на оперативном использовании психолого-педагогических знаний в конкретных ситуациях. Исходите из того, что функция организации направлена на выполнение принятых решений, которые исполняют конкретные люди: учителя, дети, родители, представители общественности. Поэтому при организации любого дела важно рассмотреть его с точки зрения использования и реализации человеческого фактора. В связи с этим функция организации предполагает выполнение ряда последовательных действий: изучение состояния вопроса, постановка цели и определение конкретных задач, планирование самого дела, отбор оптимального содержания, форм, методов предстоящей деятельности; создание условий для выполнения данной работы, расстановка людей и постановка перед каждым исполнителем конкретной задачи, создание определенного настроения на работу, непосредственная помощь в процессе реализации того или иного дела, анализ хода и оценка результатов конкретного дела. В этой последовательной цепочке элементов деятельности руководителю важно знать возможности каждого исполнителя, опираться на его сильные стороны, координировать его работу. В своем ответе дайте подробную характеристику содержания организаторской деятельности в управлении школой.

3. В ответе на третий вопрос семинарского занятия необходимо обратить внимание на то, что эффективность управления школой обуславливается четкой гра-

мотной организацией личного труда руководителя школы. В состоянии чрезмерного утомления руководитель принимает не лучшие решения, мало работает над собой, плохо знает положение дел в школе. Четкость и ритмичность работы директора в значительной степени зависит от умения организовать свой рабочий день, ведения текущих дел и личной документации. В своем ответе охарактеризуйте рациональную организацию личного труда директора школы.

4. Исследования показывают, что во многих педагогических коллективах рабочее время учителей доходит до 55-56 часов в неделю. В ответе на четвертый вопрос семинарского занятия осветите следующие моменты: Как сберечь время учителя? Что зависит от руководителей школы, а что от самого учителя?

5. Важнейшими организационными формами управленческой деятельности являются Совет школы, педагогический совет, совещание при директоре школы, совещание при заместителях директора школы, оперативные совещания, методические семинары, заседания комиссий, клубов, заседания ученического комитета и др. В ответе на последний вопрос семинарского занятия необходимо охарактеризовать цели и содержание деятельности Совета школы, цели, содержание и основные направления деятельности педагогического совета, цели и содержание совещаний при директоре школы и его заместителях.

### **Семинар 9. Контроль и регулирование как функции управления.**

**Цель занятия:** раскрыть сущность внутришкольного контроля и регулирования как функций управления. Охарактеризовать требования к контролю, условия его эффективности, виды, объекты и методы внутришкольного контроля, нововведения во внутришкольном контроле.

#### **План**

1. Сущность контроля и регулирования как функций управления. Дидактические требования к содержанию и методам контроля.
2. Нормативные документы об организации контроля.
3. Виды и методы внутришкольного контроля.
4. Объекты внутришкольного контроля.
5. Нововведения во внутришкольном контроле.

#### **Основная литература**

Литвиненко, Н. В. Основы управления образовательными системами [Текст]: учебное пособие для студентов педагогических вузов / Н.В. Литвиненко; Мин-во образования и науки РФ; ФГБОУ ВПО " Оренбургский педагогический ун-т.". - Оренбург: ГБУ РЦРО, 2014. - 119 с.

Литвиненко Н.В. Основы управления образовательными системами / Н. В. Литвиненко, 2014. - 100 с. Режим доступа: <http://rucont.ru/efd/334429>

#### **Дополнительная литература**

Белая К.Ю. Руководство ДОУ: контрольно-диагностическая функция. – М., 2005.

Воробьева С.В. Основы управления образовательными системами. – М., 2008.

Моисеев А.М., Капто А.Е., Лоренсов А.В., Хомерики О.Г. Нововведения во внутришкольном управлении. - М., 1998.

Педагогика: учебное пособие для студентов педагогических учебных заведений /В.А.Сластенин, И.Ф.Исаев, А.И.Мищенко, Е.Н.Шиянов. – М.: Школа-Пресс, 2010.

Управление образовательными системами /Под ред. В.С.Кукушина. – М.-Ростов н/Д, 2003.

Шамова Т.И. Управление образовательными системами: учеб. пособие для вузов. – М.: Академия, 2007.

Шмырева, Н. А. Инновационные процессы в управлении педагогическими системами [Текст] / Н. А. Шмырева. - Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2014. - 108 с. - <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=278517>

### **Методические рекомендации к изучению темы**

1. В ответе на первый вопрос семинарского занятия необходимо исходить из того, что функция контроля является неотъемлемой частью управленческой деятельности. Информация, полученная в ходе контроля, является основой для принятия управленческих решений. Благодаря контролю управление приобретает принципиально важный компонент, без которого оно не может существовать – обратную связь. Контроль делает управление «зрячим», чувствительным к изменениям. Контроль – функция управления, констатирующая, измеряющая уровень отдельных параметров педагогического процесса в соответствии с нормативными требованиями. В процессе внутришкольного контроля происходит сбор информации об изменениях внешних и внутренних условий функционирования и развития школы, несущих в себе угрозу для реализации спланированных действий или, наоборот, открывающих новые возможности для этого, оценка работы школы, а также выявление необходимости и организации осуществления ее коррекции. Контроль предполагает выявление отклонений фактических результатов от намеченных целей. Охарактеризуйте задачи контроля, дидактические требования к содержанию и методам контроля, условия эффективности контроля. При характеристике регулирования (корректирования) как функции управления необходимо исходить из того, что она направлена на согласование функционирования всех элементов учебно-воспитательной работы и деятельности участников педагогического процесса. Если педагогический анализ обеспечивает связь между управленческими циклами, то регулирование создает основу для перевода школы как системы или ее отдельных частей в качественно новое состояние, объединяя все виды деятельности руководителя в единое целое. В своем ответе покажите, как контроль и регулирование связаны с другими функциями управления.

2. В ответе на второй вопрос семинарского занятия охарактеризуйте инспекционный контроль, виды инспектирования (плановые и оперативные проверки, мониторинг, аудит). Обратите внимание на то, что руководитель образовательного учреждения и (или) по его поручению заместители руководителя осуществляют инспекционный контроль деятельности подразделений школы и должностных лиц по ряду вопросов. Назовите круг этих вопросов, охарактеризуйте правила этики поведения инспектирующего, перечислите решения, которые принимает

руководитель образовательного учреждения по результатам инспекционной проверки.

3. В ответе на третий и четвертый вопрос семинарского занятия необходимо охарактеризовать виды внутришкольного контроля, его объекты и методы проведения. Обратите внимание на то, что среди теоретиков и практиков широко известна классификация видов контроля, предложенная Т.И.Шамовой. эта классификация логична, удобна в практическом использовании и, главное, виды контроля в полной мере отвечают природе целостного педагогического процесса. Учитывая то, что эффективность работы школы, прежде всего, зависит от деятельности учителя, выделяют разнообразные формы контроля за его деятельностью. Назовите и охарактеризуйте их.

4. В ответе на последний вопрос семинарского занятия необходимо проанализировать весь спектр нововведений во внутришкольном контроле. Для этого вам необходимо изучить главу 11 «Нововведения во внутришкольном контроле» работы А.М.Моисеева, А.Е.Капто, А.В.Лоренсова, О.Г.Хомерики «Нововведения во внутришкольном управлении», предложенную в списке дополнительной литературы к семинарскому занятию. Особое внимание уделите характеристике нововведений в направлениях, содержании контроля. Опишите новые технологии контрольной деятельности в школе.

## **Семинар 10. Основы управления педагогическим коллективом школы. Управленческая культура руководителя школы.**

**Цель занятия:** раскрыть особенности организационного строения педагогического коллектива школы и управления им. Проанализировать современные требования к управленческой культуре руководителя педагогического коллектива. Охарактеризовать требования к директору школы как руководителю педагогического коллектива, стили руководства.

### **План**

1. Особенности жизнедеятельности и организационного строения педагогического коллектива.
2. Социально-психологический климат в педагогическом коллективе.
3. Конфликты в педагогическом коллективе.
4. Требования к директору школы как руководителю педагогического коллектива. Управленческая культура руководителя школы.
5. Стили руководства педагогическим коллективом. Особенности управления педагогическим коллективом.

### **Основная литература**

Литвиненко, Н. В. Основы управления образовательными системами [Текст]: учебное пособие для студентов педагогических вузов / Н.В. Литвиненко; Мин-во образования и науки РФ; ФГБОУ ВПО " Оренбургский педагогический ун-т.". - Оренбург: ГБУ РЦРО, 2014. - 119 с.

Литвиненко Н.В. Основы управления образовательными системами / Н. В. Литвиненко, 2014. - 100 с. Режим доступа: <http://rucont.ru/efd/334429>

### **Дополнительная литература**

Воробьева С.В. Основы управления образовательными системами. – М., 2008.

Журавлев В.И. Основы педагогической конфликтологии. – М., 1990.

Педагогика: учебное пособие для студентов педагогических учебных заведений /В.А.Сластенин, И.Ф.Исаев, А.И.Мищенко, Е.Н.Шиянов. – М.: Школа-Пресс, 2010.

Управление образовательными системами /Под ред. В.С.Кукушина. – М.-Ростов н/Д, 2003.

Ушаков К. Управление школьной организацией: организационные и человеческие ресурсы. – М., 1995.

Шакуров Р.Х. Социально-психологические основы управления: руководитель и педагогический коллектив. – М., 1990.

Шамова Т.И. Управление образовательными системами: учеб. пособие для вузов. – М.: Академия, 2007.

Шмырева, Н. А. Инновационные процессы в управлении педагогическими системами [Текст] / Н. А. Шмырева. - Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2014. - 108 с. - <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=278517>

### **Методические рекомендации**

1. В ответе на первый вопрос семинарского занятия следует раскрыть особенности педагогического коллектива, охарактеризовать его формальную и неформальную организационную структуру. Следует затронуть вопрос и о факторах, оказывающих влияние на развитие организационной структуры педагогического коллектива.

2. При ответе на второй вопрос студенты должны исходить из того, что социально-психологический климат представляет собой систему эмоционально-психологических состояний коллектива, отражающих характер взаимоотношений между его членами в процессе совместной деятельности и общения. Следует охарактеризовать функции, которые выполняет социально-психологический климат, выделить основные показатели положительного социально-психологического климата.

3. Раскрывая третий вопрос семинарского занятия, студенты должны показать, что конфликты, возникающие в педагогическом коллективе, по своей природе являются межличностными, так как отражают ситуации взаимодействия людей, при которых они или преследуют несовместимые цели деятельности, или по-разному понимают способы и средства их достижения. Следует остановиться на характеристике основных групп конфликтов в педагогическом коллективе, логике их разрешения.

4. При подготовке ответа на четвертый вопрос семинарского занятия студенты должны назвать основные требования к директору школы как руководителю педагогического коллектива. Особое внимание следует уделить характеристике компонентов (аксиологический, технологический и личностно-творческий) управленческой культуры руководителя школы, которая представляет собой меру и способ творческой самореализации личности руководителя школы в разнообразных видах управленческой деятельности, направленной на освоение, передачу и создание ценностей и технологий в управлении школой.

5. В ответе на последний вопрос семинарского занятия надо дать характеристику авторитарному, либеральному и демократическому стилям руководства педагогическим коллективом.

### **Семинар 11-12. Инновационная направленность педагогической деятельности. Методическая работа в школе как фактор стимулирования инновационной деятельности учителей.**

**Цель занятия:** Раскрыть сущность и особенности инновационной направленности педагогической деятельности, специфику организации и планирования работы методической службы в школе. Проанализировать задачи, содержание и формы методической работы в современной школе как фактора стимулирования инновационной деятельности учителей.

#### **План**

1. Содержание и структура инновационной деятельности учителя.
2. Изучение и использование передового педагогического опыта как путь развития творчества учителей.
3. Организация и планирование работы методической службы школы.
4. Методическая работа в школе как фактор стимулирования инновационной деятельности учителей.
5. Характеристика основных форм организации методической работы в школе. Критерии оценки результатов методической работы в школе.

#### **Основная литература**

Литвиненко, Н. В. Основы управления образовательными системами [Текст]: учебное пособие для студентов педагогических вузов / Н.В. Литвиненко; Мин-во образования и науки РФ; ФГБОУ ВПО " Оренбургский педагогический ун-т." - Оренбург: ГБУ РЦРО, 2014. - 119 с

Литвиненко Н.В. Основы управления образовательными системами / Н. В. Литвиненко, 2014. - 100 с. Режим доступа: <http://rucont.ru/efd/334429>

#### **Дополнительная литература**

Воробьева С.В. Основы управления образовательными системами. – М., 2008.

Ильин Г.Л. Инновации в образовании: учебное пособие. – М.: Прометей, 2015. – 425с.

Кларин М.В. Инновации в мировой педагогике. – Москва-Рига, 1998.

Моисеев А.М., Капто А.Е., Лоренсов А.В., Хомерики О.Г. Нововведения во внутришкольном управлении. - М., 1998.

Педагогика: учебное пособие для студентов педагогических учебных заведений /В.А.Сластенин, И.Ф.Исаев, А.И.Мищенко, Е.Н.Шиянов. – М.: Школа-Пресс, 2010.

Сергеева В.П., Подымова Л.С. Инновации в образовательном процессе. – М., 2012.

Татарченкова С.С. Организация методической работы в современной школе: учеб.-метод. пособие. - СПб, 2008.



Управление развитием инновационных процессов в школе / Под ред. Т.И.Шамовой и П.И.Третьякова. – М., 1995.

Шамова Т.И. Управление образовательными системами: учеб. пособие для вузов. – М.: Академия, 2007.

Шмырева, Н. А. Инновационные процессы в управлении педагогическими системами [Текст] / Н. А. Шмырева. - Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2014. - 108 с. - <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=278517>

Третьяков П.И. Управление школой по результатам: Практика педагогического менеджмента. М., 1997.

Управление образовательными системами: учебное пособие / Под ред. В.С.Кукушина. – М.- Ростов н/Д, 2003.

### **Методические рекомендации к изучению темы**

1. В ответе на первый вопрос семинарского занятия необходимо исходить из того, что инновационная деятельность учителя направлена на преобразование существующих форм и методов обучения и воспитания, создание новых целей и средств ее реализации, именно поэтому она является одним из видов продуктивной, творческой деятельности людей. Раскройте особенности инновационной деятельности педагога. Проанализируйте креативность как важнейшую характеристику инновационной деятельности учителя. В своем ответе особое внимание обратите на то, что исключительно важной проблемой рассмотрения структуры инновационной деятельности является соединение личностного и операционного аспектов деятельности. Инновационная деятельность связана не только с умениями решать задачи известного круга, но и с наличием мотивационной готовности к поиску и решению задач за пределами любого внешнего контура. Проблема мотивационной готовности, восприимчивости к педагогическим инновациям является одной из центральных в подготовке учителя, так как только адекватная целям инновационной деятельности мотивация обеспечит гармоническое осуществление этой деятельности и самораскрытие личности педагога. Охарактеризуйте особенности мотивационной сферы в инновационной деятельности учителя. Как вы считаете, можно ли утверждать, что мотивы личностной самореализации являются доминирующими в инновационной деятельности педагога? В чем заключается смысл мотивов личностной самореализации? Проанализируйте основные компоненты операционного компонента инновационной деятельности. Какие индивидуально-психологические качества педагога-новатора влияют на процесс принятия решения о начале инновационной деятельности? Какие три способа подготовки и принятия решения выделены в науке? Как вы считаете, можно ли идти на определенный риск при внедрении инноваций? Когда этот риск оправдан? Охарактеризуйте рефлексивность как важнейший компонент инновационной деятельности. Как вы считаете, какие виды рефлексии можно отнести к инновационной деятельности педагога? Какие проблемы на разных уровнях рефлексии можно выделить при осуществлении инновационной деятельности. Опишите критерии оценки инновационной деятельности педагога. Составьте анкету для учителя с целью изучения проблем в инновационной деятельности.

2. Важную роль в развитии творчества учителя играет изучение и использования передового педагогического опыта. При ответе на второй вопрос семинарского

занятия обратите внимание на то, что передовой опыт по своей сущности и значимости неоднороден, его можно разделить на два вида – репродуктивный и новаторский. Дайте характеристику этим двум видам передового педагогического опыта. Новаторский и репродуктивный виды передового опыта различны по масштабам и уровню новизны, творчества, но ценность каждого из них неоспорима. Носителями передового опыта могут быть отдельные учителя, группы учителей, коллектив школы. Назовите общие показатели, по которым можно судить о наличии передового педагогического опыта, основные способы его выявления, охарактеризуйте процесс изучения и обобщения передового педагогического опыта. Проанализируйте приемы внедрения в практику передового опыта.

3. При ответе на третий и четвертый вопросы семинарского занятия необходимо исходить из того, что методическая работа в школе является составной частью единой системы непрерывного образования педагогических кадров, системы повышения их профессиональной квалификации. Она представляет собой целостную, основанную на достижениях науки, передового педагогического опыта и анализе конкретных затруднений учителей систему мер, действий и мероприятий, направленных на всестороннее повышение профессионального мастерства каждого учителя и воспитателя, на обогащение и развитие творческого потенциала педагогического коллектива школы в целом, а в конечном счете – на достижение оптимальных результатов образования, воспитания и развития учащихся. Необходимо раскрыть задачи, функции методической работы в школе, ее содержание. Особое внимание следует обратить на то, что участие учителей в методической работе школы способствует в конечном итоге формированию личной педагогической системы, формированию индивидуального стиля педагогической деятельности.

4. В ответе на последний вопрос семинарского занятия должны быть проанализированы факторы, обуславливающие обновление форм методической работы в школе. Дайте характеристику основных форм методической работы в школе: содержание работы методического совета, предметных методических объединений, единого методического дня в школе, проблемных семинаров и практикумов, активных форм проведения практических занятий в системе методической работы в школе (деловые, ролевые игры, игропрактикумы, организационно-деятельностные игры, различного рода тренинги), школы передового опыта, школы молодого учителя, проблемных (инновационных) групп, содержание деятельности педагогического коллектива по избранной научно-методической теме, научно-педагогических конференций, педагогических чтений и др. Назовите критерии оценки результатов методической работы в школе.

### **Семинар 13-14. Аттестация педагогических работников. Педагогическое самообразование учителя.**

**Цель занятия:** Охарактеризовать цели и порядок проведения аттестации учителей, требования к квалификационным категориям учителей, основные направления и средства педагогического самообразования учителя.

#### **План**

1. Цель, задачи и принципы аттестации педагогических работников.

2. Порядок аттестации педагогических работников на соответствие занимаемой должности.
3. Порядок аттестации педагогических работников на определение соответствия уровня их квалификации требованиям квалификационной категории (первой или высшей).
4. Педагогическое самообразование учителя.

### **Основная литература**

Литвиненко, Н. В. Основы управления образовательными системами [Текст]: учебное пособие для студентов педагогических вузов / Н.В. Литвиненко; Мин-во образования и науки РФ; ФГБОУ ВПО " Оренбургский педагогический ун-т.". - Оренбург: ГБУ РЦРО, 2014. - 119 с

Литвиненко Н.В. Основы управления образовательными системами / Н. В. Литвиненко, 2014. - 100 с. Режим доступа: <http://rucont.ru/efd/334429>

### **Дополнительная литература**

Воробьева С.В. Основы управления образовательными системами. – М., 2008.

Педагогика: учебное пособие для студентов педагогических учебных заведений /В.А.Сластенин, И.Ф.Исаев, А.И.Мищенко, Е.Н.Шиянов. – М.: Школа-Пресс, 2010.

Шамова Т.И. Управление образовательными системами: учеб. пособие для вузов. – М.: Академия, 2007.

Шмырева, Н.А. Инновационные процессы в управлении педагогическими системами [Текст] /Н.А. Шмырева. - Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2014. - 108 с. - <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=278517>

Управление качеством образования. Практико-ориентированная монография и методическое пособие / Под ред. М.М.Поташника. – М., 2000.

Управление образовательными системами: учебное пособие / Под ред. В.С.Кукушина. – М.: Ростов н/Д, 2003.

### **Методические рекомендации к изучению темы**

1. При подготовке к первому-третьему вопросам семинарского занятия студенты должны изучить положение «Порядок проведения аттестации педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность», утвержденное приказом Министерством образования и науки РФ от 07.04.2014 N 276. На основе этого документа необходимо раскрыть цели, задачи, принципы аттестации педагогических работников. Обратите особое внимание, что в настоящее время проводится аттестация педагогических работников на соответствие занимаемой должности, а также аттестация педагогических работников для установления соответствия уровня их квалификации требованиям, предъявляемым к квалификационным категориям.

2. При ответе на второй вопрос семинарского занятия раскройте периодичность аттестации педагогических работников с целью подтверждения соответствия занимаемой должности, категории педагогических работников, не подлежащих аттестации на подтверждение соответствия занимаемой должности, назовите основание для проведения этого вида аттестации и охарактеризуйте порядок

ее проведения, решения, принимаемые аттестационной комиссией по результатам аттестации педагогического работника с целью подтверждения соответствия занимаемой должности.

3. При ответе на третий вопрос семинарского занятия перечислите основания для проведения аттестации педагогических работников для установления соответствия уровня их квалификации требованиям, предъявляемым к квалификационным категориям (первой или высшей), обратите внимание на продолжительность данного вида аттестации. Охарактеризуйте порядок работы аттестационных комиссий, принимающих решения о присуждении квалификационных категорий, перечислите требования к первой и высшей квалификационной категории.

2. При ответе на последний вопрос семинарского занятия нужно исходить из того, что какие бы формы методической работы ни избрал учитель, ее эффективность в конечном итоге определяется мерой самостоятельной работы учителя, его самообразованием. Педагогическое самообразование сугубо индивидуально, тем не менее возможна и необходима корректировка самообразовательной деятельности учителя со стороны опытного коллеги, авторитетного руководителя школы. Педагогическое самообразование учителя предполагает самостоятельное овладение совокупностью педагогических ценностей, технологий творчества. Назовите важнейшие направления самообразовательной работы учителя по предмету, в области методики преподавания предмета. Охарактеризуйте средства, с помощью которых осуществляется педагогическое самообразование. Назовите условия эффективности самообразования учителя. Разработайте индивидуальный план педагогического самообразования.

## Лабораторные занятия

### Занятие 1-4. Педагогический анализ урока (воспитательного мероприятия).

**Цель занятия:** Формирование у студентов умений осуществлять системный педагогический анализ урока (воспитательного мероприятия).

Занятие проводится на базе школы.

#### План занятия

1. Выступление руководителя методического объединения учителей начальных классов по теме: "Основные требования к современному уроку в начальной школе".
2. Знакомство студентов с проектами уроков учителей.
3. Посещение уроков (воспитательных мероприятий).
4. Педагогический системный анализ посещенных уроков (воспитательных мероприятий).

#### Схема системного анализа урока

1. Общая оценка урока: урок цели достиг, достиг частично или не достиг. Если возникает необходимость, то дается оценка реализации принципов обучения.
2. Самоанализ учителем урока. Оценивается знание учителем ученического коллектива, видение им места урока в системе других уроков.
3. Оценка правильности выбора триединой цели урока.
4. Тип урока, его структура. Выделяется главный этап урока, на котором, в основном, определялся успех (или неудача) в достижении цели урока. Оценивается каждый этап урока. Цель анализа каждого этапа состоит в том, чтобы соотнести запланированный учителем результат с реальным и определить причины успеха или неудачи.
5. Выбор методов обучения и доминирующий характер деятельности учащихся (репродуктивный, частично-поисковый, исследовательский). Определяется соответствие метода обучения характеру деятельности, а значит содержанию и задаче этапа урока. Оценить реализацию основных функций методов обучения. Важно учесть и такие критерии отбора, как учет особенностей класса и возможностей самого учителя.
6. Формы организации учебно-познавательной деятельности. Учет их основных функций (включение каждого ученика в учебно-познавательную деятельность, формирование навыков сотрудничества). Оценка соответствия формы учебно-познавательной деятельности учащихся содержанию урока, методам обучения, триединой дидактической цели урока.
7. Оценка взаимосвязи решения дидактических задач на каждом этапе с другими дидактическими задачами других этапов.
8. Поведение учащихся на уроке. Показать, как развивалось внимание учащихся, интерес к содержанию и процессу обучения, чувство долга, ответственности.
9. Обобщение того, что способствовало достижению триединой дидактической цели урока.
10. Результаты урока, выводы и предложения.

#### Схема педагогического анализа воспитательного мероприятия

1. Анализ цели воспитательного мероприятия.
2. Анализ темы воспитательного мероприятия, формы его проведения, определение места данного мероприятия в системе воспитательной работы класса.
3. Оценка места проведения воспитательного мероприятия, оформления аудитории, состояния и качества использованного оборудования.
4. Анализ каждого этапа проведения воспитательного мероприятия (достижение воспитательной задачи этапа, соответствие содержания поставленной задаче этапа, оптимальность использования методов, анализ результатов этапа).
5. Анализ влияния воспитательного мероприятия на индивидуальное развитие личности школьника, на развитие детского коллектива, его самоуправление.
6. Оценка деятельности учителя, классного руководителя, уровня его педагогического мастерства: компетентности и профессионализма воспитателя в управлении воспитательным процессом, авторитетности, педагогического такта, форм сотрудничества.
7. Недостатки в проведении воспитательного мероприятия, их причины.
8. Рекомендации, советы классному руководителю, учителю, воспитателю по совершенствованию воспитательного процесса.

### Литература

Ермолаева М.Г. Современный урок: анализ, тенденции, возможности. – СПб: КАРО, 2008.

Конаржевский Ю.А. Анализ урока. – М.: Центр «Педагогический поиск», 2000.

Кульневич С.В, Лакоценина Т.П. Анализ современного урока. - Ростов-н/Д: ТЦ «Учитель», 2002.

Культура современного урока. /Под редакцией Н.Е.Щурковой. – М.: Издательство «Российское педагогическое агентство», 1997.

Лизинский В.М. Современный урок: особенности, подходы, диагностика. – М.: Центр «Педагогический поиск», 2009.

Поташник М.М., Левит М.В. Как подготовить и провести открытый урок. Современная технология. – М.: Педагогическое общество России, 2011.

Татарченкова С.С. Урок как педагогический феномен: учебно-методическое пособие – СПб, КАРО, 2005.

### **Занятие № 5-7. Регулирование и коррекция процессов управления в школе.<sup>1</sup>**

**Цель занятия:** формирование у студентов умений оперативной диагностики и выработки мер по регулированию процессов поддержания системы управления школой на заданном уровне или переводу ее на более высокий уровень функционирования.

На этом занятии студенты проводят микроисследования по различным проблемам образовательно-воспитательной работы в школе.

---

<sup>1</sup> Материалы к этому занятию взяты из книги Т.И.Шамовой, П.И.Третьякова, Н.П.Капустина «Управление образовательными системами».- М., 2002

**Микроисследование по проблеме: «Мотивация деятельности учащихся на уроке и создание условий для ее развития».**

ЦЕЛЬ: выявить уровень мотивации деятельности учащихся и наметить пути по формированию условий, способствующих ее повышению.

ЗАДАЧИ:

- 1) определить уровень мотивации деятельности учащихся;
- 2) оценить деятельность учителя по формированию положительной мотивации у учащихся;
- 3) определить уровень мотивации и наметить управленческие решения по ее повышению.

МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ: анкетирование, наблюдение.

Анкета для учащихся 3-4 классов «Как вы относитесь к учебе по отдельным предметам?»

ЦЕЛЬ: изучить уровень сформированности основных мотивов деятельности учащихся.

Прочитайте вопросы и для каждого предмета укажите балл, наиболее соответствующий варианту вашего ответа: 2 — всегда; 1 — иногда; 0 — никогда.

Блок	Отношение	Предмет						
		русский язык	чтение	математика	природоведение	история	англ. язык	физ-ра и др.
I	1. На уроке бывает интересно							
	2. Нравится учитель							
	3. Нравится получать хорошие отметки							
II	4. Родители заставляют учиться							
	5. Учю, так как это мой долг							
	6. Предмет полезен для жизни							
III	7. Узнаю много нового							
	8. Заставляет думать							
	9. Получаю удовольствие, работая на уроке							
IV	10. Легко дается							
	11. С нетерпением жду урока							
	12. Стремлюсь узнать больше, чем требует учитель							

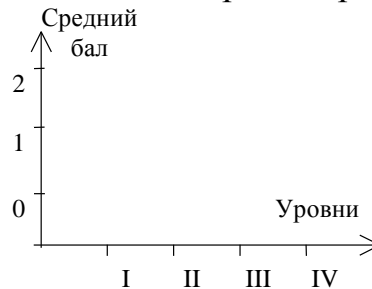
## Методика обработки результатов анкет

1. Для каждого ученика вычислить средний балл по группе: ситуативный интерес (I); учение по необходимости (II); интерес к предмету (III); повышенный познавательный интерес (IV).

Средний балл - \_\_\_\_\_; сумма всех баллов в группе - \_\_\_\_\_; число предметов умножить на число вопросов в группе - \_\_\_\_\_.

2. Вычислить средний балл по классу и по каждой группе и соотнести с числом анкетированных.

3. На основании полученных данных построить график.



Уровень сформированности мотивации учебной деятельности

4. Выявленные тенденции, оценка уровня мотивации: 85% - оптимальный уровень; 65% – 84% - достаточный; 40-64% - низкий.

5. Предлагаемые меры по регулированию и коррекции.

### Программа наблюдений на уроке

ЦЕЛЬ: изучение уровня работы учителя по обеспечению условий формирования мотивации деятельности учащихся на уроке.

1. Изучение активности учащихся на уроке. Составление карты наблюдений: + (плюс) - положительный ответ; - (минус) - отрицательный ответ; ± (плюс, минус) - частичный ответ.

Вычислить в процентах коэффициент активности ( $K_{\text{акт}}$ ) учащихся:

$$K_{\text{акт}} = \frac{\text{число учащихся, привлеченных к работе}}{\text{число учащихся в классе}} \times 100\%$$

2. Вычислить в процентах коэффициент полезного действия (КПД) самостоятельной работы:

$$\text{КПД} = \frac{\text{время самостоятельной работы}}{\text{время урока}} \times 100\%$$

3. Организация активной деятельности учащихся на уроке осуществлена полностью (2 балла), частично (1 балл), не осуществлена (0 баллов).

4. Использованные методы мотивации и стимулирования (подчеркнуть): *эмоциональные* (поощрение, наказание, учебно-познавательная игра, создание ситуаций успеха, свободный выбор заданий и др.); *познавательные* (проблемная ситуация, опора на жизненный опыт, творческие задания); *волевые* (информация об обязательных результатах, самооценка, прогноз на будущее); *социальные* (развитие желания быть полезным, создание ситуации взаимопомощи и др.).



## Методика обработки результатов наблюдения

1. Используя показатель активности в процентах, составить диаграмму (при анализе количества посещенных уроков рекомендуется применять средний процент активности).
2. Вычислить КПД самостоятельной работы. Составить диаграмму.
3. Вычислить средний балл вовлечения учащихся в активную деятельность.
4. Вычислить в процентах коэффициент реализации методов:

$$K = \frac{\text{число подчеркнутых методов}}{\text{общее число предложенных методов}} \times 100\%$$

Составить диаграммы.

5. Варианты выявляемых тенденций: например, соотношение различных мотивов в познавательной деятельности учащихся.
6. Возможные меры по регулированию и коррекции: рекомендации при работе в конкретном классе с учетом ведущих мотивов деятельности учащихся; рекомендации по дифференцированному подходу к обучению с учетом соотношения уровня сформированных мотивов деятельности.

### Микроисследование по проблеме: «Учебное занятие глазами учителя и ученика»

**ЦЕЛЬ:** установить, является ли учебное занятие личностно-ориентированным; выявить характер взаимодействия учителя и ученика с позиций развивающего обучения.

**ЗАДАЧИ:**

1. Определить соответствие, форм и методов работы учителя требованиям развивающего обучения.
2. Оценить характер взаимодействий учителя и ученика во время учебного занятия.
3. Определить, ориентировано ли занятие на потребности ученика.
4. Принять управленческие решения по регулированию и коррекции учебного занятия.

**МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ:** наблюдение, анкетирование.

### Программа наблюдения на учебном занятии

**ЦЕЛИ:** выявить характер взаимодействия учителя и ученика на учебном занятии и их соответствие требованиям развивающего обучения; установить соответствие содержания учебного материала возможностям и потребностям учащихся.

Предмет \_\_\_\_\_ Ф.И.О. \_\_\_\_\_

Класс \_\_\_\_\_ Тип урока \_\_\_\_\_

Что смотрим на занятии	Оценка фактора
------------------------	----------------

<p>1. Как ученики реагируют на учителя:</p> <p>а) доброжелательно;  б) равнодушно;  в) испытывают неприязнь.</p> <p>2. Мобилизационное начало урока: создается ли. положительный настрой на учебное занятие?</p> <p>3. Формируется ли мотивация у учащихся к учебной деятельности через постановку цели?</p> <p>4. Осуществляется ли на уроке совместная выработка целей, характера и содержания деятельности?</p> <p>5. Формируются ли учителем элементы «само» у учащихся (создаются ли условия для осуществления самоконтроля, самоанализа, самооценки)?</p> <p>6. Формируются ли на учебном занятии общеучебные умения и навыки?</p> <p>7. а) Как осуществляется взаимодействие и общение учителя и учащихся в совместной деятельности:</p> <p>авторитарный стиль;  демократический стиль;  либеральный стиль.</p> <p>б) Созданы ли условия для взаимодействия учащихся друг с другом, для развития взаимного уважения, ответственности и доверия?</p> <p>8. Соответствует ли учебное содержание целям учебного занятия и реальным учебным возможностям учащихся?</p> <p>9. Каков преимущественный характер учебной деятельности:</p> <p>а) репродуктивный;  б) конструктивный;  в) творческий.</p> <p>10. Достигнуты ли цели учебного занятия:</p> <p>а) обучающие;  б) развивающие;  в) воспитывающие.</p>	
--	--

*Примечания.*

1. При оценке фактора используются ответы: да — 3 балла; частично — 2 балла; нет — 1 балл.
2. Оценка фактора наносится на шкалы карандашом определенного цвета.
  1. 1 2 3
  2. 1 2 3 и т.д.
3. Соответствующие точки соединяются линией.

**Анкетирование учителей и учащихся**

**ЦЕЛЬ:** выявить состояние и характер взаимодействия учителя и ученика в процессе учебно-познавательной деятельности.

АНКЕТА № 1 (для учителя)

АНКЕТА № 2 (для ученика)

- |   |   |
|---|---|
| 1. Меня ученики встречают доброжелательно.                    | 1. Я встречаю учителя доброжелательно.  |
| 2. Ученики настроены на мой урок.                             | 2. Охотно работаю на уроке.   |
| 3. Я стремлюсь довести до учащихся цели учебной деятельности. | 3. Мне понятны цели моей деятельности.  |
| 4. Привлекаю учащихся к формулировке цели занятия.            | 4. Участвую в выработке цели занятия.   |
| 5. Создаю условия для реализации элементов «само».            | 5. Умею оценивать свою работу и работу товарища.                                      |
| 6. Формирую у учащихся навыки по:                             | 6. Меня учитель учит:   |
| а) выявлению главного;  | а) составлению опорного конспекта;  |
| б) проведению анализа, обобщению материала;                   | б) составлению таблиц;  |
| в) составлению плана;   | в) составлению плана;   |
| г) подготовке докладов, рефератов.                            | г) работе с дополнительной литературой.   |
| 7. Отношусь к ученику с уважением.                            | 7. Уважительно ли относится к тебе учитель?   |
| 8. Учитываю реальные учебные возможности учащегося.           | 8. Я понимаю объяснения учителя. Меня удовлетворяет содержание учебного материала.    |
| Учитываю образовательные потребности учащихся.                | 9. Предлагает ли учитель на занятиях задания, требующие сообразительности и смекалки? |
| 9. Включаю в занятия задания творческого характера.           | 10. Удовлетворяют ли тебя знания, приобретенные на уроке?                             |
| 10. Достигаю цели урока.                                      |   |

*Примечание.* При оценке фактора используют ответы: да — 3 балла; частично — 2 балла; нет — 1 балл.

### **Обработка результатов анкетирования**

1. Учитель и ученик формулируют ответы: да (3 балла); частично (2 балла); нет (1 балл).
2. Для построения профиля учебного занятия необходимо перевести ответы в баллы и зафиксировать их на шкале, выставляя карандашом синего цвета; баллы наблюдателя — карандашом зеленого цвета.
3. Соединив точки каждого цвета друг с другом, получить три профиля урока.
4. Необходимо проанализировать соответствие профилей друг другу. Сделать выводы и выработать рекомендации по коррекции учебно-воспитательного процесса на учебном занятии в соответствии с целями развивающего обучения.

#### **Микроисследование по проблеме: «Дозировка домашних заданий»**

**ЦЕЛЬ:** выявить состояние и уровень дозирования домашних заданий в 4 классе.

#### **ЗАДАЧИ:**

1. Определить состояние дозирования домашних заданий.
2. Оценить и выявить тенденции дозирования домашних заданий.

3. Наметить управленческие решения по регулированию и коррекции объема домашних заданий.

**МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ:** наблюдение уроков учителей, хронометраж, анкетирование.

### **Программа наблюдений**

1. Соответствует ли домашнее задание ТДЦ урока:  
полностью — 3 балла; частично — 2 балла; не соответствует — 1 балл.
2. Насколько реализуется ТДЦ урока:  
полностью — 3 балла; частично — 2 балла; не реализуется — 1 балл.
3. Количество учащихся, активно работающих на уроке:  
весь класс — 3 балла; большая часть — 2 балла; менее половины класса — 1 балл.
4. Соответствует ли содержание домашнего задания содержанию урока:  
полностью — 3 балла; частично — 2 балла; не соответствует — 1 балл.
5. Соответствуют ли объем и сложность домашних заданий уровню обученности и обучаемости:  
полностью — 3 балла; частично — 2 балла; не соответствуют — 1 балл.
6. Продолжительность информации о домашних заданиях, включая инструктаж по выполнению и запись в дневнике:  
3 мин — 3 балла; 2 мин — 2 балла; 1 мин — 1 балл.
7. Наличие записи о домашних заданиях в дневниках:  
у всех учащихся — 3 балла;  
более чем у половины класса — 2 балла;  
менее чем у половины класса — 1 балл.

### **Анкетирование учащихся и хронометраж**

1. Сколько времени вы затрачиваете на выполнение домашних заданий?  
2 – 2 ч 30 мин; 1 – 2 ч; 2 ч 30 мин - 3 ч; менее 1 ч; более 3 ч.
2. Сколько времени вы затрачиваете на выполнение домашних заданий по отдельным предметам?  
25 - 35 мин; 20 - 25 мин; 35 - 40 мин; менее 20 мин; более 40 мин.
3. С каким настроением вы приступаете к выполнению домашних заданий?  
с большим желанием и интересом — 3 балла;  
без желания, но с чувством долга — 2 балла;  
без интереса и желания — 1 балл.
4. Выполняете домашние задания:  
самостоятельно — 3 балла; с помощью ... — 2 балла; не выполняю — 0 баллов.
5. Выполняете домашние задания:  
через 2 ч после окончания занятий в школе - 3 балла; через 3 - 4 ч — 2 балла;  
в вечернее время — 1 балл.
6. Получаете индивидуальные домашние задания:  
всегда — 3 балла; иногда — 2 балла; никогда — 1 балл.
7. Домашние задания по объему и сложности соответствуют уровню ваших способностей и возможностей:  
полностью — 3 балла; частично — 2 балла; не соответствуют — 1 балл.

8. Устаете ли от выполнения домашних заданий?  
нет — 3 балла; иногда — 2 балла; да — 1 балл.

## **Занятие 8. Деловая игра «Заседание педагогического совета»<sup>2</sup>**

**Цель занятия:** закрепить знания студентов по организации и содержанию работы педагогического совета. Формировать умения устного выступления, постановки вопросов, участия в дискуссии, общения с людьми при обсуждении и решении производственных вопросов.

При выборе темы заседания педагогического совета студенты могут использовать проведенные в школе микроисследования.

### **Наблюдение и анализ**

1. Актуальность темы, выбранной для обсуждения на заседании педагогического совета.
2. Постановка вопросов, их подготовленность, разработка и обсуждение.
3. Качество исполнения ролей участниками игры.
4. Принимаемое решение: его соответствие задачам данного заседания, поднятым на нем проблемам, конкретность, персональная ответственность за намеченные мероприятия.

### **Обсуждение**

1. Защита подготовленного и проведенного заседания Совета педагогов участниками игры.
2. Оценка проведенного заседания экспертами.
3. Заключение преподавателя.

**Примечание.** За 3—4 недели до начала игры студентов обучают правилам ее проведения. Обучение делится на три этапа: введение в правила игры; контроль готовности к игре; итоговое занятие.

В игре исполняются роли директора школы, его заместителей, учителей, председателя родительского комитета. На одну роль назначаются два исполнителя. Экспертов назначают на одного больше, чем участников игры. Один из них является главным экспертом.

За неделю до проведения игры преподаватель проверяет подготовленность студентов к ней, продумывает ситуации, проигрывает их через исполнителей отдельных ролей, оставляя это в тайне для остальных участников деловой игры.

Для тщательного наблюдения за ходом и последующим анализом экспертам предлагаются карточки для наблюдения.

### **Карточка 1 Наблюдение за общим ходом педагогического совета**

1. В ситуации непосредственно перед заседанием педагогического совета отметить:

- начало заседания в \_\_\_ ч \_\_\_ мин;
- явку участников \_\_\_\_\_ %;
- насколько организовано оно началось;
- настроение участников (возбужденное, подавленное, безразличное);

---

<sup>2</sup> Материалы к этому занятию взяты из книги Л.В.Поздняк, Н.Н. Лященко «Управление дошкольным образованием».- М., 2001

- как подготовлено: объявление о заседании; готовность к нему участников; отношение участников к повестке дня; помещение; обстановка.

2. В ситуации по ходу заседания установить:

- какой тон задан заседанию с самого начала (деловой, нервный, нейтральный);

- выдержан ли регламент выступлений: докладчиков, выступающих в прениях по докладу;

- охарактеризовать обсуждение докладов, отметить, были ли отвлечения в ходе заседания и указать на влияние их на его ход;

- оценить качество докладов и выступлений, их соответствие повестке дня;

- отметить правильность составления решения, указать, стало ли заседание педагогического совета этапом в жизни школы, послужило ли оно повышению эффективности педагогического процесса, имелись ли обоснованные критические замечания;

- определить, какова была активность участников педагогического совета;

- окончание заседания.

3. В ситуации непосредственно после заседания необходимо определить:

- настроение участников (возбужденное, подавленное, нейтральное);

- настроение председателя педагогического совета после заседания;

- действия участников (сразу вышли из игры, не обсуждали вопросы).

## **Карточка 2 Наблюдение за действиями председателя педагогического совета.**

1. Поведение непосредственно перед заседанием:

- определить настроение (возбужденное, безразличное, подавленное).

2. При открытии заседания отметить:

- проявление четкости в формулировках задач;

- вычленение круга вопросов, касающихся повестки дня;

- настроение участников при обсуждении вопросов.

3. Поведение в ходе заседания:

- отметить внимание к докладчику, выступающим, окружающим;

- охарактеризовать выступления на заседании, ответы на вопросы, реакцию на разговоры на посторонние темы, инциденты, на критику;

- определить отношение к председателю членов педсовета, докладчика, приглашенных;

4. Оценить, как организовано обсуждение доклада:

- деловито;

- с соблюдением регламента выступлений;

- своими выступлениями председатель стимулировал активность обсуждения;

- проявлял корректность в отношении выступающих;

- отметить реакцию на критику выступающих, на инциденты;

- высказывал ли председатель свою точку зрения на обсуждаемые вопросы.

5. Оценить:

- обсуждение остальных вопросов повестки дня, подведение итогов заседания.

6. Охарактеризовать поведение председателя непосредственно после заседания: выступления, действия, разговоры; эмоциональное состояние (удовлетворенность итогами заседания, неудовлетворенность, нейтральное).

### **Карточка 3 Наблюдение за действиями докладчика**

1. Поведение докладчика (до доклада, во время доклада, после). Определить:
    - настроение (подавленное, оживленное, нейтральное);
    - подготовленность, уверенность, дикцию, внешний вид, поведение;
    - оценить ответы на вопросы.
  2. Охарактеризовать доклад:
    - содержит главную идею, соответствует теме педагогического совета;
    - способствует достижению целей заседания;
    - учитывает интересы и запросы педагогов;
    - содержит новую информацию, глубокий анализ работы, яркие примеры, конкретен, расплывчат, изобилует общими фразами, неграмотен, отсутствуют проблемы, критика;
      - логичен, аргументирован, конструктивен;
      - побуждает участников заседания к общему обсуждению;
      - вызывает реакцию аудитории (реплики, возгласы, одобрение, вопросы к докладчику, разговоры);
      - вызывает отрицательное, безразличное отношение;
- Отметить длительность - \_\_\_ мин. Можно сократить на \_\_\_ мин.

### **Карточка 4 Наблюдение за действиями выступающего на заседании**

1. Характеристика выступления: информационное, аналитическое, уточняющее, оценочное, способствует уяснению обсуждаемого вопроса, выступление по докладу, выступление, мотив которого возник в ходе заседания; является критическим, самокритичным, корректным, по существу (не по существу) затрагиваемой темы общего разговора, аргументированным.
2. Выступление содержит: вопрос, предложение, пожелание, просьбу, требование, совет, ничего не содержит.
3. Выступление вызвало реакцию участников заседания: одобрительную, неодобрительную, никакой реакции, повлекло за собой следующие выступления.
4. Первое выступление длилось \_\_\_\_\_ мин.
5. Повторные выступления длились \_\_\_\_\_ мин.

### **Карточка 5 Наблюдение за принятием решения педагогического совета**

#### *Констатирующая часть*

Отражает ли суть обсуждаемой проблемы (общие фразы, декларативно)?  
Увязывает ли вопрос с правительственными документами и нормативными документами Министерства общего и профессионального образования РФ и органов образования?

Отражает ли результаты работы педагогического коллектива?

Объективно ли отражает состояние дел в данной школе?

Тип изложения: аналитический (описательный).

#### *Постановляющая часть*

Носит ли оценочный характер (положительная, отрицательная)?

Определена ли главная задача, формы, методы реализации решений (конкретно, неконкретно)?

Выполнимы ли намеченные сроки?

Намечены ли меры по устранению недостатков?

Указаны ли сроки и ответственные?



### **Задания для самостоятельной работы**

**Задание 1.** Подготовьте реферат на тему «Система образования Российской Федерации: характеристика ее основных компонентов».

#### **Источник**

Федеральный закон РФ «Об образовании в Российской Федерации». – №273 – ФЗ.

**Задание 2.** Подготовьте письменный ответ на вопрос «Управление системой образования Российской Федерации. Полномочия федеральных органов государственной власти в сфере образования».

#### **Источник**

Федеральный закон РФ «Об образовании в Российской Федерации». – №273 – ФЗ.

**Задание 3.** Подготовьте сообщение на тему «Типы образовательных организаций в Российской Федерации».

#### **Источники**

1. Федеральный закон РФ «Об образовании в Российской Федерации». – №273 – ФЗ.
2. Письмо Минобрнауки России № ДЛ-151/17 от 10 июня 2013 года «О наименовании образовательных учреждений».

**Задание 4.** Подготовьте реферат на тему «Структура и основные направления работы систем управления образованием регионального и муниципального уровней».

#### **Источник**

Федеральный закон РФ «Об образовании в Российской Федерации». – №273 – ФЗ.

**Задание 5.** Подготовьте письменный ответ на вопрос «Государственно-общественный характер управления образованием в Российской Федерации».

#### **Литература**

1. Педагогика: учебное пособие для студентов педагогических учебных заведений /В.А.Сластенин, И.Ф.Исаев, А.И.Мищенко, Е.Н.Шиянов. – М.: Школа-Пресс, 2010.
2. Шамова Т.И. Управление образовательными системами: учеб. пособие для вузов. – М.: Академия, 2007.
3. Сергеева В.П. Управление образовательными системами: программно-методическое пособие. – М., 2002.

**Задание 6.** Подготовить письменный ответ на вопрос «Цель, задачи, принципы аттестации педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность».

**Источник**

«Порядок аттестации педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность», утвержденный приказом Министерства образования и науки РФ от 07.04.2014 N 276.

**Литература:**

1. Педагогика: учебное пособие для студентов педагогических учебных заведений /В.А.Сластенин, И.Ф.Исаев, А.И.Мищенко, Е.Н.Шиянов. – М.: Школа-Пресс, 2010.
2. Шамова Т.И. Управление образовательными системами: учеб. пособие для вузов. – М.: Академия, 2007.
3. Сергеева В.П. Управление образовательными системами: программно-методическое пособие. – М., 2002.

**Задания 7.** Подготовьте письменное сообщение на тему «Аттестационная педагогических работников на соответствие занимаемой должности».

**Подготовить письменный ответ**

**Источник**

«Порядок аттестации педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность», утвержденный приказом Министерства образования и науки РФ от 07.04.2014 N 276.

**Литература:**

1. Педагогика: учебное пособие для студентов педагогических учебных заведений /В.А.Сластенин, И.Ф.Исаев, А.И.Мищенко, Е.Н.Шиянов. – М.: Школа-Пресс, 2010.
2. Шамова Т.И. Управление образовательными системами: учеб. пособие для вузов. – М.: Академия, 2007.
3. Сергеева В.П. Управление образовательными системами: программно-методическое пособие. – М., 2002.

**Задание 8.** Подготовьте реферат на тему «Общеобразовательные организации: основные цели, принципы деятельности. Организация деятельности общеобразовательной организации и управление ею».

**Источник**

Федеральный закон РФ «Об образовании в Российской Федерации». – №273 – ФЗ.

**Литература:**

1. Педагогика: учебное пособие для студентов педагогических учебных заведений /В.А.Сластенин, И.Ф.Исаев, А.И.Мищенко, Е.Н.Шиянов. – М.: Школа-Пресс, 2010.
2. Шамова Т.И. Управление образовательными системами: учеб. пособие для вузов. – М.: Академия, 2007.

3. Сергеева В.П. Управление образовательными системами: программно-методическое пособие. – М., 2002.

**Задание 9.** Подготовьте письменный ответ на вопрос «Управление системой образования Российской Федерации. Полномочия органов государственной власти субъектов Российской Федерации в сфере образования».

**Источник**

Федеральный закон РФ «Об образовании в Российской Федерации». – №273 – ФЗ.

**Задание 10.** Подготовьте доклад на тему «Педагогический мониторинг в современной школе».

**Литература:**

1. Бахмутский А.Е., Кондракова И.Э., Писарева С.А. Оценка деятельности современной школы: Учебное пособие. - М.: АПК и ППРО, 2009.
2. Болотов В.А. Оценка качества образования. Ретроспективы и перспективы //Управление школой - 2012 - № 5 - с. 9 - 11.
3. Майоров А.Н. Мониторинг в системе информационного обеспечения управления образованием. - СПб.: Образование - Культура, 2002.
4. Экспертиза и мониторинг образовательных условий в современной школе / Под ред. В.А. Ясвина, С.А. Беловой. - М., 2009.

**Задание 11.** Подготовьте доклад на тему «Управленческая культура как составляющая управленческой деятельности».

**Литература:**

1. Педагогика: учебное пособие для студентов педагогических учебных заведений /В.А.Сластенин, И.Ф.Исаев, А.И.Мищенко, Е.Н.Шиянов. – М.: Школа-Пресс, 2010.
2. Шамова Т.И. Управление образовательными системами: учеб. пособие для вузов. – М.: Академия, 2007.
3. Сергеева В.П. Управление образовательными системами: программно-методическое пособие. – М., 2002.

**Задание 12.** Подготовьте письменный ответ на вопрос «Основные принципы государственной политики и правового регулирования отношений в сфере образования».

**Источник**

Федеральный закон РФ «Об образовании в Российской Федерации». – №273 – ФЗ.

**Задание 13.** Подготовьте письменный ответ на вопрос «Управление системой образования Российской Федерации. Полномочия органов местного самоуправления: муниципальных районов и городских округов в сфере образования».

**Источник**

Федеральный закон РФ «Об образовании в Российской Федерации». – №273 – ФЗ.

**Задание 14.** Проанализируйте структуру и содержание федерального государственного образовательного стандарта начального общего образования.

**Источники**

Федеральный государственный образовательный стандарт начального общего образования (утвержден приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 6 октября 2009 г. № 373).

**Задание 15.** Подготовьте письменное сообщение на тему «Права и свободы педагогических работников, гарантии их реализации. Обязанности и ответственность педагогических работников».

**Источник**

Федеральный закон РФ «Об образовании в Российской Федерации». – №273 – ФЗ.

**Задание 16.** Подготовьте письменное сообщение на тему «Основные права обучающихся и меры их социальной поддержки и стимулирования».

**Источник**

Федеральный закон РФ «Об образовании в Российской Федерации». – №273 – ФЗ.

**Задание 17.** Подготовьте письменный ответ на вопрос «Образовательные программы. Общие требования к реализации образовательных программ».

**Источник**

Федеральный закон РФ «Об образовании в Российской Федерации». – №273 – ФЗ.

**Задание 18.** Проанализируйте структуру и содержание Федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования.

**Источник**

Федеральный государственный образовательный стандарт дошкольного образования (утвержден приказом Минобрнауки России от 17.10.2013. №1155)

**Задание 19.** Напишите реферат на тему «Нововведения во внутришкольном управлении: основные тенденции».

**Литература:**

1. Моисеев А.М., Капто А.Е. и др. Нововведения во внутришкольном управлении. — М., 1998.
2. Шмырева, Н. А. Инновационные процессы в управлении педагогическими системами [Текст] / Н. А. Шмырева. - Кемерово: Кемеровский государственный

**Задание 20.** Напишите доклад на тему «Современная школа как сложная образовательная система и объект научного управления».

**Литература:**

1. Исаев И.Ф. Школа как педагогическая система: основы управления. – М.: Белгород, 1997.
2. Педагогика: учебное пособие для студентов педагогических учебных заведений /В.А.Сластенин, И.Ф.Исаев, А.И.Мищенко, Е.Н.Шиянов. – М.: Школа-Пресс, 2010.
3. Сергеева В.П. Управление образовательными системами: программно-методическое пособие. – М., 2002.
4. Управление образовательными системами: учебн. пособие / Под ред. В.С.Кукушина. – М.; Ростов н/Д, 2003.
- Шамова Т.И. Управление образовательными системами: учеб. пособие для вузов. – М.: Академия, 2007.
5. Шамова Т.И., Третьяков П.И., Капустин Н.П. Управление образовательными системами: учебн. пособие для студентов высш. учеб. заведений / Под ред. Т.И.Шамовой. – М., 2002.

**Задание 21.** Напишите реферат на тему «Управление инновационными процессами развития школы».

**Литература:**

1. Педагогика: учебное пособие для студентов педагогических учебных заведений /В.А.Сластенин, И.Ф.Исаев, А.И.Мищенко, Е.Н.Шиянов. – М.: Школа-Пресс, 2010.
2. Шамова Т.И. Управление образовательными системами: учеб. пособие для вузов. – М.: Академия, 2007.
3. Сергеева В.П. Управление образовательными системами: программно-методическое пособие. – М., 2002.
4. Управление развитием инновационных процессов в школе / Под ред. Т.И.Шамовой и П.И.Третьякова. – М., 1995.
5. Управление развитием школы: пособие для руководителей образовательных учреждений / Под ред. М.М.Поташника и В.С.Лазарева. - М., 1995.

**Задание 22.** Подготовьте доклад на тему «Традиционные и новые формы общешкольного управления. Функции руководителей развитием коллектива на всех уровнях управления».

**Литература:**

1. Педагогика: учебное пособие для студентов педагогических учебных заведений /В.А.Сластенин, И.Ф.Исаев, А.И.Мищенко, Е.Н.Шиянов. – М.: Школа-Пресс, 2010.

2. Шамова Т.И. Управление образовательными системами: учеб. пособие для вузов. – М.: Академия, 2007.
3. Сергеева В.П. Управление образовательными системами: программно-методическое пособие. – М., 2002.

**Задание 23.** Напишите реферат на тему «Педагогический коллектив. Особенности его жизнедеятельности».

**Литература:**

1. Педагогика: учебное пособие для студентов педагогических учебных заведений /В.А.Сластенин, И.Ф.Исаев, А.И.Мищенко, Е.Н.Шиянов. – М.: Школа-Пресс, 2010.
2. Шамова Т.И. Управление образовательными системами: учеб. пособие для вузов. – М.: Академия, 2007.
3. Сергеева В.П. Управление образовательными системами: программно-методическое пособие. – М., 2002.
4. Шакуров Р.Х. Социально-психологические основы управления: руководитель и педагогический коллектив. — М., 1990.
5. Управление образовательными системами: учебн. пособие / Под ред. В.С.Кукушина. – М.; Ростов н/Д, 2003.

**Задание 24.** Подготовьте сообщение на тему «Межличностные отношения как основа формирования социально-психологического климата коллектива. Конфликты в педагогическом коллективе и управление ими».

**Литература:**

1. Гришина Н.В. Психология конфликта - СПб., 2000.
2. Дмитриев А.В. Конфликтология: Учеб. пособие. - М.: Гардарики, 2002.
3. Журавлев В.И. Основы педагогической конфликтологии. - М., 1995.
4. Любимова Г.Ю. Психология конфликта. Учебно-методическое пособие. - М.: Педагогическое общество России, 2004.

**Задание 25.** Подготовьте сообщение на тему «Взаимодействие социальных институтов в управлении образовательными системами».

**Литература:**

1. Педагогика: учебное пособие для студентов педагогических учебных заведений /В.А.Сластенин, И.Ф.Исаев, А.И.Мищенко, Е.Н.Шиянов. – М.: Школа-Пресс, 2010.
2. Шамова Т.И. Управление образовательными системами: учеб. пособие для вузов. – М.: Академия, 2007.
3. Сергеева В.П. Управление образовательными системами: программно-методическое пособие. – М., 2002.
4. Управление образовательными системами: учебн. пособие / Под ред. В.С.Кукушина. – М.; Ростов н/Д, 2003.

## **Методические рекомендации по подготовке к экзамену**

1. К экзамену необходимо готовиться на протяжении всего учебного семестра, выполняя все требования преподавателя.
2. Приступая к подготовке к экзамену составьте план работы на дни, отведенные на подготовку. Определите объем материала, который необходимо изучать каждый день.
3. Рекомендуются начинать подготовку к экзамену с самого трудного раздела. Но для того, чтобы войти в нужный ритм работы, возможно начать подготовку с материала, который вы знаете лучше или который вам интересен.
4. Готовясь к экзамену чередуйте работу и отдых. Перерывы лучше делать по завершении изучения какой-либо части учебного материала, примерно каждый час.
5. Изучая материал, не стремитесь запомнить его наизусть. Главное понять основные положения и составить четкий план ответа.
6. При подготовке к зачету экзамену полезно структурировать материал, составляя планы, схемы. Они помогут вам при повторении изученного материала.

## **Вопросы для повторения**

1. Природа и сущность образовательных систем. Основные признаки систем. Разновидности образовательных систем.
2. Образование Российской Федерации как система. Характеристика ее структурных компонентов.
3. Школа как образовательная система. Особенности школы как образовательной системы.
4. Образовательные программы. Образовательные организации. Типы образовательных организаций.
5. Педагогический процесс как целостная динамическая система.
6. Управление образовательными системами как разновидность социального управления.
7. Современные подходы в управлении образовательными системами.
8. Состав и содержание функций управления образовательными системами. Управленческий цикл.
9. Принципы управления образовательными системами.
10. Методы управления, специфика их использования на современном этапе развития практики управления школой.
11. Современная школа как объект управления. Организационная структура управления школой. Службы управления.
12. Сущность и специфика режимов функционирования и развития школы.
13. Педагогические инновации и организация их реализации в школе.
14. Управление инновационными процессами в школе.
15. Нововведения во внутришкольном управлении: основные тенденции.
16. Организация и планирование работы методической службы школы.
17. Методическая работа в школе как фактор повышения педагогической культуры учителя.
18. Педагогическое самообразование учителя.
19. Цели и порядок проведения аттестации педагогических работников.

20. Аттестация педагогических работников на соответствие уровня их квалификации требованиям, предъявляемым к квалификационным категориям.
21. Аттестация педагогических работников на соответствие занимаемой должности.
22. Особенности жизнедеятельности и организационного строения педагогического коллектива.
23. Социально-психологический климат в педагогическом коллективе.
24. Конфликты в педагогическом коллективе.
25. Требования к директору школы как руководителю педагогического коллектива. Управленческая культура руководителя школы.
26. Функции руководителей педагогического коллектива на всех уровнях управления.
27. Стили руководства педагогическим коллективом. Особенности управления педагогическим коллективом.
28. Педагогический анализ во внутришкольном управлении.
29. Целеполагание и планирование как функции управления школой.
30. Функция организации в управлении школой.
31. Внутришкольный контроль в управлении. Его сущность и значение. Нововведения во внутришкольном управлении.
32. Виды, формы и методы внутришкольного контроля.
33. Регулирование и коррегирование в управлении.
34. Изучение и использование передового педагогического опыта как путь развития творчества учителей.
35. Совет школы. Цели и задачи его работы. Основные направления деятельности.
36. Педагогический совет. Основные цели и задачи его работы. Основные направления деятельности.
37. Школа как организующий центр совместной деятельности школы, семьи и общественности.
38. Семья как специфическая педагогическая система. Психолого-педагогические основы взаимодействия школы с семьей ученика.
39. Основные объекты педагогического анализа в школе.
40. Виды планов работы школы. Примерное содержание годового плана работы школы.



## Тестовые задания для самоконтроля знаний студентов

### Вариант 1

#### Тест 1

Назовите признаки систем?

1. Набор компонентов, плотность связи между ними, связь с внешней средой.
2. Совокупность элементов, их взаимодействие, целостность, интегративность.
3. Структура компонентов, их взаимодействие, целевые связи.
4. Набор компонентов, плотность связи между ними, целеустремленность.

#### Тест 2

Из перечисленных функциональных обязанностей должностных лиц школы выберите ту, которая характеризует деятельность директора школы.

1. Представляет интересы школы в государственных и общественных органах.
2. Устанавливает связи школы с учреждениями дополнительного образования.
3. Проводит родительские собрания.
4. Составляет расписание уроков.

#### Тест 3

Из перечисленных функциональных обязанностей должностных лиц школы выберите ту, которая характеризует деятельность заместителя директора школы по учебно-воспитательной работе.

1. Проводит родительские собрания.
2. Составляет расписание уроков.
3. Осуществляет связь с учреждениями дополнительного образования.
4. принимает на работу и увольняет педагогических работников, административный, обслуживающий персонал школы.

#### Тест 4

Какой из представленных органов государственной власти в сфере образования относится к уровню местного самоуправления?

1. Управление образованием г. Орска.
2. Министерство образования и науки Российской Федерации.
3. Министерство образования Ростовской области.
4. Министерство образования Оренбургской области.

#### Тест 5

К полномочиям каких органов управления образованием относится разработка и проведение единой государственной политики в сфере образования?

1. Органов государственной власти субъектов Российской Федерации в сфере образования.
2. Федеральных органов государственной власти в сфере образования.
3. Органов местного самоуправления в сфере образования.
4. К полномочиям Российской Федерации в сфере образования, переданным для осуществления органам государственной власти субъектов Российской Федерации.

### **Тест 6**

К полномочиям каких органов управления образованием относится создание, реорганизация, ликвидация образовательных организаций субъектов Российской Федерации?

1. К полномочиям Российской Федерации в сфере образования, переданным для осуществления органам государственной власти субъектов Российской Федерации.
2. Федеральных органов государственной власти в сфере образования.
3. Органов местного самоуправления в сфере образования.
4. Органов государственной власти субъектов Российской Федерации в сфере образования.

### **Тест 7**

К полномочиям каких органов управления образованием относится разработка и реализация региональных программ развития образования?

1. Органов государственной власти субъектов Российской Федерации в сфере образования.
2. Федеральных органов государственной власти в сфере образования.
3. Органов местного самоуправления в сфере образования.
4. К полномочиям Российской Федерации в сфере образования, переданным для осуществления органам государственной власти субъектов Российской Федерации.

### **Тест 8**

Какой из перечисленных принципов отражает суть государственной политики в области образования?

1. Научность содержания образования.
2. Единоначалие и коллегиальность в управлении.
3. Гуманистический характер образования, приоритет жизни и здоровья человека, прав и свобод личности, свободного развития личности.
4. Целостность и системность в управлении.

### **Тест 9**

Структура управляющей системы школ состоит из четырех уровней. Какой уровень управления представляют заместители директора?

1. Первый уровень.
2. Второй уровень.
3. Третий уровень.
4. Четвертый уровень.

### **Тест 10**

Что понимается под управлением?

1. Управление – это вид управленческой деятельности, направленный на изучение состояния, тенденций развития и объективную оценку объекта управления и разработку на этой основе методических рекомендаций по его совершенствованию.

2. Управление – это деятельность директора школы, его заместителей, учителей, органов ученического самоуправления, направленная на выполнение намеченного плана, достижение поставленной цели.

3. Управление – это вид управленческой деятельности, направленный на определение наиболее приемлемых путей достижения поставленных целей.

4. Управление - это деятельность, направленная на выработку решений, организацию, контроль, регулирование объекта управления в соответствии с заданной целью, а также анализ и подведение итогов на основе достоверной информации.

### **Тест 11**

Из перечисленных положений выберите принцип управления школой.

1. Единство образовательного пространства на территории Российской Федерации, защита и развитие этнокультурных особенностей и традиций народов Российской Федерации в условиях многонационального государства.

2. Обеспечение права каждого человека на образование, недопустимость дискриминации в сфере образования.

3. Демократический централизм в управлении.

4. Единство единоначалия и коллегиальности в управлении.

### **Тест 12**

Из перечисленных положений выберите принцип управления школой.

1. Демократизация и гуманизация в управлении.

2. Научность, деловитость и практичность в управлении.

3. Обеспечение права на образование в течение всех жизни в соответствии с потребностями личности, адаптивность системы образования к уровню подготовки, особенностям развития, способностям и интересам человека.

4. Создание благоприятных условий для интеграции системы образования Российской Федерации с системами образования других государств на равноправной и взаимовыгодной основе.

### **Тест 13**

Из перечисленных положений выберите то, которое отражает особенности управления школой.

1. Наличие педагогического анализа в управлении.

2. Единство единоначалия и коллегиальности в управлении школой.

3. Ярко выраженный воспитывающий характер управления школой.

4. Обеспечение права на образование в течение всей жизни в соответствии с потребностями личности, адаптивность системы образования к уровню подготовки, особенностям развития, способностям и интересам человека.

### **Тест 14**

Из перечисленных положений выберите то, которое отражает особенности управления школой.

1. Рациональное сочетание централизации и децентрализации в управлении.
2. Сложность целевых установок в управлении.
3. Взаимосвязь в управлении его функций (педагогический анализ, целеполагание, планирование, организация, контроль, регулирование (корректирование)).
4. Создание благоприятных условий для интеграции системы образования Российской Федерации с системами образования других государств на равноправной и взаимовыгодной основе.

### **Тест 15**

Из представленных положений выделите функцию управления.

1. Единство единоначалия и коллегиальности в управлении.
2. Полнота и объективность информации в управлении.
3. Целеполагание в управлении.
4. Системность и целостность в управлении.

### **Тест 16**

Из представленных положений выделите функцию управления.

1. Педагогический анализ в управлении.
2. Аналитическая культура администрации школы.
3. Демократизация и гуманизация в управлении.
4. Полнота и объективность информации в управлении.

### **Тест 17**

Из перечисленных видов деятельности выберите тот, который относится к компетенции Совета школы.

1. Планирует воспитательную работу в классе.
2. Принимает и увольняет с работы педагогических работников.
3. Объединяет усилия учителей, учащихся, родителей для создания в школе оптимальных условий для получения школьниками полноценного образования.
4. Представляет интересы образовательной организации в государственных и общественных органах.

### **Тест 18**

Из перечисленных видов деятельности выберите тот, который относится к компетенции Совета школы.

1. Разрешает конфликтные ситуации между школой и родителями, между школой и другими организациями.
2. Занимается внедрением педагогических инноваций.
3. Контролирует выполнение образовательных программ.
4. Проводит подбор заместителей директора школы.

### **Тест 19**

Закон Российской Федерации «Об образовании» был принят в ...

1. 1997 г.
2. 2002 г.
3. 1985 г.
4. 1992 г.

### **Тест 20**

Основными задачами науки управления образовательными системами являются

1. Внутришкольный контроль.
2. Изучение процессов постановки и решения управленческих задач.
3. Рациональное сочетание прав, обязанностей и ответственности в управлении.
4. Получение знаний о том, при каких условиях управленческие задачи будут решаться оптимальным способом.

### **Тест 21**

К числу важнейших показателей усиления общественного характера управления образованием относятся ...

1. Диверсификация образовательных учреждений.
2. Разгосударствление системы образования.
3. Экстернат.
4. Государственные стандарты.

### **Тест 22**

К принципам государственной политики в области образования, сформулированным в «Законе об образовании в Российской Федерации», относятся ...

1. Обеспечение права каждого человека на образование, недопустимость дискриминации в сфере образования
2. Единство единоначалия и коллегиальности в управлении образовательными организациями.
3. Обеспечение права на образование в течение всей жизни в соответствии с потребностями личности, адаптивность системы образования к уровню подготовки, особенностям развития, способностям и интересам человека.
4. Системность и целостность в управлении образовательными организациями.

### **Тест 23**

Федеральный государственный образовательный стандарт - это

1. Совокупность обязательных требований к высшему образованию по специальностям и направлениям подготовки, утвержденных образовательными организациями высшего образования.
2. Совокупность обязательных требований к образованию определенного уровня и (или) к профессии, специальности, направлению подготовки, утвержденных федеральным органом исполнительной власти.
3. Комплекс основных характеристик образования (объем, содержание, планируемые результаты), организационно-педагогических условий и форм аттестации.

4. Документ, определяющий перечень учебных дисциплин, их распределение по семестрам и последовательность изучения, трудоемкость изучения учебных дисциплин, формы учебных занятий, виды промежуточной и итоговой аттестации.

#### **Тест 24**

Формы участия обучающихся в управлении образовательными организациями регламентируются ...

1. Решением педагогического совета.
2. Уставом данного образовательного учреждения.
3. Приказом директора.
4. Учредителем данного образовательного учреждения.

#### **Тест 25**

Согласно Конституции РФ обязательным образовательным уровнем для граждан России является ...

1. Основное общее образование.
2. Среднее профессиональное образование.
3. Среднее (полное) общее образование.
4. Высшее профессиональное образование.

#### **Тест 26**

Из перечисленных видов деятельности выберите тот, который относится к компетенции Педагогического совета школы.

1. Занимается укреплением материально-технической базы школы.
2. Направляет работу профсоюзной организации школы.
3. Обсуждает работу коллектива школы по выполнению перспективного, годового, текущего планов работы.
4. Принимает на работу и увольняет педагогических работников.

#### **Тест 27**

Из перечисленных видов деятельности выберите тот, который относится к компетенции Педагогического совета школы.

1. Изучает, обобщает, распространяет передовой педагогический опыт.
2. Осуществляет расстановку педагогических кадров.
3. Планирует общественно-полезный труд школьников.
4. Проводит подбор заместителей директора, определяет их функциональные обязанности.

#### **Тест 28**

Из перечисленных видов деятельности выберите тот, который относится к компетенции Педагогического совета школы.

1. Занимается компьютеризацией школы.
2. Определяет основные направления взаимодействия школы с научно-исследовательскими учреждениями, организует опытно-экспериментальную работу.
3. Устанавливает связи школы с учреждениями дополнительного образования.

4. Представляет интересы школы в государственных и общественных органах.

### **Тест 29**

Образовательная программа - это

1. Документ, определяющий перечень учебных дисциплин, их распределение по семестрам и последовательность изучения, трудоемкость изучения учебных дисциплин, формы учебных занятий, виды промежуточной и итоговой аттестации.
2. Совокупность обязательных требований к образованию определенного уровня и (или) к профессии, специальности, направлению подготовки, утвержденных федеральным органом государственной власти в сфере образования.
3. Совокупность обязательных требований к высшему образованию по специальностям и направлениям подготовки, утвержденных образовательными организациями высшего образования.
4. Комплекс основных характеристик образования (объем, содержание, планируемые результаты), организационно-педагогических условий и форм аттестации.

### **Тест 30**

Назовите документ, который представляет совокупность обязательных требований к высшему образованию по специальностям и направлениям подготовки

1. Федеральный государственный стандарт.
2. Образовательные программы.
3. Федеральные государственные требования.
4. Образовательные стандарты.

### **Тест 31.**

Из приведенных положений выберите то, которое относится к задачам методической работы школы

1. Утверждение перспективного плана работы школы.
2. Оказание научно-методической и консультативной помощи учителям.
3. Участие в разрешении конфликтов семьи и школы.
4. Проведение внутришкольного контроля.

### **Тест 32**

Среди перечисленных форм организации работы школы выделите те, которые относятся к методической службе.

1. Родительский комитет.
2. Ученический комитет.
3. Семинары, практикумы для учителей.
4. Открытые уроки с их анализом.

### **Тест 33**

Для какого стиля руководства педагогическим коллективом характерно лояльное отношение ко всем членам коллектива, создание видимости управления учебно-воспитательным процессом?

1. Либерального
2. Смешанного

3. Авторитарного
4. Демократического.

### Тест 34.

Установите соответствие между понятием и его сущностной характеристикой

1.	Лицензирование	1.	Разрешение на ведение образовательной деятельности
2.	Государственная аккредитация	2.	Планирование деятельности образовательной организации
3.	Аттестация	3.	Подтверждение государственного статуса образовательной организации
		4.	Установление соответствия подготовки требованиям федеральных государственных образовательных стандартов

### Вариант 2

#### Тест 1

Что понимается под системой?

1. Совокупность компонентов, обеспечивающих функционирование системы.
2. Единство отношений и связей отдельных частей, обуславливающих выполнение сложных функций.
3. Совокупность компонентов, взаимодействие которых порождает новые (интегративные) системные качества, не присущие ее образующим.
4. Набор компонентов, плотность связи между ними, целеустремленность и связь с внешней средой.

#### Тест 2

Назовите урону общего образования в Российской Федерации

1. Начальное, основное, среднее общее образование.
2. Дошкольное, начальное, основное, среднее общее образование.
3. Начальное, основное общее образование, среднее профессиональное образование.
4. Дошкольное, начальное, основное общее образование, среднее профессиональное образование.

#### Тест 3

Из перечисленных функциональных обязанностей должностных лиц школы выберите ту, которая характеризует деятельность директора школы.

1. Организует работу по месту жительства школьников.
2. Организует рациональное использование выделенных школе бюджетных ассигнований.
3. Проводит аттестацию педагогических работников.
4. Регулирует учебную нагрузку учителей и учеников, составляет расписание занятий.



#### **Тест 4**

Какой из представленных органов государственной власти в сфере образования относится к федеральному уровню?

1. Департамент образования г. Москвы.
2. Управление образование г. Орска.
3. Министерство образования Чувашии.
4. Министерство образования и науки Российской Федерации.

#### **Тест 5**

К полномочиям каких органов управления образованием относится разработка, утверждение и реализация государственных программ Российской Федерации, федеральных целевых программ, реализация международных программ в сфере образования?

1. Органов государственной власти субъектов Российской Федерации в сфере образования.
2. Федеральных органов государственной власти в сфере образования.
3. Органов местного самоуправления в сфере образования.
4. К полномочиям Российской Федерации в сфере образования, переданным для осуществления органам государственной власти субъектов Российской Федерации.

#### **Тест 6**

К полномочиям каких органов управления образованием относится организация предоставления общего образования в государственных образовательных организациях субъектов Российской Федерации?

1. Органов государственной власти субъектов Российской Федерации в сфере образования.
2. Федеральных органов государственной власти в сфере образования.
3. Органов местного самоуправления в сфере образования.
4. К полномочиям Российской Федерации в сфере образования, переданным для осуществления органам государственной власти субъектов Российской Федерации.

#### **Тест 7**

К полномочиям каких органов управления образованием относится обеспечение государственных гарантий реализации прав на получение общедоступного и бесплатного дошкольного образования в муниципальных дошкольных образовательных организациях?

1. Органов местного самоуправления в сфере образования.
2. Федеральных органов государственной власти в сфере образования.
3. Органов государственной власти субъектов Российской Федерации в сфере образования.
4. К полномочиям Российской Федерации в сфере образования, переданным для осуществления органам государственной власти субъектов Российской Федерации.

### **Тест 8**

К полномочиям каких органов управления образованием относится организация предоставления общедоступного и бесплатного дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования по основным общеобразовательным программам в муниципальных образовательных организациях?

1. Органов государственной власти субъектов Российской Федерации в сфере образования.
2. Федеральных органов государственной власти в сфере образования.
3. Органов местного самоуправления в сфере образования.
4. К полномочиям Российской Федерации в сфере образования, переданным для осуществления органам государственной власти субъектов Российской Федерации.

### **Тест 9**

Какой из перечисленных принципов отражает суть государственной политики в области образования?

1. Единство единоначалия и коллегиальности в управлении образовательными организациями.
2. Зависимость содержания образования от социально-экономических потребностей общества, его идеологии и политики.
3. Взаимосвязь воспитания, обучения, образования и развития.
4. Светский характер образования в государственных и муниципальных организациях, осуществляющих образовательную деятельность.

### **Тест 10**

Структура управляющей системы большинства школ состоит из 4 уровней. Какой уровень управления представляют школьный психолог и социальный работник.

1. Первый уровень
2. Второй уровень
3. Третий уровень
4. Четвертый уровень

### **Тест 11**

Что понимается под внутришкольным управлением?

1. Внутришкольное управление представляет собой целенаправленное, сознательное взаимодействие участников педагогического процесса на основе познания его объективных закономерностей с целью достижения оптимального результата.
2. Внутришкольное управление - это целенаправленное воздействие субъекта на объект управления.
3. Внутришкольное управление - это деятельность директора школы, его заместителей, учителей, органов ученического самоуправления, направленная на достижение поставленных целей работы школы.
4. Внутришкольное управление – это поиск наиболее приемлемых путей достижения поставленных целей работы школы.

### **Тест 12**

Из перечисленных положений выберите принцип управления образовательными организациями.

1. Рациональное сочетание централизации и децентрализации в управлении.
2. Научность, деловитость и практичность в управлении.
3. Демократический централизм в управлении.
4. Обеспечение права каждого человека на образование, недопустимость дискриминации в сфере образования.

### **Тест 13**

Из перечисленных положений выберите принцип управления образовательными системами.

1. Целеполагание в управлении.
2. Демократический централизм в управлении.
3. Педагогический анализ в управлении.
4. Объективность и полнота информации в управлении образовательными системами.

### **Тест 14**

Из перечисленных положений выберите то, которое отражает особенности управления школой.

1. Сложность информационной основы управления школой.
2. Объективность и полнота информации в управлении.
3. Наличие в управлении педагогического анализа.
4. Светский характер образования в государственных, муниципальных организациях, осуществляющих образовательную деятельность.

### **Тест 15**

Из перечисленных положений выберите то, которое отражает особенности управления школой.

1. Демократизация и гуманизация управления.
2. Координация взаимодействия всех членов педагогического коллектива в управлении.
3. Наличие в управлении педагогического анализа.
4. Внутришкольный контроль в управлении.

### **Тест 16**

Из представленных положений выделите функцию управления.

1. Планирование в управлении.
2. Рациональное сочетание централизации и децентрализации.
3. Сложность целевых установок в управлении.
4. Демократизация и гуманизация в управлении.

### **Тест 17**

Из представленных положений выделите функцию управления.

1. Сложность информационных потоков в управлении школой.

- 2.Объективность и полнота информации в управлении.
- 3.Контроль в управлении.
4. Системность и целостность в управлении.

### Тест 18

Из перечисленных видов деятельности выберите тот, который относится к компетенции Совета школы.

- 1.Содействует созданию условий для эффективной внеклассной и внешкольной работы.
- 2.Представляет интересы школы в государственных и общественных органах.
- 3.Руководит методической работой в школе.
4. Принимает на работу и увольняет педагогических работников.

### Тест 19

Из перечисленных видов деятельности выберите тот, который относится к компетенции Совета школы.

- 1.Организует опытно-экспериментальную работу в школе.
- 2.Принимает на работу и увольняет педагогических работников.
- 3.Участвует в формировании и развитии единого школьного коллектива и органов самоуправления в нем.
4. Организует работу со школьниками по месту жительства.

### Тест 20

Из перечисленных функциональных обязанностей должностных лиц школы выберите ту, которая характеризует деятельность организатора внеклассной и внешкольной работы.

- 1.Организует связи школы со спонсорами.
2. Проводит классные воспитательные мероприятия.
3. Осуществляет связь с учреждениями дополнительного образования.
4. Представляет интересы школы в государственных и общественных органах.

### Тест 21

Установите соответствие между формами внутришкольного контроля и их существенной характеристикой

1.	Классно-обобщающий	1.	Контроль деятельности учителей, работающих в одном классе
2.	Комплексно-обобщающий	2.	Контроль состояния и качества преподавания отдельного предмета в одном классе, в параллели классов или целом п школе
3.	Тематически-обобщающий	3.	Контроль состояния и качества преподавания ряда предметов в одном или нескольких классах
		4.	Контроль деятельности учителей, работающих в разных классах, но по какой-нибудь одной проблеме, теме.

### **Тест 22**

К числу важнейших показателей государственного характера управления образованием относятся...

1. Диверсификация образовательных учреждений.
2. Принципы государственной политики в области образования.
3. Государственные органы управления образованием.
4. Разгосударствление системы образования.

### **Тест 23**

К принципам государственной политики в области образования, сформулированным в «Законе об образовании в Российской Федерации» относится...

1. Обеспечение и защита конституционного права граждан Российской Федерации на образование.
2. Светский характер образования в государственных, муниципальных образовательных организациях.
3. Создание правовых гарантий для свободного функционирования и развития системы образования Российской Федерации.
4. Единство образовательного пространства на территории Российской Федерации.

### **Тест 24**

Целеполагание в управлении педагогическими системами предполагает ...

1. Определение целей работы учебного заведения.
2. Выявление уровня качества обучения.
3. Разработку и отбор оптимального содержания, форм и методов предстоящей деятельности.
4. Разработку и использование стандартов, эталонов, критериев разных подсистем школы.

### **Тест 25**

Принципом Болонской декларации **НЕ** является ...

1. Введение системы двухэтапного высшего образования.
2. Стимулирование мобильности студентов и преподавателей.
3. Постепенное введение бесплатного высшего образования.
4. Использование системы ясных, прозрачных и сопоставимых степеней с выдачей приложений к дипломам.

### **Тест 26**

Из перечисленных видов деятельности выберите тот, который относится к компетенции Совета школы.

1. Занимается укреплением материально-технической базы школы.
2. Обсуждает работу коллектива школы по выполнению перспективного, годового, текущего планов работы.
3. Направляет работу профсоюзной организации школы.
4. Принимает на работу и увольняет педагогических работников.

### **Тест 27**

Из перечисленных видов деятельности выберите тот, который относится к компетенции Педагогического совета школы.

1. Изучает, обобщает, распространяет передовой педагогический опыт.
2. Осуществляет расстановку педагогических кадров.
3. Планирует общественно-полезный труд школьников.
4. Представляет интересы школы в государственных и общественных органах.

### **Тест 28**

Из перечисленных видов деятельности выберите тот, который относится к компетенции Педагогического совета школы.

1. Занимается компьютеризацией школы.
2. Определяет основные направления взаимодействия школы с научно-исследовательскими учреждениями, организует опытно-экспериментальную работу.
3. Устанавливает связи школы с учреждениями дополнительного образования.
4. Назначает заместителей директора школы, определяет их функциональные обязанности.

### **Тест 29**

Федеральные государственные требования - это

1. Комплекс основных характеристик образования (объем, содержание, планируемые результаты), организационно-педагогических условий и форм аттестации.
2. Совокупность обязательных требований к образованию определенного уровня и (или) к профессии, специальности, направлению подготовки, утвержденных федеральным органом исполнительной власти.
3. Совокупность обязательных требований к высшему образованию по специальностям и направлениям подготовки, утвержденных образовательными организациями высшего образования.
4. Обязательные требования к минимуму содержания, структуре дополнительных предпрофессиональных программ, условиям их реализации и срокам обучения по этим программам, утверждаемые уполномоченными федеральными органами исполнительной власти.

### **Тест 30**

Назовите документ, который представляет комплекс основных характеристик образования (объем, содержание, планируемые результаты), организационно-педагогических условий и форм аттестации.

1. Федеральный государственный стандарт.
2. Образовательные программы.
3. Федеральные государственные требования.
4. Образовательные стандарты.

### **Тест 31**

Среди перечисленных форм организации работы школы выделите те, которые относятся к методической службе.

1. Педагогические конференции.
2. Педагогический совет.
3. Индивидуальное наставничество.
4. Совещания при директоре школы.

### **Тест 32.**

Из приведенных положений выберите то, которое относится к задачам методической работы школы.

1. Контроль за результатами учебно-воспитательной работы школы.
2. Повышение уровня теоретической (предметной) и психолого-педагогической подготовки учителей.
3. Установление надбавок творчески работающим учителям.
4. Установление связи школы с организациями дополнительного образования детей.

### **Тест 33**

Для какого стиля руководства педагогическим коллективом характерно преувеличение роли единоначалия и недооценка возможностей коллектива?

1. Либерального.
2. Авторитарного.
3. Смешанного.
4. Демократического.

### **Тест 34**

Из перечисленных положений выберите цель аттестации педагогических работников государственных и муниципальных образовательных учреждений.

1. Обеспечение коллегиальности, гласности и открытости аттестации.
2. Выявление перспектив использования потенциальных возможностей педагогических работников.
3. Установление соответствия уровня квалификации педагогических работников требованиям, предъявляемым к квалификационным категориям.
4. Обеспечение дифференциации уровня оплаты труда педагогических работников.

## **Вариант 3**

### **Тест 1**

Что понимается под педагогической системой?

1. Активное взаимодействие участников педагогического процесса, духовных и материальных факторов, направленных на формирование личности.
2. Совокупность духовных и материальных факторов, способствующих эффективному протеканию педагогического процесса.
3. Единство действий всех субъектов педагогического процесса.
4. Совокупность компонентов, взаимодействие которых порождает новые (интегративные) системные качества, не присущие ее образующим.

## **Тест 2**

Выделите из представленных программ программы, направленные на формирование общей культуры подрастающего человека.

1. Программы высшего профессионального образования.
2. Программы основного общего образования.
3. Программы профессионального обучения.
4. Программы начального общего образования.
5. Программы дошкольного образования.
6. Программы среднего полного общего образования.
7. Программы среднего профессионального образования.

## **Тест 3**

Какой вид образовательного учреждения дает среднее профессиональное образование?

1. Общеобразовательная школа.
2. Колледж.
3. Авторская школа.
4. Гимназия.

## **Тест 4**

Какой из представленных органов государственной власти в сфере образования относится к уровню субъекта Российской Федерации?

1. Министерство образования Оренбургской области.
2. Департамент образования г. Москвы.
3. Министерство образования и науки Российской Федерации.
4. Управление образованием г. Воронежа.

## **Тест 5**

К полномочиям каких органов управления образованием относится установление и присвоение государственных наград, почетных званий, ведомственных наград и званий работникам системы образования?

1. Органов государственной власти субъектов Российской Федерации в сфере образования.
2. Федеральных органов государственной власти в сфере образования.
3. Органов местного самоуправления в сфере образования.
4. К полномочиям Российской Федерации в сфере образования, переданным для осуществления органам государственной власти субъектов Российской Федерации.

## **Тест 6**

К полномочиям каких органов управления образованием относится обеспечение содержания зданий и сооружений муниципальных образовательных организаций, обустройство прилегающих к ним территорий?

1. Органов государственной власти субъектов Российской Федерации в сфере образования.
2. Федеральных органов государственной власти в сфере образования.



3. Органов местного самоуправления в сфере образования.
4. К полномочиям Российской Федерации в сфере образования, переданным для осуществления органам государственной власти субъектов Российской Федерации.

### **Тест 7**

К полномочиям каких органов управления образованием относится обеспечение государственных гарантий реализации прав на получение общедоступного и бесплатного начального общего, основного общего, среднего общего образования в муниципальных общеобразовательных организациях?

1. Органов государственной власти субъектов Российской Федерации в сфере образования.
2. Федеральных органов государственной власти в сфере образования.
3. Органов местного самоуправления в сфере образования.
4. К полномочиям Российской Федерации в сфере образования, переданным для осуществления органам государственной власти субъектов Российской Федерации.

### **Тест 8**

Какой из перечисленных принципов отражает суть государственной политики в области образования?

1. Связь содержания образования с жизнью.
2. Комплексный подход к формированию личности подрастающего поколения.
3. Автономия образовательных организаций, академические права и свободы педагогических работников и обучающихся, информационная открытость и публичная отчетность образовательных организаций.
4. Системность и целостность в управлении образовательными организациями.

### **Тест 9**

Какое из представленных положений отражает особенности школы как социально-педагогической системы?

1. Зависимость работы школы как системы от социального заказа общества.
2. Зависимость работы школы как системы от материально-технической базы.
3. Наличие педагогического анализа в управлении школой.
4. Наличие внутришкольного контроля в управлении школой.

### **Тест 10**

Из представленных структур выберите ту, которая характеризует школьную систему России.

1. Начальная школа, младшая и старшая школы.
2. Начальная школа, неполная основная школа, средняя полная школа.
3. Единая начальная школа, основная школа, реальное училище, гимназия.
4. Детский сад, начальная школа, основная школа.

### **Тест 11**

Что понимается под педагогическим менеджментом?

1. Педагогический менеджмент - это область человеческого знания, помогающая осуществлять руководство людьми.
2. Педагогический менеджмент - это целенаправленная деятельность по развитию и мобилизации интеллектуальных и материальных ресурсов школы, обеспечивающих ее эффективное функционирование.
3. Педагогический менеджмент - это влияние управляющей системы школы на управляемую систему с целью перевода последней в качественно новое состояние.
4. Педагогический менеджмент – это целенаправленное сознательное взаимодействие участников целостного педагогического процесса на основе познания его объективных закономерностей с целью достижения оптимального результата.

### **Тест 12**

Из перечисленных положений выберите принцип управления образовательными системами.

1. Планирование, учет, контроль в управлении.
2. Демократический централизм в управлении.
3. Системность и целостность в управлении.
4. Педагогический анализ в управлении.

### **Тест 13**

Из перечисленных положений выберите то, которое отражает особенности управления школой.

1. Управление школой жестко детерминировано социальным заказом общества.
2. Эффективность управления школой зависит от профессиональной культуры учителя.
3. Эффективность управления школой обусловлено материально-технической базой школы.
4. Эффективность управления школой зависит от слаженности действий педагогического коллектива.

### **Тест 14**

Из перечисленных положений выберите то, которое отражает особенности управления школой.

1. Взаимосвязь в управлении его функций (педагогический анализ, целеполагание, планирование, организация, контроль, регулирование и корректирование).
2. Единство единоначалия и коллегиальности в управлении.
3. Эффективность управления зависит от аналитической культуры администрации школы.
4. Эффективность управления школой зависит от слаженности действий педагогического коллектива.

### **Тест 15**

Из перечисленных положений выберите то, которое отражает особенности управления школой.

1. В управлении школой не должна превалировать административная сторона.
2. Наличие в управлении педагогического анализа.
3. Рациональное сочетание централизации и децентрализации в управлении.
4. Наличие в управлении внутришкольного контроля.

### **Тест 16**

Из представленных положений выделите функцию управления.

1. Научность, деловитость, практичность в управлении.
2. Организация в управлении.
3. Объективность и полнота информации в управлении.
4. Единство единоначалия и коллегиальности в управлении.

### **Тест 17**

Из представленных положений выделите функцию управления.

1. Регулирование (корректирование) в управлении.
2. Сложность целевых установок в управлении.
3. Единство единоначалия и коллегиальности в управлении.
4. Рациональное сочетание централизации и децентрализации в управлении.

### **Тест 18**

Из перечисленных видов деятельности выберите тот, который относится к компетенции Совета школы.

1. Осуществляет подбор заместителей директора школы.
2. Организует помощь школе в укреплении ее материально-технической базы.
3. Контролирует результаты учебно-воспитательного процесса.
4. Осуществляет работу с учащимися по месту жительства.

### **Тест 19**

Из перечисленных видов деятельности выберите тот, который относится к компетенции Педагогического совета школы.

1. Утверждает планы работы школы
2. Принимает на работу и увольняет педагогических работников
3. Представляет интересы школы в государственных и общественных органах.
4. Организует помощь школе в укреплении ее материально-технической базы.

### **Тест 20**

Из перечисленных видов деятельности выберите тот, который относится к компетенции Педагогического совета школы.

1. Принимает на работу и увольняет педагогических работников.
2. Занимается комплектованием библиотеки.
3. Организует работу по повышению квалификации учителей.
4. Осуществляет подбор заместителей директора школы.

### **Тест 21**

Из перечисленных видов деятельности выберите тот, который относится к компетенции Педагогического совета школы.

1. Разрешает конфликтные ситуации между школой и родителями, школой и другими организациями, учителями.
2. Осуществляет связь с учреждениями дополнительного образования.
3. Определяет основные направления взаимодействия школы с научно-исследовательскими учреждениями.
4. Представляет интересы школы в государственных и общественных органах.

### **Тест 22**

Из перечисленных функциональных обязанностей должностных лиц школы выберите ту, которая характеризует деятельность директора школы.

1. Принимает и увольняет с работы педагогических работников.
2. Планирует работу классных коллективов.
3. Осуществляет руководство методической работой в школе.
4. Организует работу с учащимися по месту жительства.

### **Тест 23**

Из перечисленных функциональных обязанностей должностных лиц школы выберите ту, которая характеризует деятельность заместителя директора школы по учебно-воспитательной работе.

1. Представляет интересы школы в государственных и общественных органах.
2. Организует учебно-воспитательный процесс в школе.
3. Устанавливает связи со спонсорами.
4. Организует рациональное использование выделенных учебному заведению бюджетных ассигнований.

### **Тест 24**

Структура управляющей системы большинства школ состоит из четырех уровней. Какой уровень управления представляют учителя?

1. Первый уровень.
2. Второй уровень.
3. Третий уровень.
4. Четвертый уровень.

### **Тест 25**

Совокупность принципов, методов, средств и форм управления социальными процессами определяется как ...

1. Менеджмент.
2. Манипуляция.
3. Концепция.
4. Маркетинг.

### **Тест 26**

К числу важнейших показателей государственного характера управления образованием относятся...

1. Разгосударствление системы образования.
2. Принципы государственной политики в области образования.
3. Диверсификация образовательных учреждений.
4. Государственные органы управления образованием.

### **Тест 27**

К основным управленческим функциям в управленческом цикле относятся ...

1. Проведение педагогических советов.
2. Педагогический анализ.
3. Системность и целостность.
4. Регулирование.

### **Тест 28**

Из перечисленных инноваций выделите те, которые относятся к чисто педагогическим.

1. Инновации во взаимодействии «учитель-ученик».
2. Инновации в общественном положении образования и уровне его функционирования.
3. Инновации в оборудовании учебных заведений и использовании новых информационных технологий в обучении.
4. Инновации в структуре системы образования.

### **Тест 29**

Образовательный стандарт - это

1. Документ, определяющий перечень учебных дисциплин, их распределение по семестрам и последовательность изучения, трудоемкость изучения учебных дисциплин, формы учебных занятий, виды промежуточной и итоговой аттестации.
2. Совокупность обязательных требований к образованию определенного уровня и (или) к профессии, специальности, направлению подготовки, утвержденных федеральным органом исполнительной власти.
3. Совокупность обязательных требований к высшему образованию по специальностям и направлениям подготовки, утвержденных образовательными организациями высшего образования.
4. Комплекс основных характеристик образования (объем, содержание, планируемые результаты), организационно-педагогических условий и форм аттестации.

### **Тест 30**

Назовите документ, который определяет перечень учебных дисциплин, их распределение по семестрам и последовательность изучения, трудоемкость изучения учебных дисциплин, формы учебных занятий, виды промежуточной и итоговой аттестации.

1. Федеральный государственный стандарт.
2. Образовательные программы.

3. Федеральные государственные требования.
4. Учебный план.

### Тест 31

Назовите документ, который определяет совокупность обязательных требований к образованию определенного уровня и (или) профессии, специальности, направлению подготовки.

1. Федеральный государственный стандарт.
2. Образовательные программы.
3. Федеральные государственные требования.
4. Образовательные стандарты.

### Тест 32

Для какого стиля руководства педагогическим коллективом характерно сочетание единоначалия и коллегиальности, опора на мнение подчиненных?

1. Либерального.
2. Демократического.
3. Смешанного.
4. Авторитарного.

### Тест 33

Среди перечисленных форм организации работы школы выделите те, которые относятся к методической службе.

1. Оперативное совещание.
2. Школа передового педагогического опыта.
3. Предметные методические объединения.
4. Совещание при директоре школы.

### Тест 34

Установите соответствие между формами внутришкольного контроля и их существенной характеристикой

1.	Классно-обобщающий	1.	Изучение состояния и качества преподавания отдельного предмета в одном классе, параллели классов, в школе в целом
2.	Тематически-обобщающий	2.	Изучение состояния и качества преподавания ряда предметов в одном или нескольких классах
3.	Предметно-обобщающий	3.	Изучение работы разных учителей в разных классах, но по отдельным направлениям учебно-воспитательной работы.
		4.	Изучение деятельности учителей, работающих в одном классе

## **Материалы для самостоятельного изучения Система образования Российской Федерации**

1 сентября 2013 года вступил в силу новый «Закон об образовании в Российской Федерации». В статье 10 этого закона отмечается, что система образования Российской Федерации включает в себя:

- федеральные государственные образовательные стандарты и федеральные государственные требования, образовательные стандарты, образовательные программы различных вида, уровня и (или) направленности;
- организации, осуществляющие образовательную деятельность, педагогических работников, обучающихся и родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся;
- федеральные государственные органы и органы государственной власти субъектов Российской Федерации, осуществляющие государственное управление в сфере образования, и органы местного самоуправления, осуществляющие управление в сфере образования, созданные ими консультативные, совещательные и иные органы;
- организации, осуществляющие обеспечение образовательной деятельности, оценку качества образования;
- объединения юридических лиц, работодателей и их объединений, общественные объединения, осуществляющие деятельность в сфере образования.

Образование в нашей стране подразделяется на общее образование, профессиональное образование, дополнительное образование и профессиональное обучение, обеспечивающие возможность реализации права на образование в течение всей жизни (непрерывное образование). Общее образование и профессиональное образование реализуются по уровням образования.

В Российской Федерации устанавливаются следующие уровни общего образования: 1) дошкольное образование; 2) начальное общее образование; 3) основное общее образование; 4) среднее общее образование.

В Российской Федерации устанавливаются следующие уровни профессионального образования: 1) среднее профессиональное образование; 2) высшее образование - бакалавриат; 3) высшее образование - специалитет, магистратура; 4) высшее образование - подготовка кадров высшей квалификации.

Дополнительное образование включает в себя такие подвиды, как дополнительное образование детей и взрослых и дополнительное профессиональное образование.

Остановимся на характеристике некоторых компонентов системы образования Российской Федерации. В настоящее время одним из важнейших компонентов системы образования Российской Федерации являются федеральные государственные образовательные стандарты и федеральные государственные требования, образовательные стандарты, образовательные программы различных вида, уровня и (или) направленности.

Федеральный государственный образовательный стандарт – это совокупность обязательных требований к образованию определенного уровня и (или) к профессии, специальности и направлению подготовки, утвержденных федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке

государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере образования;

Образовательный стандарт - совокупность обязательных требований к высшему образованию по специальностям и направлениям подготовки, утвержденных образовательными организациями высшего образования, определенными настоящим Федеральным законом или указом Президента Российской Федерации.

По новому «Закону об образовании в РФ» вправе разрабатывать и утверждать самостоятельно образовательные стандарты по всем уровням высшего образования Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, Санкт-Петербургский государственный университет, образовательные организации высшего образования, в отношении которых установлена категория "федеральный университет" или "национальный исследовательский университет", а также федеральные государственные образовательные организации высшего образования, перечень которых утверждается указом Президента Российской Федерации.

Федеральные государственные требования – это обязательные требования к минимуму содержания, структуре дополнительных предпрофессиональных программ, условиям их реализации и срокам обучения по этим программам, утверждаемые в соответствии с настоящим Федеральным законом уполномоченными федеральными органами исполнительной власти.

Федеральные государственные образовательные стандарты и федеральные государственные требования обеспечивают:

- единство образовательного пространства Российской Федерации;
- преемственность основных образовательных программ;
- вариативность содержания образовательных программ соответствующего уровня образования, возможность формирования образовательных программ различного уровня сложности и направленности с учетом образовательных потребностей и способностей обучающихся;
- государственные гарантии уровня и качества образования на основе единства обязательных требований к условиям реализации основных образовательных программ и результатам их освоения.

Федеральные государственные образовательные стандарты, за исключением федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования, образовательные стандарты являются основой объективной оценки соответствия установленным требованиям образовательной деятельности и подготовки обучающихся, освоивших образовательные программы соответствующего уровня и соответствующей направленности, независимо от формы получения образования и формы обучения.

Федеральные государственные образовательные стандарты включают в себя требования к: структуре основных образовательных программ (в том числе соотношению обязательной части основной образовательной программы и части, формируемой участниками образовательных отношений) и их объему; условиям реализации основных образовательных программ, в том числе кадровым, финансовым, материально-техническим и иным условиям; результатам освоения основных образовательных программ.



Федеральными государственными образовательными стандартами устанавливаются сроки получения общего образования и профессионального образования с учетом различных форм обучения, образовательных технологий и особенностей отдельных категорий обучающихся.

Федеральные государственные образовательные стандарты общего образования разрабатываются по уровням образования, федеральные государственные образовательные стандарты профессионального образования могут разрабатываться также по профессиям, специальностям и направлениям подготовки по соответствующим уровням профессионального образования.

В целях обеспечения реализации права на образование обучающихся с ограниченными возможностями здоровья устанавливаются федеральные государственные образовательные стандарты образования указанных лиц или включаются в федеральные государственные образовательные стандарты специальные требования.

На основе Федеральных государственных образовательных стандартов разрабатываются образовательные программы. Они определяют содержание образования.

Образовательная программа - комплекс основных характеристик образования (объем, содержание, планируемые результаты), организационно-педагогических условий и в случаях, предусмотренных настоящим Федеральным законом, форм аттестации. Этот комплекс основных характеристик образования представлен в виде учебного плана, календарного учебного графика, рабочих программ учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), иных компонентов, а также оценочных и методических материалов.

В Российской Федерации по уровням общего и профессионального образования, по профессиональному обучению реализуются основные образовательные программы, по дополнительному образованию - дополнительные образовательные программы.

К основным образовательным программам относятся:

- 1) основные общеобразовательные программы - образовательные программы дошкольного образования, образовательные программы начального общего образования, образовательные программы основного общего образования, образовательные программы среднего общего образования;
- 2) основные профессиональные образовательные программы:
  - а) образовательные программы среднего профессионального образования - программы подготовки квалифицированных рабочих, служащих, программы подготовки специалистов среднего звена;
  - б) образовательные программы высшего образования - программы бакалавриата, программы специалитета, программы магистратуры, программы подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре (адъюнктуре), программы ординатуры, программы ассистентуры-стажировки;
- 3) основные программы профессионального обучения - программы профессиональной подготовки по профессиям рабочих, должностям служащих, программы переподготовки рабочих, служащих, программы повышения квалификации рабочих, служащих.

К дополнительным образовательным программам относятся:

- 1) дополнительные общеобразовательные программы - дополнительные общеразвивающие программы, дополнительные предпрофессиональные программы;
- 2) дополнительные профессиональные программы - программы повышения квалификации, программы профессиональной переподготовки.

Образовательные программы самостоятельно разрабатываются и утверждаются организацией, осуществляющей образовательную деятельность, если настоящим Федеральным законом не установлено иное.

Еще одним важнейшим компонентом системы образования Российской Федерации являются организации, осуществляющие образовательную деятельность, педагогические работники, обучающиеся и их родители (законные представители) несовершеннолетних обучающихся.

Образовательная организация - некоммерческая организация, осуществляющая на основании лицензии образовательную деятельность в качестве основного вида деятельности в соответствии с целями, ради достижения которых такая организация создана.

Образовательная организация в зависимости от того, кем она создана, является государственной, муниципальной или частной. Государственной образовательной организацией является образовательная организация, созданная Российской Федерацией или субъектом Российской Федерации. Муниципальной образовательной организацией является образовательная организация, созданная муниципальным образованием (муниципальным районом или городским округом). Частной образовательной организацией является образовательная организация, созданная в соответствии с законодательством Российской Федерации физическим лицом или физическими лицами и (или) юридическим лицом, юридическими лицами или их объединениями, за исключением иностранных религиозных организаций.

Образовательные организации подразделяются на типы в соответствии с образовательными программами, реализация которых является основной целью их деятельности.

В Российской Федерации устанавливаются следующие типы образовательных организаций, реализующих основные образовательные программы:

- 1) дошкольная образовательная организация - образовательная организация, осуществляющая в качестве основной цели деятельности образовательную деятельность по образовательным программам дошкольного образования, присмотр и уход за детьми;
- 2) общеобразовательная организация - образовательная организация, осуществляющая в качестве основной цели деятельности образовательную деятельность по образовательным программам начального общего, основного общего и (или) среднего общего образования;
- 3) профессиональная образовательная организация - образовательная организация, осуществляющая в качестве основной цели деятельности образовательную деятельность по образовательным программам среднего профессионального образования;
- 4) образовательная организация высшего образования - образовательная организация, осуществляющая в качестве основной цели деятельности образо-

вательную деятельность по образовательным программам высшего образования и научную деятельность.

3. В Российской Федерации устанавливаются следующие типы образовательных организаций, реализующих дополнительные образовательные программы:

- 1) организация дополнительного образования - образовательная организация, осуществляющая в качестве основной цели деятельности образовательную деятельность по дополнительным общеобразовательным программам;
- 2) организация дополнительного профессионального образования - образовательная организация, осуществляющая в качестве основной цели деятельности образовательную деятельность по дополнительным профессиональным программам.

Третьим компонентом системы образования Российской Федерации являются органы управления образованием и созданные ими консультативные, совещательные и иные органы. В нашей стране действуют органы управления образованием трех уровней:

- 1 уровень – Федеральные органы государственной власти в сфере образования;
- 2 уровень – Органы государственной власти в сфере образования субъектов Российской Федерации;
- 3 уровень – органы местного самоуправления в сфере образования.

К полномочиям федеральных органов государственной власти в сфере образования относятся:

- разработка и проведение единой государственной политики в сфере образования;
- разработка, утверждение и реализация государственных программ Российской Федерации, федеральных целевых программ, реализация международных программ в сфере образования;
- утверждение федеральных государственных образовательных стандартов, установление федеральных государственных требований;
- лицензирование, государственная аккредитация образовательной деятельности и государственный контроль (надзор) в сфере образования за деятельностью организаций, указанных в пункте 7 статьи 6 «Закона об образовании Российской Федерации»;
- формирование и ведение федеральных информационных систем, федеральных баз данных в сфере образования, в том числе обеспечение конфиденциальности содержащихся в них персональных данных в соответствии с законодательством Российской Федерации;
- установление и присвоение государственных наград, почетных званий, ведомственных наград и званий работникам системы образования и др.

К полномочиям органов государственной власти субъектов Российской Федерации в сфере образования относятся:

- разработка и реализация региональных программ развития образования с учетом региональных социально-экономических, экологических, демографических, этнокультурных и других особенностей субъектов Российской Федерации;
- создание, реорганизация, ликвидация образовательных организаций субъектов Российской Федерации;

- обеспечение государственных гарантий реализации прав на получение общедоступного и бесплатного дошкольного образования в муниципальных дошкольных образовательных организациях, общедоступного и бесплатного дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования в муниципальных общеобразовательных организациях, обеспечение дополнительного образования детей в муниципальных общеобразовательных организациях;
- организация предоставления общего образования в государственных образовательных организациях субъектов Российской Федерации;
- финансовое обеспечение получения дошкольного образования в частных дошкольных образовательных организациях, дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования в частных общеобразовательных организациях, осуществляющих образовательную деятельность по имеющим государственную аккредитацию основным общеобразовательным программам;
- организация предоставления среднего профессионального образования, включая обеспечение государственных гарантий реализации права на получение общедоступного и бесплатного среднего профессионального образования;
- организация предоставления дополнительного образования детей и дополнительного профессионального образования в государственных образовательных организациях субъектов Российской Федерации;
- организация обеспечения муниципальных образовательных организаций и образовательных организаций субъектов Российской Федерации учебниками;
- обеспечение осуществления мониторинга в системе образования на уровне субъектов Российской Федерации и др.

К полномочиям органов местного самоуправления муниципальных районов и городских округов по решению вопросов местного значения в сфере образования относятся:

- организация предоставления общедоступного и бесплатного дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования по основным общеобразовательным программам в муниципальных образовательных организациях;
- организация предоставления дополнительного образования детей в муниципальных образовательных организациях;
- создание условий для осуществления присмотра и ухода за детьми, содержания детей в муниципальных образовательных организациях;
- создание, реорганизация, ликвидация муниципальных образовательных организаций, осуществление функций и полномочий учредителей муниципальных образовательных организаций;
- обеспечение содержания зданий и сооружений муниципальных образовательных организаций, обустройство прилегающих к ним территорий;
- учет детей, подлежащих обучению по образовательным программам дошкольного, начального общего, основного общего и среднего общего образования, закрепление муниципальных образовательных организаций за конкретными территориями муниципального района, городского округа и др.

## **Сущность понятий "управление", "внутришкольное управление", "педагогический менеджмент". Организационное строение управления школой. Принципы управления школой**

Потребность в управлении школой вытекает из необходимости обеспечения ее жизнедеятельности.

**Под управлением** вообще понимается деятельность, направленная на выработку решений, организацию, контроль, регулирование объекта управления в соответствии с заданной целью, анализ и подведение итогов на основе достоверной информации.

Данное определение дано через функции управления или виды управленческой деятельности. В настоящее время в научной литературе выделяют следующие виды управленческой деятельности: педагогический анализ; целеполагание; планирование; организация; контроль; корректирование и регулирование.

Общеобразовательная школа выступает объектом внутришкольного управления. Следовательно, мы можем говорить об управлении школой и ее отдельными подсистемами. Такими подсистемами являются целостный педагогический процесс, классно-урочная система, система воспитательной работы школы, система эстетического воспитания учащихся, система профориентационной работы и др. Частные случаи управления отдельными школьными подсистемами составляют сущность и содержание внутришкольного управления.

**Внутришкольное управление** представляет собой целенаправленное сознательное взаимодействие участников целостного педагогического процесса на основе познания его объективных закономерностей, направленное на достижение оптимального результата. Взаимодействие участников целостного педагогического процесса складывается как цепь последовательных, взаимосвязанных действий, или функций: педагогического анализа, целеполагания и планирования, организации, контроля, регулирования и корректирования.

В настоящее время в научной литературе выделяют еще одно понятие - педагогический менеджмент. **Под педагогическим менеджментом** понимают целенаправленную деятельность по развитию и мобилизации интеллектуальных и материальных ресурсов школы, обеспечивающую ее эффективное функционирование. Теорию педагогического менеджмента в нашей стране разрабатывают такие ученые как П.И.Третьяков, Ю.А.Конаржевский, Т.И.Шамова, М.М.Поташник и др.

### **Организационное строение (структура) управления школой**

В организационном строении управления школой выделяют две подструктуры:

- подструктура административного управления;
- подструктура общественного управления.

**Подструктура административного управления большинства школ представлена четырьмя уровнями управления.**

Первый уровень - директор школы.

Директор общеобразовательного учебного заведения выполняет следующие функциональные обязанности:

- несет ответственность перед государством и обществом за соблюдение требований охраны прав детей, планирует и организует учебно-воспитательный процесс,

осуществляет контроль за его ходом и результатами, отвечает за качество и эффективность работы учебного заведения;

- представляет интересы учебного заведения в государственных и общественных органах;
- создает необходимые условия для организации внешкольной и внеклассной работы;
- проводит подбор заместителей директора, определяет их функциональные обязанности, осуществляет расстановку педагогических кадров учебного заведения с учетом мнения педагогического коллектива, учащихся и родителей (лиц, их заменяющих), назначает классных руководителей;
- принимает на работу и увольняет педагогический, административный, учебно-воспитательный и обслуживающий персонал учебного заведения;
- организует в установленном порядке рациональное использование выделяемых учебному заведению бюджетных ассигнований;
- по согласованию с советом учебного заведения устанавливает надбавки к заработной плате творчески работающим учителям;
- создает условия для творческого роста педагогических работников учебного заведения, применения ими передовых форм и методов обучения и воспитания, осуществления педагогических экспериментов;
- несет ответственность за свою деятельность перед соответствующим органом управления образованием.

Второй уровень - заместители директора школы, школьный психолог, социальный педагог, ответственный за организацию общественно полезного труда, старшие вожатые, помощник директора школы по административно-хозяйственной работе.

Руководство отдельными направлениями работы в школе возлагается на заместителей директора: заместителей по учебно-воспитательной работе, организатора внеклассной и внешкольной воспитательной работы, заместителей директора школы по научно-исследовательской работе, заместителя по профильным классам или по классам с углубленным изучением отдельных предметов, заместителя или помощника директора школы по хозяйственной части.

Заместители директора по учебно-воспитательной работе отвечают за организацию педагогического процесса, за выполнение образовательных программ и федеральных государственных образовательных стандартов; осуществляют контроль за качеством знаний учащихся и их поведением; регулируют учебную нагрузку учителей и учеников, составляют расписание занятий; руководят методической работой в школе, внедрением педагогических инноваций, стимулируют деятельность учителей по повышению педагогической культуры. Обязанности заместителей директора школы определены в Уставе школы, где обосновывается, в свою очередь, распределение функциональных обязанностей между несколькими заместителями по учебно-воспитательной работе.

В круг обязанностей организатора внеклассной и внешкольной работы (на правах заместителя директора школы) входит установление связей с учреждениями дополнительного образования, работа с классными руководителями по совершенствованию содержания, форм и методов внеклассной воспитательной работы, оказание им методической помощи, организация работы с учащимися по

месту жительства, оказание помощи и поддержки детским общественным организациям, действующим в соответствии с требованиями Конвенции ООН о правах ребенка.

Третий уровень - учителя, воспитатели, классные руководители, выполняющие управленческие функции по отношению к учащимся и родителям, детским объединениям, кружкам в системе внеучебной деятельности.

Четвертый уровень - учащиеся. Выделение данного уровня подчеркивает субъект-субъектный характер отношений между учителями и учениками: ученик, являясь объектом взаимодействия, в то же время выступает и субъектом своего развития.

**Подструктура общественного управления** представлена прежде всего такими коллегиальными органами управления как Совет школы и Педагогический совет, органами ученического самоуправления.

### **Принципы управления школой**

Принципы управления выступают в качестве основных положений, ориентирующих руководителя, директора, менеджера в практической деятельности. В теории и практике внутришкольного управления выделяются следующие принципы управления:

- демократизация и гуманизация управления школой;
- системность и целостность в управлении;
- рациональное сочетание централизации и децентрализации;
- единство единоначалия и коллегиальности;
- объективность и полнота информации в управлении школой.

### **Принцип демократизации и гуманизации управления образовательными системами**

Демократизация внутришкольного управления предполагает прежде всего развитие самостоятельности и инициативы руководителей, учителей, учащихся и родителей. Это возможно при условии открытости обсуждения и принятия управленческих решений. Гласность в управлении школой основывается на открытости, доступности информации. Когда каждый учитель знает о делах и проблемах всей школы, он не остается к ним безразличным. Регулярные отчеты администрации, совета школы перед общешкольным коллективом и общественностью, предоставление возможности для учителей и учащихся принимать участие в их обсуждении и высказывать свою точку зрения по вопросам школьной жизни направлены на утверждение демократизации в школе.

Выборность руководителей школы, введение конкурсного избрания и контрактной системы в отборе педагогических кадров - одно из проявлений демократических начал в школьной жизни.

Гуманизация управления в образовании - это обращенность к личности, уважение достоинства человека и доверие к нему.

### **Принцип системности и целостности в управлении школой**

Системность и целостность в управлении школой предполагают взаимодействие и взаимосвязь управленческих функций в деятельности ее руководителя и

педагогического коллектива. Реализация этого принципа исключает односторонность в управлении, когда главной и решающей функцией признается какая-либо одна из них. Данный принцип подчеркивает, что управленческая деятельность последовательна, логична, все ее функции в равной степени важны.

### **Принцип рационального сочетания централизации и децентрализации в управлении школой**

История школы и педагогики доказала, что чрезмерная централизация неизбежно ведет к усилению администрирования в управлении. Централизация в управлении сковывает инициативу руководителей нижних уровней, учителей и учащихся, они становятся просто исполнителями решений, принимаемых без их участия и желания.

В условиях односторонней централизации происходит дублирование управленческих функций, потеря времени, перегрузка как руководителей, так и исполнителей.

В равной степени и односторонняя децентрализация управления может привести к снижению эффективности деятельности школы. Отрицание централизации в угоду децентрализации ведет к снижению роли руководителя и администрации в целом, утрате аналитических и контролирующих функций управления. Именно сочетание централизации и децентрализации в управлении обеспечивает эффективность работы школы.

### **Принцип единства единоначалия и коллегиальности в управлении школой**

В управленческой деятельности важно опереться на опыт и знания коллег, организовать их на разработку и обсуждение решений, сопоставить разные точки зрения, провести их обсуждение и принять оптимальное решение. Коллегиальность вместе с тем не исключает личной ответственности каждого члена коллектива за порученное дело.

Единоначалие руководителя образовательной системы не означает авторитарность и администрирование. Оно основывается на глубоком знании педагогики и психологии личности, социальной психологии, учете индивидуально-психологических особенностей учителей, учащихся, родителей.

Единоначалие в управлении обеспечивает дисциплину и порядок, четкое разграничение и соблюдение полномочий участников педагогического процесса. Если коллегиальность приоритетна на этапе обсуждения и принятия решений, то единоначалие необходимо прежде всего на этапе реализации принятых решений.

Единоначалие и коллегиальность в управлении - это проявление единства противоположностей. Единоначалие предполагает оперативность в выполнении решений, коллегиальность же отличается некоторой "медлительностью". При определении тактических действий целесообразно единоначалие, при разработке стратегических - коллегиальность.

### **Принцип объективности и полноты информации в управлении школой**

Эффективность управления школой в значительной мере определяется наличием достоверной и необходимой информации.

В управлении образовательной системой важна любая информация, но прежде всего - управленческая информация, которая необходима для принятия управленческого решения. Однако роль информации во внутришкольном управлении нельзя понимать односторонне, т.е. как увеличение информации, так и ее



отсутствие, затрудняют процесс принятия решений, оперативное регулирование их выполнения.

Усилия школьной администрации должны быть сосредоточены на разработке и внедрении внутришкольной информационной технологии управления, использовать которую могли бы как руководители школы, так и учителя. Формирование информационных банков данных, технологий их оперативного использования повышает научную организацию управленческого труда.

### **Функции управления образовательными системами**

Функции управления – это особый вид деятельности, продукт разделения труда и специализации в сфере управления.

В научной литературе существует множество различных классификаций функций управления. В работах В.Г.Афанасьева, Ю.А.Конаржевского, П.И.Третьякова, А.И.Китова и других выделяются следующие функции управления: педагогический анализ, целеполагание, планирование или принятие управленческого решения, организация, контроль, регулирование (корректирование).

### **Педагогический анализ во внутришкольном управлении**

Одной из функций управления образовательными системами является педагогический анализ. Функция педагогического анализа в ее современном понимании введена и разработана в теории внутришкольного управления Ю.А. Конаржевским. Педагогический анализ в структуре управленческого цикла занимает особое место: с него начинается и им заканчивается любой управленческий цикл, состоящий из последовательно взаимосвязанных функций.

Педагогический анализ – функция управления, направленная на изучение состояния, тенденций развития педагогического процесса, объективную оценку его результатов с последующей выработкой на этой основе рекомендаций по упорядочению управляемой системы. Целью функции педагогического анализа является обеспечение глубины познавательного аспекта управления школой.

В отличие от других функций, например, планирования или организации, педагогический анализ внешне менее эффектен, носит латентный характер, в то время как в действительности он требует максимума интеллектуального напряжения, сформированного аналитического мышления, проявляющегося в умении обобщать, сравнивать, систематизировать, синтезировать педагогические факты и явления.

В зависимости от содержания, т.е. от того, каков характер анализа во временном, пространственном, фактологическом отношениях выделяют три вида анализа: параметрический, тематический и итоговый.

Параметрический анализ направлен на изучение ежедневной информации о ходе и результатах образовательного процесса, выявление причин, нарушающих его. Как правило, по итогам параметрического анализа вносятся поправки и изменения в ходе регулирования целостного педагогического процесса. Предметом параметрического анализа является изучение текущей успеваемости, состояния дисциплины в классах и в школе за день и за неделю, анализ посещаемости уроков и внеклассных занятий, санитарного состояния школы, соблюдения расписания занятий и др.

Основное содержание параметрического анализа, проводимого директором школы и его заместителями, составляет посещение уроков и внеклассных занятий. Параметрический анализ - это не просто констатация фактов, а их сравнение, обобщение, поиск причин их возникновения и прогнозирование возможных последствий. Результаты такого анализа и принятые на их основе решения требуют оперативного выполнения.

Тематический анализ направлен на изучение более устойчивых, повторяющихся зависимостей, тенденций в педагогическом процессе. Если предметом параметрического анализа может выступать отдельный урок или внеклассное занятие, то предметом тематического анализа выступает уже система уроков, система внеклассной работы и т.д. Директор школы или завуч могут получить наиболее полное представление о работе учителя, лишь проанализировав ряд уроков, занятий, получив таким образом представление о системе работы учителя.

Этот вид педагогического анализа позволяет директору школы сосредоточиться на изучении и выявлении особенностей проявления тех или иных сторон педагогического процесса, определить их взаимодействие с другими сторонами, компонентами и системой в целом.

Итоговый анализ проводится по завершении учебной четверти, полугодия, учебного года и направлен на изучение основных результатов, предпосылок и условий достижения этих результатов. Информация для итогового анализа складывается из данных параметрического и тематического анализов, четвертных и полугодических контрольных работ, данных официальных отчетов, справок, представляемых учителями, классными руководителями, представителями администрации школы, общественных организаций.

К основным объектам педагогического анализа относятся организованные формы обучения и прежде всего урок, внеклассные мероприятия и итоги работы школы за учебный год.

В управленческой деятельности руководителей школы выделяются три вида анализа урока с соответствующими алгоритмами: развернутый, краткий и аспектный.

Развернутый педагогический анализ урока предполагает детальное выделение и обсуждение всех моментов урока как единого целого. Развернутый анализ урока проводится при посещении уроков начинающих учителей, учителей, испытывающих серьезные затруднения в работе с планом, учителей-мастеров, чей опыт является предметом специального изучения для его обобщения и распространения.

Краткий анализ урока со стороны директора, завуча или методиста требует от них объективного изложения предложений и рекомендаций. Краткий анализ урока требует хорошего знания личности учителя, высокой методической и управленческой культуры.

Аспектный анализ направлен на изучение какого-либо одного аспекта урока, например, использование средств наглядности для развития познавательной активности учащихся, система работы учителя при проверке домашнего задания, использования учителем групповой работы учащихся на уроке.

Содержательную основу итогового анализа работы школы за учебный год составляют итоги по ведущим направлениям: качество преподавания; качество

знаний, умений, навыков учащихся; уровень воспитанности школьников; состояние и качество методической работы в школе; эффективность работы с родителями и общественностью; состояние здоровья педагогов и учащихся, их санитарно-гигиеническая культура; результативность деятельности совета школы, педагогического совета.

Проведение итогового анализа, его объективность, глубина, перспективность подготавливают работу над планом нового учебного года.

### **Целеполагание и планирование как функции управления школой**

Процесс управления любой образовательной системой предполагает целеполагание (постановку целей) и планирование (принятие решений).

Целеполагание – сложная, важная функция управления образовательными системами. Это предвидение, определение целей, перспектив развития работы школы. Любой управленческий цикл начинается с постановки цели, определения задач, которые надлежит решить в процессе его осуществления. Целеполагание выступает в качестве системообразующей функции, придает целостность всей совокупности функций управления, определяет характер их взаимодействия.

Цель управленческой деятельности - это начало, которое определяет общее направление, содержание, формы и методы работы. Особенности целеполагания в управлении образовательными системами состоят в том, что при разработке "дерева" целей недостаточно знать лишь объективные требования общества. Важно соотнести общую цель управленческой деятельности с возрастными и индивидуально-психологическими особенностями учащихся. При определении "дерева" целей управления необходимо общую, или, как говорят, "генеральную", цель представить в виде ряда конкретных, частных целей, т.е. декомпозировать генеральную цель. Таким образом, достижение общей, генеральной цели достигается за счет выполнения составляющих ее частных целей.

Опора в управлении на сознательное определение целей не только директором, но и учителями и учащимися подчеркивает тот факт, что каждый участник педагогического процесса является носителем определенных прав, обязанностей, меры ответственности.

Такое понимание целеполагания предусматривает переход к планированию педагогического процесса.

Планирование как функция управления направлена на снижение эффекта неопределенности деятельности организации. Цель планирования заключается в определении механизма согласования действий субъектов управления, содержания и сроков их деятельности, обеспечивающих реализацию организационных задач.

Планирование как одна из важных функций управления включает в себя определение наиболее приемлемых путей достижения поставленных целей. Цели и перспективы развития школы, учебно-воспитательной работы выражаются в планах, которые можно считать формой предвидения конкретных действий администрации, педагогического и ученического коллективов, направленных на более совершенное выполнение образовательно-воспитательных задач, выдвигаемых обществом.

Задачи планирования:

1. Обозначение направлений деятельности организации на основе изучения ее потенциала и состояния окружающей среды.
2. Определение желаемых результатов работы организации, на достижение которых направлена планируемая деятельность.
3. Выделение средств (ресурсов), обеспечивающих достижение поставленных целей.
4. Разработка стандартов осуществляемой деятельности, требований к ее реализации, критериев и показателей оценки результатов.

Для успешного планирования необходимо соблюдение следующих условий:

- определение изначальной, «стартовой» позиции организации на момент начала планирования. В связи с этим предполагается изучение как состояния внутренних ресурсов организации, результатов предыдущей деятельности, так и тех внешних условий, в которых будет протекать последующая деятельность. Следует помнить, что в зависимости от тщательности анализа исходного состояния объекта планирования будет зависеть последующая реальность планов, возможность их реализации;

- описание ожидаемых результатов деятельности по окончании реализации планов. Определяя желаемые результаты, следует стремиться к четкому и конкретному обозначению характеристик результата, что позволит оценить степень реализации планов. При этом необходимо учитывать, что планы реализуются людьми в быстроменяющихся условиях окружающей среды. Скорее всего, полученные результаты деятельности не будут полностью соответствовать запланированным. Поэтому, определяя результаты и осуществляя контроль за их достижением, руководителю необходимо помнить о гибкости (пластичности) плана, возможности его оперативной корректировки;

- выбор оптимальных путей и средств, позволяющих достичь запланированных результатов. Определяя содержание плана, т.е. мероприятия, участников, ответственных, сроки исполнения, необходимо помнить о реальном состоянии дел в организации, уровне ее развития. Не следует перегружать планы большим количеством мероприятий в ограниченные сроки;

- включение в процесс планирования сотрудников организации. Участие сотрудников в планировании деятельности организации способствует: повышению у них личной заинтересованности в реализации выработанных планов; получению более широкого представления о деятельности организации; согласованию индивидуальных целей сотрудников и подходов к осуществлению работы; более глубоким аналитическим основаниям планирования; определению рабочих взаимоотношений в коллективе в реализации выработанных планов; развитию активности и организаторских способностей членов коллектива и созданию положительного микроклимата.

Чтобы подчеркнуть роль функции планирования в управлении образовательными системами следует отметить, что суть управления заключается в умении планировать результат, целенаправленно регулировать сам процесс обучения и воспитания, в умении выбирать такие операции, которые обеспечивали бы при наименьшей затрате сил, времени и средств эффективное выполнение поставленных целей и задач.

Совершенствование управления современной школой связано с улучшением внутришкольного планирования, т.е. повышением практической действенности планов, их научной обоснованностью, нацеленностью на конечный результат.

Школа как сложная система работает на основе следующих видов планов: перспективный, годовой и текущий.

Перспективный план разрабатывается, как правило, на пять лет на основе глубокого анализа работы школы за последние годы. В структуре перспективного плана работы школы отражаются задачи школы на планируемый срок, перспективы развития контингента учащихся по годам, возможное количество классов; перспективы обновления образовательного процесса, внедрение педагогических инноваций; обеспечение школы педагогическими кадрами; повышение квалификации педагогических кадров; развитие материально-технической базы и учебно-методического оснащения школы; социальная защита педагогов и учащихся, улучшение их быта, условий труда и отдыха.

Годовой план работы школы является ведущим документом всех школьной жизни. План работы школы на год охватывает все стороны функционирования школы как системы, предусматривая их единство и взаимосвязь, внутренние и внешние связи. План подготавливается на основе всестороннего анализа учебно-воспитательного процесса, его результатов за конкретное время, что позволяет вскрыть нерешенные проблемы и порождающие их причины. Процесс подготовки такого решения требует напряженного труда не только руководителей школы, но и всего педагогического коллектива, учительских и ученических общественных организаций.

В общешкольном плане обосновываются цели и задачи школы на сравнительно длительный период, на основе разумного отбора предусматриваются те мероприятия, которые обеспечивают выполнение поставленных задач, достижение наилучших результатов. Годовой план охватывает весь учебный год, включая летние каникулы. Структура годового плана работы школы включает краткий анализ итогов работы школы за прошедший год и задачи за новый учебный год; работа коллектива школы по выполнению всеобщего; деятельность педагогического коллектива по повышению качества образовательного процесса; совместная работа школы, семьи, общественности, трудовых коллективов по воспитанию учащихся; работа с педагогическими кадрами; система внутришкольного контроля; укрепление учебно-материальной базы школы; организационно-педагогические мероприятия.

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

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

### **Функция организации в управлении школой**

Организация как функция управления – это процесс, направленный на упорядочивание деятельности учреждения, создание его структуры, распределение обязанностей между его членами с целью реализации намеченных планов и достижения желаемых результатов.

Задачи организации:

1) создание организационной структуры, отражающей рациональное распределение труда, определение организационных элементов (подразделений) и связей между ними;

2) определение функциональных полномочий членов организации, их прав и обязанностей.

3) обеспечение деятельности учреждения посредством реализации организационных механизмов — регламентирования, нормирования, инструктирования и делегирования.

Многие исследователи менеджмента рассматривают структуру как каркас организации, фундамент ее успешного функционирования.

Структура организации — строение, взаиморасположение и связь составляющих ее частей (подразделений), позволяющее достичь организационных целей.

Организационные структуры состоят из подразделений, которые представляют собой объединение определенной части сотрудников организации по заданным критериям (чаще всего схожесть работы или осуществление одной и той же функции).

Создание организационной структуры позволяет определить строение того или иного учреждения. Однако с целью реализации его деятельности, функционирования данной оргструктуры необходим запуск конкретных организационных механизмов, обеспечивающих деятельность сотрудников организации и достижение поставленных целей. К данным механизмам относятся: регламентирование, нормирование, инструктирование и делегирование.

Регламентирование — определение функций, содержания работы и полномочий каждого сотрудника организации. Регламентирование отражается в уставе, положении о подразделениях, должностных инструкциях работников организации. Например, завуч по учебно-воспитательной работе отвечает за управление образовательным процессом и его методическое сопровождение.

Нормирование — определение нормативов выполнения работ, стандартов деятельности, допустимых границ ее осуществления. Нормативы могут вырабатываться в области финансового, материально-технического и другого обеспечения. Например, определение федеральных нормативов финансирования школы (сумма средств, необходимых на содержание одного ученика в школе в течение года).

Инструктирование — ознакомление сотрудников с содержанием выполняемой ими работы, разъяснение норм, условий их реализации. Инструктирование может быть осуществлено как в письменной, так и в устной форме.

Письменная инструкция — это организационно-распорядительный документ, который определяет порядок взаимодействия сотрудников в процессе осуществления работы, использование ими средств труда и т.д. Например, должностные инструкции сотрудников школы.

Инструктирование в устной форме называется инструктажем, в ходе которого четко разъясняются обязанности, механизм их выполнения.

Делегирование — процесс децентрализации управления, заключающийся в передаче руководителем части прав и обязанностей по реализации управленческих функций подчиненным, расширению сферы их полномочий. Полномочия —

область, в которой сотрудник имеет право принимать решение и несет ответственность за его выполнение; право использовать ресурсы организации с целью достижения организационных целей.

Требования к организации делегирования в управлении организацией:

1. Определение готовности сотрудников организации к принятию полномочий (наличие способностей и возможностей, мотивации к выполнению данной работы, компетентность и т.д.).

2. Четкая постановка задачи делегируемой работы и определение содержания тому, кто будет ее выполнять.

3. Обеспечение сотрудника в ходе работы необходимыми ресурсами для достижения поставленных целей.

4. Оказание помощи сотруднику в процессе выполнения работы в случае возникновения затруднений.

5. Контроль за конечными результатами работы сотрудника, их оценка.

Под организацией как функцией управления образовательными системами понимается деятельность руководителей школы, учителей, органов ученического самоуправления, направленная на выполнение намеченного плана, достижение поставленной цели.

Реализация этой функции в школе направлена на формирование структуры управления педагогическим процессом, распределение ответственности за все дела, намеченные в плане между всеми работниками школы, учениками и их родителями.

Функция организации требует четкого грамотного распределения содержания управленческой деятельности между всеми руководителями школы, а также кооперирования их усилий для выполнения целей и задач работы школы.

Функция организации направлена на выполнение принятых решений, которые исполняют конкретные люди: учителя, дети, родители, представители общности. Поэтому при организации любого дела важно рассмотреть его с точки зрения использования и реализации возможностей человеческого фактора. Организатор решает такие вопросы, как предварительный подбор исполнителей, их распределение по местам работы, по времени, по последовательности вхождения в коллективное дело. При отборе содержания, форм и методов предстоящей деятельности необходимо соотнести их с реальными условиями и возможностями исполнителей. Под условиями в данном случае понимаются средства и орудия труда, помещение, место проведения и др. В структуре организаторской деятельности руководителя важное место занимает мотивировка предстоящей деятельности, инструктирование, формирование убежденности в необходимости выполнения данного поручения, обеспечение единства действий педагогического и ученического коллективов, оказание непосредственной помощи в процессе выполнения работы, выбор наиболее адекватных форм стимулирования деятельности. Организаторская деятельность руководителя включает и такое необходимое действие, как оценка хода и результатов конкретного дела.

Организаторская деятельность директора школы направлена также на формирование педагогического коллектива, коллектива единомышленников. В этой работе особую роль играют личностные качества руководителя - его профессио-

нализм, общая и педагогическая культура, заинтересованность в делах школы, учителей и учащихся, умение ставить задачи и добиваться их решения.

Одним из показателей организаторской культуры руководителя является его умение рационально распределять время - свое и своих подчиненных. В целях рационального использования времени в школах упорядочивается проведение собраний и заседаний, советов и штабов, определяется распорядок работы администрации, классных руководителей, разрабатываются циклограммы управленческого труда директора, его заместителей. Опыт показывает, что во многих школах установлены специальные дни, недели и часы проведения совещаний, семинаров и др.

К организационным формам управленческой деятельности в школе относят совет школы, педагогический совет, совещание при директоре, совещание при заместителях директора, оперативные совещания, методические семинары, заседания комиссий, клубов, заседания учкома и др.

Совет школы – это коллегиальный орган управления. В школьный совет избираются представители всех классов в лице учащихся и родителей, а также от учителей, руководителей школы и общественных организаций.

Совет школы решает следующие задачи:

- объединение учителей, учащихся, родителей, общественности для создания в школе оптимальных организационно-педагогических условий для получения школьниками полноценного образования с учетом дифференцированного подхода к личности каждого;

- содействие в создании условий для эффективной внеклассной и внешкольной работы;

- организация помощи школе в укреплении ее материально-технической базы;

- разрешение конфликтных ситуаций между школой и родителями, школой и другими организациями, учителями;

- участие в формировании и развитии единого школьного коллектива, здорового общественного мнения в нем, органов самоуправления.

Педагогический совет школы создается в соответствии с Временным положением о государственных общеобразовательных учебных заведениях Российской Федерации. Состав, структура и содержание его деятельности определяются Уставом школы. Работой педагогического совета руководит председатель, избираемый коллективом педагогических работников. Педагогический совет - это совет профессионалов, работающих в одном педагогическом коллективе, он призван решать вопросы, связанные непосредственно с организацией учебно-воспитательного процесса, определением путей его совершенствования. Деятельность педагогического совета направлена на решение следующих задач:

- обсуждение, оценка и отбор учебных планов, программ, учебников и учебных пособий, соответствующих требованиям федеральных государственных стандартов, и внедрение результативных форм и методов реализации учебно-воспитательного процесса;

- обсуждение работы коллектива школы по выполнению перспективных годовых, текущих планов, обсуждение качества учебно-воспитательной работы;



- организация работы по повышению квалификации учителей, воспитателей, развитию их творческой активности, формированию инновационной среды в педагогическом коллективе, изучению, обобщению и распространению передового педагогического опыта; рассмотрение и утверждение кандидатур учителей на стажировку, курсы повышения квалификации, в аспирантуру, представление лучших учителей к различным формам морального и материального поощрения;
- определение основных направлений взаимодействия школы с научно-исследовательскими учреждениями и учебными заведениями, государственными и общественными организациями, творческими союзами; организация опытно-экспериментальной работы, создание в структуре школы методических служб, центров.

Совещания при директоре являются обязательными для представителей администрации, но на них могут приглашаться и другие педагогические работники. Характер обсуждаемых вопросов связан с непосредственной организацией учебно-воспитательного процесса (вопросы успеваемости, соблюдения правил поведения, организация внеурочной деятельности). На совещаниях при директоре может рассматриваться работа отдельных учителей, выполнение ими стандартов образования, система работы учителей по развитию творческой активности учащихся и др. Периодичность проведения таких совещаний устанавливается директором школы.

На совещаниях при заместителях директора школы рассматриваются текущие вопросы административной компетенции. Время проведения подобных совещаний отражается в плане работы школы на учебную четверть или месяц.

Оперативные информационные совещания являются необходимой формой организации образовательного процесса в школе. Их содержание определяется реальной ситуацией. Это могут быть совещания только для педагогических работников, или только для учащихся, или для тех и других одновременно. К оперативным организационным формам управленческой деятельности относятся также посещение уроков и внеклассных занятий, спортивных соревнований, вечеров, занятий творческих клубов, художественных студий и др. Оперативная организаторская работа директора школы и его заместителей осуществляется и в таких формах, как встречи с родителями, представителями общественности, трудовых коллективов.

### **Внутришкольный контроль в управлении**

Контроль – активная стадия управления, когда запланированные результаты сопоставляются с тем, что было запланировано. Основой всей системы контроля является обратная связь. Обратная связь служит основанием для объективной оценки состояния протекающих в школе процессов и внесения необходимых корректив, обеспечивающих желаемое им направление.

Контроль – функция управления, констатирующая, измеряющая уровень отдельных параметров педагогического процесса в соответствии с нормативными требованиями. Контроль направлен на сбор, систематизацию и хранение информации о состоянии педагогического процесса.

Осуществление контроля в управлении обеспечивает:

- снижение неопределенности и обеспечение успешной адаптации организации к окружению в результате отслеживания изменений во внешней среде;

- обратную связь в управлении, выявление степени реализации целей деятельности в результате изучения состояния дел в организации;
- предотвращение сбоев, кризисов в работе путем создания системы постоянно действующего наблюдения за состоянием организации и окружения;
- стимулирование деятельности сотрудников: возможность их вознаграждения по результатам контроля.

Контроль тесно связан со всеми функциями управленческого цикла, особенно заметна связь с функцией педагогического анализа, так как информация, полученная в ходе внутришкольного контроля, становится предметом педагогического анализа. Взаимосвязь и различие этих функций отмечает Ю.А. Конаржевский, подчеркивая, что контроль дает богатую, систематизированную информацию, расхождение между целью и полученным результатом, в то время как педагогический анализ направлен на выявление причин, условий этих различий и отклонений. Подчеркнем еще раз, что педагогическому анализу подвергается тот фактический материал, который был получен в процессе контроля. Это обстоятельство подчеркивает тот факт, что содержание внутришкольного контроля и педагогического анализа составляют одни и те же направления деятельности школы.

Важным условием контроля является его предупреждающий характер. При контроле нужно не столько «изобличать», сколько умело поправлять. Поэтому в осуществлении контроля так важен профессионализм и компетентность проверяющего. Современный инспектор, директор школы, выполняющий инспекторские функции, должны быть личностями. Их задача не в нагнетании страха, а в объективной оценке состояния дел, оказании методической помощи, поддержке, стимулировании педагогической деятельности. Существующая практика внутришкольного контроля не лишена некоторых недостатков. Во-первых, это отсутствие системы контроля, когда нет распределения объектов контроля между директором и его заместителями, когда контроль организуется для отчета о количестве посещенных уроков или занятий. Во-вторых, это формализм в организации контроля, когда нет четко поставленной цели проводимого контроля, отсутствуют или не используются объективные критерии оценки. В-третьих, односторонность внутришкольного контроля, проводимого, как правило, по отношению к какому-либо одному направлению педагогического процесса. В-четвертых, участие в контроле только должностных лиц, без привлечения опытных учителей, методистов, или наоборот, недостаточное участие представителей администрации.

Чтобы избежать этих и других недостатков в организации внутришкольного контроля, важно знать некоторые общие требования. К числу таких требований относятся: систематичность - данное требование направлено на регулярное проведение контроля, на создание в школе системы контроля, позволяющей управлять всем ходом педагогического процесса; объективность - проверка деятельности учителя или педагогического коллектива в соответствии с требованиями федеральных государственных стандартов и образовательных программ, на основе выработанных и согласованных критериев; действенность - результаты проведенного контроля должны привести к позитивным изменениям, к устранению выявленных недостатков; компетентность проверяющего - знание предмета кон-

троля, владение методикой контроля, умение увидеть достоинства в работе и возможные недостатки, умение прогнозировать развитие результатов контроля.

Основными объектами внутришкольного контроля являются: учебный процесс, воспитательный процесс, методическая работа, научная и экспериментальная деятельность, психологическое состояние коллектива, условия учебно-воспитательного процесса.

Среди педагогов, теоретиков и практиков, широко известна классификация видов и форм внутришкольного контроля, предложенная Т.И.Шамовой. В этой классификации выделяется два вида контроля: тематический и фронтальный.

Тематический контроль направлен на углубленное изучение какого-либо конкретного вопроса в системе деятельности педагогического коллектива, группы учителей или отдельного учителя. Следовательно, содержание тематического контроля составляют различные направления педагогического процесса, частные вопросы, изучаемые глубоко и целенаправленно. Содержание тематического контроля составляют вводимые в школе инновации, результаты внедрения передового педагогического опыта.

Фронтальный контроль направлен на всестороннее изучение деятельности педагогического коллектива, методического объединения или отдельного учителя. Вследствие трудоемкости, большого количества проверяющих, этот вид контроля целесообразно, как показывает практика, использовать не более двух-трех раз в учебном году. При фронтальном контроле деятельности отдельного учителя, например, при аттестации, изучаются все направления его работы - учебное, воспитательное, общественно-педагогическое, управленческое. При фронтальном контроле деятельности школы изучаются все аспекты работы данного образовательного учреждения: всеобуч, организация образовательного процесса, работа с родителями, финансово-хозяйственная деятельность и др.

С учетом того, что контроль осуществляется за деятельностью отдельного учителя, группы учителей, всего педагогического коллектива или какой-либо административной службы, выделяются несколько форм контроля: персональный, классно-обобщающий, предметно-обобщающий, тематически-обобщающий, комплексно-обобщающий.

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

Классно-обобщающая форма контроля применима при изучении совокупности факторов, влияющих на формирование классного коллектива в процессе учебной и внеучебной деятельности. Предметом изучения в данном случае выступает деятельность учителей, работающих в одном классе, система их работы по индивидуализации и дифференциации обучения, развитие мотивации и познавательных потребностей учащихся, динамика успеваемости учащихся по годам или в течение одного года, состояние дисциплины и культуры поведения и др.

Предметно-обобщающая форма контроля используется в тех случаях, когда изучается состояние и качество преподавания отдельного предмета в одном клас-

се, или в параллели классов, или в целом в школе. Для проведения такого контроля привлекаются как администрация, так и представители методических объединений школы.

Тематически-обобщающая форма контроля имеет своей главной целью изучение работы разных учителей и разных классов, но по отдельным направлениям учебно-воспитательного процесса.

Комплексно-обобщающая форма контроля используется при осуществлении контроля за организацией изучения нескольких учебных предметов, нескольких учителей в одном или нескольких классах. Данная форма преобладает при фронтальном контроле.

В процессе внутришкольного контроля используются такие методы, как изучение школьной документации, наблюдение, беседы, устный и письменный контроль, анкетирование, изучение передового педагогического опыта, хронометрирование, диагностические методы, т.е. такие методы, которые позволяют получить необходимую объективную информацию.

Выбор форм и методов внутришкольного контроля определяется его целями, задачами, особенностями объекта и субъекта контроля, наличием времени. Использование разнообразных форм и методов возможно при условии четкого, обоснованного планирования, включения в его проведение представителей администрации, учителей, работников органов управления образованием.

### **Методическая работа в школе**

Методическая работа в школе — составная часть единой системы непрерывного образования педагогических кадров, системы повышения их профессиональной квалификации.

Под методической работой в школе понимается целостная основанная на достижениях науки, передового опыта и конкретном анализе затруднений учителей система взаимосвязанных мер, действий и мероприятий, направленных на всестороннее повышение профессионального мастерства каждого учителя и воспитателя, на обогащение и развитие творческого потенциала педагогического коллектива школы в целом, а в конечном счете — на достижение оптимальных результатов образования, воспитания и развития конкретных учащихся, классов.

Самым главным во внутришкольной методической работе является оказание действенной помощи учителям, классным руководителям, воспитателям в развитии их мастерства. Внутришкольная методическая работа с учителями имеет особую, все возрастающую ценность: делая «вклады» в личность и мастерство учителя, методическая работа обеспечивает прогрессивное развитие школы.

В настоящее время можно выделить три группы функций методической работы в школе:

- функции методической работы по отношению к конкретному учителю, воспитателю;
- функции по отношению к педагогическому коллективу;
- функции по отношению к более широкой системе непрерывного образования, педагогической науке, опыту учителей других школ.

Главным интегративным результатом внутришкольной методической работы (и самообразования) по отношению к конкретному учителю следует считать

формирование его индивидуальной, авторской, высокоэффективной системы педагогической деятельности.

Педагогическое мастерство учителя предстает перед нами как система многочисленных профессиональных умений (например: умений оптимального планирования урока, обучения и воспитания, умений оптимальной реализации намеченных планов, умений анализировать достижения и недостатки по соответствующим критериям и т.д.). Но каждое развитое педагогическое умение имеет под собой целый спектр профессионально значимых личностных свойств учителя. С этой точки зрения методическая работа должна быть нацелена на:

- обогащение знаний педагогов (предметных, частнометодических, дидактических, психологических и пр.);
- развитие мировоззрения, ценностных ориентации, убеждений, соответствующих задачам обновления школы;
- развитие мотивов творческой деятельности (любви к детям, потребности в новизне, в самореализации, в творческом характере труда);
- развитие устойчивых нравственных качеств личности
- развитие современного стиля педагогического мышления;
- развитие педагогической техники, исполнительского мастерства, артистизма;
- развитие умений эмоционально-волевой саморегуляции.

Вторая группа функций методической работы также касается и отдельных учителей, но ее особенностью является направленность на целостный педагогический коллектив. К функциям этой группы можно отнести: консолидацию, сплочение педагогического коллектива как коллектива единомышленников; создание педагогического ансамбля школы; выработку единого педагогического кредо, позиции, общих ценностей, традиций; организацию диагностики и самодиагностики реальных учебных возможностей учащихся, классовых коллективов, профессиональных возможностей, потребностей и запросов учителей; экспертную оценку авторских вариантов программ, учебных планов, учебников, пособий, средств обучения и воспитания, созданных в данном коллективе; контроль и анализ конкретного учебно-воспитательного процесса и его результатов — качества знаний, умений и навыков, воспитанности и развития школьников; выявление, обобщение, распространение внутришкольного педагогического опыта, обмен ценными методическими находками; стимулирование группового творчества и инициативы членов педагогического коллектива; приобщение коллектива к научно-исследовательской, опытно-экспериментальной работе, к целенаправленному созданию нового опыта своей школы.

Третья группа функций методической работы в школе в свою очередь имеет отношение и к каждому учителю, и к коллективу педагогов. Но ее особенность в том, что функции, в нее входящие, обеспечивают посредничество между школой и более широкими системами. Речь идет о функциях:

- творческое осмысление социального заказа, новых нормативных актов и документов, доведение их смысла до сознания каждого педагога;
- внедрение достижений передового и новаторского педагогического опыта, профилактика типичных для всех школ затруднений и недостатков в педагогической деятельности;

- внедрение и использование достижений психолого-педагогической науки, других научных дисциплин;
- распространение за рамки школы лучшего опыта, созданного внутри данного коллектива (через систему кабинетов передового опыта, педагогических чтений, публикаций и т.д.).

Содержание методической работы на современном этапе можно представить в виде комплекса взаимосвязанных блок-направлений подготовки учителей: общекультурная подготовка учителя, расширение его кругозора, развитие интеллекта; методологическая, мировоззренческая, частнометодическая, дидактическая, психолого-физическая; этическая и правовая, воспитательная, управленческая и техническая подготовки.

Не имея возможности здесь раскрыть содержание всех направлений, поясним их суть на примере дидактической подготовки учителя. Речь идет о том, чтобы в рамках внутришкольной методической работы каждый учитель за то или иное время изучил как минимум восемь ведущих дидактических концепций, теорий, являющихся признанными во всем мире достижениями отечественных педагогов и психологов. Речь идет о теориях:

- 1) поэтапного формирования умственных действий (П.Я. Гальперин);
- 2) развивающего обучения (Л.В. Занков, Д.Б. Эльконин, В.В. Давыдов);
- 3) содержательного обобщения (В.В. Давыдов);
- 4) проблемного обучения (М.Н. Махмутов, И.Я. Лернер, А.М. Матюшкин);
- 5) программированного обучения (Т.Д. Ильина, Н.Ф. Талызина);
- 6) развития познавательного интереса (Г.И. Щукина);
- 7) оптимизации обучения (Ю.К. Бабанский);
- 8) активизации учебной деятельности учащихся (Т.И. Шамова, И.Ф. Харламов, А.К. Маркова).

Знание этих теорий (все они снабжены технологиями) позволит учителям эффективно работать с учащимися, научно обосновывать и развивать любые свои авторские методики.

Содержание, реализуется в формах организации методической работы. В настоящее время существует богатый арсенал форм методической работы с учителями, обуславливающий богатство возможностей для оптимального выбора и сочетания: работа над единой методической темой; предметные методические объединения; творческие объединения, микро-группы учителей; теоретические, научно-практические конференции и педагогические чтения; психолого-педагогические семинары; педагогические фестивали (открытые уроки, воспитательные мероприятия и т. д.), читательские и зрительские конференции; школы передового опыта; групповое наставничество; шефство; создание в школе методических уголков и методических кабинетов, организация их деятельности; открытые уроки с их самоанализом и анализом; формы активных занятий, связанные с применением методов «мозговой атаки», моделирования и анализа методических ситуаций, ролевых, деловых и оргдеятельностных игр; индивидуальное наставничество; коллективное и индивидуальное самообразование. Кроме того, многие формы, не являющиеся специфическими формами собственно методической деятельности, тем не менее могут и должны выполнять методические функ-

ции. Это заседания педагогических советов, административные совещания, производственные собрания и т. д.

В каждой школе должна создаваться своя система методической работы с учителями. Для этого необходимо внедрение диагностики затруднений учителей школы как основы выбора оптимальной структуры, содержания и форм методической работы с ними. В связи с этим недопустимо прямое заимствование планов методической работы с кадрами других школ. В методической работе в школе необходим перенос акцента в содержании методической деятельности, всей работы с кадрами на развитие интеллекта, расширение культурного кругозора (необходимо осознать, что общая культура личности есть та основа, на которой и строится любая частнометодическая, воспитательная, любая общепедагогическая технология, а потому при низком уровне общей культуры никакое изучение дидактики, психологии, частных методик, передового опыта не приносит эффекта и обречено на провал, никакого повышения мастерства не происходит).

В методической деятельности необходимо постепенно переходить от организованных форм к самообразованию, от обязательного участия к добровольному за счет специальной работы по стимулированию высоко профессионального педагогического труда.

### **Аттестация педагогических работников**

В настоящее время аттестация педагогических работников проводится на основе положения «Порядок проведения аттестации педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность», утвержденного приказом Министерством образования и науки РФ от 07.04.2014 N 276.

Аттестация педагогических работников проводится в целях подтверждения соответствия педагогических работников занимаемым ими должностям на основе оценки их профессиональной деятельности и по желанию педагогических работников (за исключением педагогических работников из числа профессорско-преподавательского состава) в целях установления квалификационной категории.

Основными задачами проведения аттестации являются:

- стимулирование целенаправленного, непрерывного повышения уровня квалификации педагогических работников, их методологической культуры, профессионального и личностного роста;
- определение необходимости повышения квалификации педагогических работников;
- повышение эффективности и качества педагогической деятельности;
- выявление перспектив использования потенциальных возможностей педагогических работников;
- учет требований федеральных государственных образовательных стандартов к кадровым условиям реализации образовательных программ при формировании кадрового состава организаций;
- обеспечение дифференциации размеров оплаты труда педагогических работников с учетом установленной квалификационной категории и объема их преподавательской (педагогической) работы.

Аттестация педагогических работников проводится на основе таких принципов как коллегиальность, гласность, открытость. Они обеспечивают объективное от-

ношение к педагогическим работникам, недопустимость дискриминации при проведении аттестации.

Аттестация педагогических работников в целях подтверждения соответствия педагогических работников занимаемым ими должностям проводится один раз в пять лет. Она проводится аттестационными комиссиями, самостоятельно формируемыми организациями.

Аттестационная комиссия организации создается распорядительным актом работодателя в составе председателя комиссии, заместителя председателя, секретаря и членов комиссии. В состав аттестационной комиссии организации в обязательном порядке включается представитель выборного органа соответствующей первичной профсоюзной организации (при наличии такого органа).

Аттестация педагогических работников проводится в соответствии с распорядительным актом работодателя. Работодатель знакомит педагогических работников с распорядительным актом, содержащим список работников организации, подлежащих аттестации, график проведения аттестации, под роспись не менее чем за 30 календарных дней до дня проведения их аттестации по графику.

Для проведения аттестации на каждого педагогического работника работодатель вносит в аттестационную комиссию организации представление. Работодатель знакомит педагогического работника с представлением под роспись не позднее чем за 30 календарных дней до дня проведения аттестации. После ознакомления с представлением педагогический работник по желанию может представить в аттестационную комиссию организации дополнительные сведения, характеризующие его профессиональную деятельность за период с даты предыдущей аттестации (при первичной аттестации - с даты поступления на работу).

Аттестация проводится на заседании аттестационной комиссии организации с участием педагогического работника. Заседание аттестационной комиссии организации считается правомочным, если на нем присутствуют не менее двух третей от общего числа членов аттестационной комиссии организации.

В случае отсутствия педагогического работника в день проведения аттестации на заседании аттестационной комиссии организации по уважительным причинам его аттестация переносится на другую дату и в график аттестации вносятся соответствующие изменения, о чем работодатель знакомит работника под роспись не менее чем за 30 календарных дней до новой даты проведения его аттестации. При неявке педагогического работника на заседание аттестационной комиссии организации без уважительной причины аттестационная комиссия организации проводит аттестацию в его отсутствие.

По результатам аттестации педагогического работника аттестационная комиссия организации принимает одно из следующих решений:

- соответствует занимаемой должности (указывается должность педагогического работника);
- не соответствует занимаемой должности (указывается должность педагогического работника).

Решение принимается аттестационной комиссией организации в отсутствие аттестуемого педагогического работника открытым голосованием большинством голосов членов аттестационной комиссии организации, присутствующих на заседании. При прохождении аттестации педагогический работник, являющийся чле-



ном аттестационной комиссии организации, не участвует в голосовании по своей кандидатуре.

В случаях, когда не менее половины членов аттестационной комиссии организации, присутствующих на заседании, проголосовали за решение о соответствии работника занимаемой должности, педагогический работник признается соответствующим занимаемой должности.

Результаты аттестации педагогических работников заносятся в протокол, подписываемый председателем, заместителем председателя, секретарем и членами аттестационной комиссии организации, присутствовавшими на заседании, который хранится с представлениями, дополнительными сведениями, представленными самими педагогическими работниками, характеризующими их профессиональную деятельность (в случае их наличия), у работодателя.

На педагогического работника, прошедшего аттестацию, не позднее двух рабочих дней со дня ее проведения секретарем аттестационной комиссии организации составляется выписка из протокола, содержащая сведения о фамилии, имени, отчестве (при наличии) аттестуемого, наименовании его должности, дате заседания аттестационной комиссии организации, результатах голосования, о принятом аттестационной комиссией организации решении. Работодатель знакомит педагогического работника с выпиской из протокола под роспись в течение трех рабочих дней после ее составления. Выписка из протокола хранится в личном деле педагогического работника.

Аттестацию в целях подтверждения соответствия занимаемой должности не проходят следующие педагогические работники:

- а) педагогические работники, имеющие квалификационные категории;
- б) проработавшие в занимаемой должности менее двух лет в организации, в которой проводится аттестация;
- в) беременные женщины;
- г) женщины, находящиеся в отпуске по беременности и родам;
- д) лица, находящиеся в отпуске по уходу за ребенком до достижения им возраста трех лет;
- е) отсутствовавшие на рабочем месте более четырех месяцев подряд в связи с заболеванием.

Аттестация педагогических работников в целях установления квалификационной категории проводится по их желанию. По результатам аттестации педагогическим работникам устанавливается первая или высшая квалификационная категория. Квалификационная категория устанавливается сроком на 5 лет. Срок действия квалификационной категории продлению не подлежит.

Аттестация педагогических работников организаций, находящихся в ведении федеральных органов исполнительной власти, осуществляется аттестационными комиссиями, формируемыми федеральными органами исполнительной власти, в ведении которых эти организации находятся. В отношении педагогических работников организаций, находящихся в ведении субъекта Российской Федерации, педагогических работников муниципальных и частных организаций проведение данной аттестации осуществляется аттестационными комиссиями, формируемыми уполномоченными органами государственной власти субъектов Российской Федерации.

Аттестация педагогических работников проводится на основании их заявлений, подаваемых непосредственно в аттестационную комиссию либо направляемых педагогическими работниками в адрес аттестационной комиссии по почте письмом с уведомлением о вручении или с уведомлением в форме электронного документа с использованием информационно-телекоммуникационных сетей общего пользования, в том числе сети "Интернет". В заявлении о проведении аттестации педагогические работники указывают квалификационные категории и должности, по которым они желают пройти аттестацию.

Заявления о проведении аттестации подаются педагогическими работниками независимо от продолжительности работы в организации, в том числе в период нахождения в отпуске по уходу за ребенком.

Заявления о проведении аттестации в целях установления высшей квалификационной категории по должности, по которой аттестация будет проводиться впервые, подаются педагогическими работниками не ранее чем через два года после установления по этой должности первой квалификационной категории.

Заявления педагогических работников о проведении аттестации рассматриваются аттестационными комиссиями в срок не более 30 календарных дней со дня их получения, в течение которого:

- а) определяется конкретный срок проведения аттестации для каждого педагогического работника индивидуально с учетом срока действия ранее установленной квалификационной категории;
- б) осуществляется письменное уведомление педагогических работников о сроке и месте проведения их аттестации.

Продолжительность аттестации для каждого педагогического работника от начала ее проведения и до принятия решения аттестационной комиссией составляет не более 60 календарных дней.

Заседание аттестационной комиссии считается правомочным, если на нем присутствуют не менее двух третей от общего числа ее членов.

Педагогический работник имеет право лично присутствовать при его аттестации на заседании аттестационной комиссии. При неявке педагогического работника на заседание аттестационной комиссии аттестация проводится в его отсутствие.

По результатам аттестации аттестационная комиссия принимает одно из следующих решений:

- установить первую (высшую) квалификационную категорию (указывается должность педагогического работника, по которой устанавливается квалификационная категория);
- отказать в установлении первой (высшей) квалификационной категории (указывается должность, по которой педагогическому работнику отказывается в установлении квалификационной категории).

Решение аттестационной комиссией принимается в отсутствие аттестуемого педагогического работника открытым голосованием большинством голосов присутствующих на заседании членов аттестационной комиссии. При равенстве голосов аттестационная комиссия принимает решение об установлении первой (высшей) квалификационной категории.

При прохождении аттестации педагогический работник, являющийся членом аттестационной комиссии, не участвует в голосовании по своей кандидатуре.

Решение аттестационной комиссии оформляется протоколом, который подписывается председателем, заместителем председателя, секретарем и членами аттестационной комиссии, принимавшими участие в голосовании. Решение аттестационной комиссии вступает в силу со дня его вынесения.

При принятии в отношении педагогического работника, имеющего первую квалификационную категорию, решения аттестационной комиссии об отказе в установлении высшей квалификационной категории, за ним сохраняется первая квалификационная категория до истечения срока ее действия.

Педагогические работники, которым при проведении аттестации отказано в установлении квалификационной категории, обращаются по их желанию в аттестационную комиссию с заявлением о проведении аттестации на ту же квалификационную категорию не ранее чем через год со дня принятия аттестационной комиссией соответствующего решения.

На основании решений аттестационных комиссий о результатах аттестации педагогических работников соответствующие федеральные органы исполнительной власти или уполномоченные органы государственной власти субъектов Российской Федерации издаются распорядительные акты об установлении педагогическим работникам первой или высшей квалификационной категории со дня вынесения решения аттестационной комиссией, которые размещаются на официальных сайтах указанных органов в сети "Интернет".

Квалификационные категории, установленные педагогическим работникам, сохраняются до окончания срока их действия при переходе в другую организацию, в том числе расположенную в другом субъекте Российской Федерации.

### **Материалы для самостоятельного изучения были составлены на основе источников:**

Закон 273-ФЗ "Об образовании в РФ" .

Исаев И. Ф. Школа как педагогическая система: Основы управления. - М.; Белгород, 1997.

Педагогика: учебное пособие для студентов педагогических учебных заведений /В.А.Сластенин, И.Ф.Исаев, А.И.Мищенко, Е.Н.Шиянов. – М.: Школа-Пресс, 2010.

«Порядок проведения аттестации педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность» (утвержден приказом Министерством образования и науки РФ от 07.04.2014 N 276).

Управление образовательными системами: учебное пособие / Под ред. В.С.Кукушина. – М.; Ростов н/Д, 2003.

Шамова Т.И. Управление образовательными системами: учеб. пособие для вузов. – М.: Академия, 2007.

Шмырева, Н. А. Инновационные процессы в управлении педагогическими системами [Текст] / Н. А. Шмырева. - Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2014. - 108 с. - <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=278517>

## Ответы к тестовым заданиям для самоконтроля знаний студентов

№ Теста	Вариант 1	Вариант 2	Вариант 3
1	2	3	1
2	1	2	2, 4, 5, 6
3	2	2	2
4	1	4	1
5	2	2	2
6	4	1	3
7	1	3	1
8	3	3	3
9	2	4	1
10	4	2	2
11	4	1	2
12	1	1	3
13	3	4	1
14	2	1	3
15	3	2	1
16	1	1	2
17	3	3	1
18	1	1	2
19	4	3	1
20	2, 4	3	3
21	1, 2	1-1, 2-3, 3-4	3
22	1, 3	2, 3	1
23	2	2, 4	2
24	2	1	3
25	1	3	1
26	3	1	2, 4
27	1	1	2, 4
28	2	2	1
29	4	4	3
30	4	2	4
31	2	1, 3	1
32	3, 4	2	2
33	1	2	2, 3
34	1-1, 2-3, 3-4	3	1-4, 2-3, 3-1