

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт физики, технологии и экономики
Кафедра технологии и экономики

**Функционирование и развитие образовательной организации
в условиях реализации принципов управления**

Выпускная квалификационная работа

Квалификационная работа
допущена к защите
Зав. кафедрой

дата

подпись

Исполнитель:
Климова Марина Алексеевна,
обучающаяся 401 группы

подпись

Руководитель ООП:

подпись

Научный руководитель:
Корзникова Галина Григорьевна,
к.п.н., профессор

подпись

Екатеринбург 2016

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....

3

ГЛАВА 1. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

6

1.1. Образовательная организация как социально-педагогическая
система

6

1.2. Общие и специфические принципы управления
образовательной организацией

14

1.3. Методологические подходы к развитию образовательной
организации

....18

ГЛАВА 2. ПРАКТИКА РЕАЛИЗАЦИИ ПРИНЦИПОВ УПРАВЛЕНИЯ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

.....27

2.1. Анализ управленческой деятельности образовательной
организации на основе изучения публичных докладов школ г.
Екатеринбурга

27

2.2. Обеспечение функционирования образовательной организации

33

2.3. Содержание деятельности руководителя по развитию
образовательной организации: разработка практических

рекомендаций
40	
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....
49	
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....
55	

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность проблемы функционирования и развития образовательной организации связана с изменениями, происходящими в образовании нашей страны, которые можно охарактеризовать как системные. Эти изменения обусловлены новыми стратегическими задачами, сформулированными на федеральном уровне в новом «Законе об образовании в Российской Федерации». В подтверждение этому можно привести реализацию федеральных государственных образовательных стандартов (ФГОС) на разных уровнях общего образования. В определенные сроки, с использованием регламентированного содержания образования, необходимо получить требуемые результаты освоения образовательных программ. Эти задачи соотносятся с *механизмами функционирования* образовательной организации.

Для достижения планируемых результатов недостаточно обязательного содержания образования и определенных способов его освоения. Не случайно на федеральном уровне говорится о вариативности образовательного процесса и очерчивается вариативная часть образовательной программы. Новые требования к проектной, исследовательской деятельности обучающихся, развитию универсальных учебных действий, формированию ИКТ – компетентности, к подготовке и повышению квалификации педагогических работников – все перечисленное соотносится с процессами развития.

Управление образовательной организацией включает в себя два взаимосвязанных процесса – функционирование и развитие образовательной организации. Функционирование образовательной организации предусматривает сохранение системы, «нормативную» деятельность на основе традиционно сложившегося механизма управления. Переход к развитию связан со сменой способов управления, потому что «развитие – процесс качественных изменений на основе выбранной стратегии инновационной деятельности» [2.22].

Для достижения успеха в условиях постоянной модернизации системы образования, внедрения инноваций, образовательная организация не может ориентироваться только на способности руководителя. Необходимо основываться на теоретической базе и, прежде всего, на принципах управления. Принципы управления дисциплинируют как самого человека, так и организацию в целом. При реализации принципов снижается риск неэффективного ведения управленческой деятельности в связи с более глубоким пониманием сущности самого процесса управления.

Однако большинство руководителей образовательных организаций применяют в своей деятельности устаревшие, традиционные, неэффективные способы управления. Зачастую действуют интуитивно.

Таким образом, возникает *противоречие* между потребностью в

обеспечении функционирования и развития ОО и слабой ориентированностью руководителей в теоретических и практических аспектах осуществления данного процесса.

Проблема исследования: вооружение руководителей теоретическим (методологическим) инструментарием как ориентиром в практической деятельности по управлению образовательной организацией.

Проблемам, возникающим в управлении образовательными организациями, посвящают свои труды В. С. Лазарев, М. М. Поташник, Е. И. Рогов, Ю. А. Конаржевский, Т. И. Шамова. Анализ литературы, касающейся вопросов организации и управления, изучение опыта управленческой деятельности показывают, что сегодня недостаточно внимания методологической составляющей практической деятельности по управлению образовательной организацией, реализации принципов управления в достижении требований, предъявляемым к образовательным организациям.

Цель работы: разработать рекомендации для руководителей школ по практическому использованию принципов управления развитием образовательной организации.

Для реализации данной цели необходимо решить следующие **задачи:**

1. Рассмотреть образовательную организацию как социально-педагогическую систему.
2. Исследовать общие и специфические принципы управления образовательной организацией.
3. Изучить механизмы функционирования и развития образовательной организации и проанализировать практику реализации принципов в отдельных компонентах деятельности школы.
4. Разработать рекомендации для руководителей по развитию ОО.

Объект исследования: управление образовательной организацией.

Предмет исследования: функционирование и развитие образовательной организации на основе реализации принципов управления.

В процессе работы использовались теоретические и практические **методы:** анализ полученной информации из публичных докладов школ; сравнение отдельных объектов управления образовательных организаций, а также методы проектирования при разработке рекомендаций по развитию школ.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав и заключения.

В первой главе «Методологические основания управления образовательной организацией» изложен теоретический аспект исследуемой проблемы: составляющие образовательной организации как социально-педагогической системы; принципы управления; методологические подходы к развитию ОО.

Во второй главе «Практика реализации принципов управления образовательной организацией» представлена практическая часть работы: проведен анализ управленческой деятельности ОО; сделаны выводы на основании проведенного анализа публичных докладов школ г. Екатеринбурга; разработаны рекомендации для руководителей школ по развитию ОО.

В заключении даются выводы по исследуемой проблеме, изложенной в выпускной квалификационной работе.

ГЛАВА 1. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

1.1. Образовательная организация как социально-педагогическая система

Образование играет важную роль в жизни каждого человека. Начиная со школьного возраста, и на протяжении почти всей жизни человек получает знания, овладевает определенными умениями и навыками. Средством получения образования является образовательная организация. Именно она предстает посредником между человеком и знаниями.

Согласно ст. 2 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» *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 [1.1]. Образовательная организация осуществляет обучение и воспитание в интересах личности, общества, государства; обеспечивает самоопределение личности, создает условия для ее самореализации; обеспечивает охрану жизни и укрепление здоровья; создает благоприятные условия для разностороннего развития личности, в том числе возможность удовлетворения потребности ученика в самообразовании и получении дополнительного образования.

В процессе нормального функционирования и развития образовательной организации исключительно важную роль играет социальный компонент образования, благодаря которому накопленные трудом предшествующих поколений материальные и духовные ценности, знания, опыт передаются новому поколению и усваиваются им.

Образовательная организация (далее по тексту – ОО) относится к *социальным системам*. Социальная система представляет собой совокупность элементов (различных социальных групп, слоев, социальных общностей), находящихся между собой в определенных отношениях и образующих определенную целостность. Социальная система может быть представлена в трех аспектах. Первый аспект – как множество индивидов, в основе взаимодействия которых лежат те или иные общие обстоятельства; второй – как иерархия социальных позиций, статусов, которые занимают личности; третий – как совокупность норм и ценностей, определяющих характер и содержание поведения элементов данной системы [2.23].
Характерные признаки социальной системы:

- 1) Совокупность индивидов, людей и их объединений;
- 2) Совокупность взаимодействий, отношений, связей между людьми и

социальными группами.

Целями и задачами ОО как *социального института* в современных условиях являются:

1. Создание благоприятных условий, гарантирующих реализацию образовательных программ в полном объеме.
2. Формирование физически здоровой, духовно богатой, высоконравственной, образованной личности, уважающей традиции и культуру своего и других народов.
3. Воспитание гражданственности, уважения к правам и свободам человека, ответственности перед собой и обществом.
4. Формирование целостного научного мировоззрения, экологической культуры, создание предпосылок для вхождения в открытое информационно-образовательное пространство.
5. Разностороннее развитие учащихся, их познавательных интересов, творческих способностей, умений, навыков самообразования, создание условий для самореализации личности.

Таким образом, социальная система выступает как органическое единство социальной общности, социальной организации и культуры.

Образовательная организация является *педагогической системой*. В педагогической литературе понятие «педагогическая система» представлено в различных вариациях. Так, Б. С. Гершунский предлагает следующее определение: «Педагогическая система объединяет целостные педагогические объекты – личность воспитуемого, воспитательно-образовательный процесс, воспитательно-образовательную систему, систему педагогического управления» [2.7]. М. М. Поташник выделяет структуры педагогических систем: управленческая (программирование, планирование, организация, регулирование, контроль, стимулирование, корригирование и анализ); деятельностная (мотивы, цель, содержание, формы, методы, результаты); содержательная (в основе лежат направления воспитания –

нравственное, гражданское, трудовое, физическое, эстетическое); возрастная (воспитательная работа с младшими школьниками, подростками, старшими школьниками); субъектные (деятельность учителя, родителей, школьников); типы коллективов (школьный, педагогический, классный). По мнению Т. Н. Шамовой, под педагогической системой понимается социально обусловленная целостность взаимодействующих на основе сотрудничества между собой, окружающей средой и ее духовными и материальными ценностями участников педагогического процесса, направленная на формирование и развитие личности [2.24]. Существует и другое определение данного понятия: «Педагогическая система - это совокупность взаимосвязанных средств, методов, процессов, необходимых для создания организованного и целенаправленного педагогического влияния на формирование личности с определенными качествами, необходимыми как самой личности, так и обществу» [2.3].

Педагогические системы являются открытыми, так как между ними и окружающим миром происходят информационные процессы. Это системы, функционирующие в условиях постоянной изменчивости факторов окружающей среды. Будучи активными в реализации целей, педагогические системы определяются как целеустремленные и целенаправленные. Отличительным признаком всех целеустремленных систем является их полифункциональность, т. е. способность видоизменять цели и выполнять различные действия для достижения результатов.

Существенным для педагогических систем является:

- целенаправленность любой системы;
- динамичность, постоянное развитие, изменение и отдельных компонентов, и системы в целом;
- способность к саморегуляции и самоорганизации.

Управление ОО есть особая деятельность, направленная на организацию его функционирования и развития как *социально-*

педагогической системы и достижение образовательно-воспитательных целей. Управление осуществляется благодаря наличию необходимых человеческих, материальных, информационных, нормативно-правовых условий. Их совокупность составляет систему управления [3.13].

Мы разделяем мнение В. С. Лазарева, который указывает на то, что под *управленческой деятельностью* следует понимать непрерывную последовательность действий, осуществляемых субъектом управления, в результате которых формируется и изменяется образ управляемого объекта, устанавливаются цели совместной деятельности, определяются способы их достижения, разделяются работы между ее участниками и интегрируются их усилия [2.15]. В. Г. Шипунов под управлением понимает целенаправленное воздействие на коллективы людей для организации и координации деятельности в сложных динамических системах [2.25]. По мнению Т. И. Шамовой, управление определяется как целенаправленное взаимодействие управляющей и управляемой подсистем для достижения определенной цели или запланированного результата [2.24]. Данное толкование управления в большей степени соответствует реальной управленческой практике, так как в силу того, что проявлениями взаимодействия являются общение и деятельность, оно содержит в себе указание на необходимость реализации как субъект-объектных отношений (отражают специфику предметной деятельности), так и субъект- субъектных отношений.

В современных условиях одному руководителю невозможно решить все управленческие задачи. Отсюда возникает необходимость построения организационной структуры управления образовательной организацией.

Организационная структура управления – совокупность должностных лиц, органов и подразделений ОО, между которыми распределены полномочия и ответственность за выполнение управленческих функций. С точки зрения управления образовательная организация, как и любая социальная система, может быть структурирована на субъект и объект управления. К субъекту относятся те лица, которые организуют процесс

управления. Те лица, которым адресуются управляющие воздействия, выступают в качестве объектов управления [2.11].

Структуру ОО можно сгруппировать в четыре основные группы:

- 1) структура материально-учебной базы – здания, мебель, технический инвентарь;
- 2) структура коллектива – педагогического коллектива, ученического коллектива, вспомогательного персонала, организационную структуру управления;
- 3) процессуальные структуры – учебно-воспитательный процесс;
- 4) духовная структура – миссия, стратегия, организационная культура.

Важное место в данной структуре занимает структура коллектива, а именно организация управления, от которой зависит эффективность работы ОО. Существует несколько видов организационных структур управления ОО: линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизионная, проектно-матричная.

Линейная представляет собой иерархию индивидуальных и коллективных субъектов, выстроенных в порядке подчинения сверху вниз, т.е. в отношениях субординации. В функциональной структуре субъекты выстраиваются в соответствии со своими функциональными обязанностями. Здесь указываются связи координации. Линейно-функциональная оргструктура, где связи и отношения субъектов характеризуются одновременно и субординацией, и координацией. Дивизионная создается в образовательно-воспитательных комплексах и характеризуется созданием отделений с высокой степенью дифференциации их управленческих функций. Проектно-матричная структура отличается от дивизионной тем, что, наряду с функциональными отделениями, создаются временные группы развития ОО и проектные группы, отвечающие за разработку и внедрение педагогических инноваций.

В зависимости от того, как распределены полномочия принятия решений и ответственности в управлении, различают централизованные и децентрализованные структуры управления. При централизованных структурах управления право принятия решений принадлежит руководителю

ОО; при децентрализованных – управленческие решения принимаются на разных уровнях управления.

Важное место занимают *методы управления* – способы воздействия управляющего объекта на управляемый объект, руководителя на педагогический коллектив [3.4]. Среди методов управления выделяют пять групп: организационно-распорядительные методы, распорядительные, методы дисциплинарного воздействия, социальные методы управления, психологические методы управления.

Задачами организационно-распорядительных методов является закрепление организационных связей в системе, служащей основой ее управления. К способам организационно-стабилизирующего воздействия относят регламентирование – установление определенных социальных правил, предписаний к действию; нормирование – установление норм и нормативов; инструктирование через мягкие способы воздействия, а именно, ознакомление, совет, объяснение, предостережение, разъяснение. Цель распорядительных методов управления – решение конкретной ситуации, не предусмотренной в регламентационных актах либо предусмотренной как распорядительная деятельность. Виды распорядительного воздействия: директивы, постановления, приказы, указания, распоряжения. Методы дисциплинарного воздействия предназначены для установления ответственности – личной, коллективной, материальной, служебной. Более лояльными методами управления представлены социальные методы управления, а именно, социальное нормирование, социальное регулирование, социальная преемственность и материальное стимулирование. К психологическим методам управления относят комплектование малых групп, гуманизацию труда, психическое побуждение работников, профессиональный отбор и обучение, социально – психологическое исследование, социальное прогнозирование и планирование.

Организация управленческой деятельности в школе осуществляется на основе демократизации процессов управления, взаимодействия управления и

самоуправления, исходя из задач, поставленных административным персоналом и коллективом школы.

Организационная структура управляющей системы школы представлена вертикальной структурой и включает в себя четыре уровня управления [3.2].

Первый уровень – директор как главное административное лицо, осуществляет непосредственное руководство школой и несет персональную ответственность за все происходящее в школе. На этом же уровне находятся совет школы и педагогический совет, занимающиеся соответственно определением основных направлений развития и рассмотрением сложных педагогических и методических вопросов.

Второй уровень – заместители директора школы по УВР, воспитательной работе; социальный педагог; методический совет; аттестационная комиссия; органы и объединения участвующие в самоуправлении.

Третий уровень – классные руководители; руководители школьных методических объединений, которые выполняют организационно-управленческие функции, а также осуществляют контроль и самоконтроль изменений в учебно-воспитательном процессе.

Четвертый уровень – учащиеся; органы ученического самоуправления в классах. Выделение данного уровня подчеркивает субъект-субъективный характер отношений между преподавателями и учащимися.

Совокупность должностных лиц, органов и подразделений, которые выполняют в определенной последовательности и определенными способами управленческие действия образуют организационный механизм управления ОО.

Исследуя управление ОО, следует иметь в виду систему управления, то есть применять системный подход к теоретическому осмыслению управленческой деятельности. К таким мероприятиям относятся управленческие функции, реализация принципов и применение эффективных методов управления. Назначение управления ОО состоит в том, чтобы обеспечить целенаправленность и организованность совместной

деятельности его коллектива, добиться желаемых результатов на каждой ступени образования. Для этого в заранее установленные сроки необходимо определенным образом осуществлять управленческие действия: разработка учебного плана, составление расписания занятий, контроль результатов внедрения педагогических инноваций. Выполнение перечисленных действий является функцией управления образовательной организацией.

Таким образом, образовательная организация выступает как социально-педагогическая система, поскольку, с одной стороны, владеет всеми признаками социальной системы, а именно, включает в себя совокупность индивидов, а также взаимодействия, связи, отношения между людьми. С другой стороны, является педагогической системой, поскольку выполняет функции развития и воспитания личности, используя совокупность взаимосвязанных средств, методов, процессов, необходимых для создания организованного и целенаправленного педагогического влияния на формирование личности. Методологическим основанием обеспечения полноты содержания управления являются принципы управления, которые будут рассмотрены в следующем параграфе.

1.2. Общие и специфические принципы управления образовательной организацией

В современных условиях, не опираясь на досконально обоснованные и проверенные практикой принципы управления, невозможно обеспечить эффективное развитие и функционирование образовательной организации в целом. Принципы – основные, исходные положения какой-либо теории, установившиеся, общепринятые правила деятельности [2.21]. Основные принципы определяют философию и стратегию руководства ОО и его

звеньями. На основании выработанных принципов корректируются цели деятельности, уточняются приоритеты, разрабатываются методы. Реализация принципов, целей, приоритетов ОО осуществляется с помощью соответствующих рабочих методик, инструкций, положений и нормативов.

Управление образовательной организацией является одним из видов социального управления. Кроме принципов, присущих только управлению ОО, широко применяются принципы, общие для государственного управления и процесса любого труда, принципы социального управления.

Любой труд (педагогический, управленческий) базируется на ряде общих положений. Такими основными принципами трудовой деятельности являются [3.8]:

1. *Принцип научности управления.* Этот принцип требует построения системы управления и ее деятельности на строго научных основаниях. Необходимость соблюдения принципа научности в управлении требует привлечения всего спектра современных знаний, их тщательного синтеза, и прежде всего, комплекса наук о человеке.

2. *Принцип системности и комплексности.* Этот принцип требует одновременно и комплексного, и системного подходов к управлению. Системность означает необходимость использования элементов теории больших систем, системного анализа в каждом управленческом решении. Комплексность в управлении означает необходимость всестороннего охвата всей управляемой системы, учета всех сторон, всех направлений, всех свойств.

3. *Принцип иерархии и обратной связи.* Предусматривает возможность построения многоступенчатых организационных структур управления.

4. *Принцип ответственности.* Означает создание четкой организационной структуры; разработку положений о подразделениях организации, права и обязанности руководителя, должностные инструкции исполнителей.

Примером принципов социального управления могут служить принципы, обозначенные Анри Файоль. Представитель классической школы управления, Анри Файоль, разработал основы административного подхода к

управлению. Под эффективным административным управлением Файоль понимал такое управление, которое позволяет извлечь максимум возможного из имеющихся в распоряжении ресурсов [2.14].

Основной идеей классической школы управления было создание универсальных принципов управления, которые гарантируют успех и повышение эффективности деятельности любой организации. Ведущими среди них являются:

1. *Разделение труда.* Производительность труда персонала повышается за счёт того, что каждый работник сосредоточен на выполнении конкретной функции или задания, его внимание акцентировано именно на той работе, которая ему поручена.

2. *Равновесие между полномочиями и ответственностью.*

3. *Дисциплина.* Дисциплина – это принцип, который основывается на повиновении, послушании и почёте соглашений, принятых между руководством и работником. Возникновение дисциплинарных формальностей, установление справедливых санкций и отражение их в уставе или каком-либо другом документе – одна из главных задач руководства.

4. *Единство руководства.* Каждая группа, действующая для достижения одной цели, должна быть объединена одним планом и иметь одного руководителя.

5. *Оптимальное соотношение централизации и децентрализации.*

А. Файоль считает, что централизация – это естественное явление, потому что в любой системе существует центр, который выполняет достаточно важные функции и оставляет за собой наибольшую часть полномочий.

6. *Иерархичность организации.* Иерархия есть ряд лиц, которые занимают руководящие должности, начиная от лица, находящегося на самом высоком положении в компании и заканчивая руководителем низшего звена. Такая цепь позволяет сосредоточить управление в руках высшей инстанции, добираясь до которой необходимо пройти все ступени этой цепи.

7. *Порядок.* Соблюдение этого принципа предполагает, что каждый человек должен находиться на своём месте и выполнять собственные

функции, соблюдая регламент.

Применение правил менеджмента Анри Файоль является очень эффективным, если уметь вовремя перестроиться и всегда владеть ситуацией.

Помимо универсальных принципов управления, выделяют специфические принципы, относящиеся именно к управлению ОО [3.7].

Педагогическая направленность управленческой деятельности в ОО.

Управление ОО означает осуществление разнообразной деятельности: административной, хозяйственной, организационной, педагогической. Эта деятельность направлена на решение различных по характеру задач: укрепление материально-технической базы, обеспечение санитарно-гигиенических условий, регулирование режима работы. Однако эффективность деятельности достигается, когда она всецело подчинена педагогическим задачам.

Принцип сочетания интересов детского и взрослого коллективов исходит из особенностей школы как социально-педагогической системы и предполагает с одной стороны, учет особенностей формирования и развития детского коллектива, у членов которого еще нет достаточного социального опыта, предусматривает развитие детской самостоятельности, инициативы, требует оберегания чувства самосознания школьников. С другой стороны, соблюдение этого принципа предполагает учет специфики взрослого коллектива. При этом предусматривается возможность опоры на жизненный опыт, общественную деятельность, политическую зрелость, ответственность педагогов, чувство учительской гордости, предполагает поддержание авторитета учителя в глазах детей и их родителей.

Принцип нормативности. Управление любым ОО должно осуществляться на основе определенной общепринятой нормативной базы, в соответствии с уставом, инструкциями, методическими указаниями, письмами министерства образования.

Принцип объективности предполагает учет реальных возможностей педагогического коллектива, реального вклада каждого его члена, является основным условием деятельности ОО.

Единство педагогических позиций складывается из формирования

единого взгляда на процесс, методику обучения, ведет к обеспечению единого стиля отношений между педагогами и учащимися.

Принцип сочетания государственных и общественных начал. Нельзя допускать отчужденности ОО от общества и общества от ОО, изолированности школы от процессов, происходящих в общественной жизни, а также узости и корпоративности профессиональных интересов педагогов.

В управлении можно использовать любую систему принципов. Как пишет А. Файоль, "...беда не в недостатке принципов. Надо уметь оперировать принципами. Это трудное искусство, требующее вдумчивости, опыта решимости и чувства меры" [2.23].

Процесс управления коллективом, образовательной организацией в целом требует от руководителя высокого уровня профессионализма. Для нормального функционирования и развития ОО руководителю в своей работе следует реализовывать вышеперечисленные принципы управления, а также использовать подходы и методы, обозначенные в следующем параграфе.

1.3. Методологические подходы к развитию образовательной организации

В образовательной практике актуальным считается вопрос о реализации такого управления, которое в полной мере способствует развитию образовательного процесса и становится фактором перехода образовательной организации на новый качественный уровень. Необходимо управление, обеспечивающее развитие педагогического процесса, учащегося, профессиональных и личностных качеств педагога и, конечно же, содержания самой управленческой деятельности.

Развитие – процесс перехода из одного состояния в другое, более совершенное, переход от старого качественного состояния к новому, от простого к сложному, от низшего к высшему [2.2]. Основными признаками развития являются необратимость, направленность и закономерность [2.18]. Необратимость – способность к накапливанию изменений, «надстраиванию»

новых изменений над предшествующими. Направленность означает способность системы к проведению единой, внутренне взаимосвязанной линии развития. Закономерность представляет собой поступательное развитие. Таким образом, исходное определение понятия «развития» следующее: развитие - это направленные, необратимые качественные изменения системы.

Управление развитием образовательной организации – часть осуществляемой в нем управленческой деятельности, в которой посредством мотивации, планирования, организации, руководства и контроля процессов разработки и освоения педагогических новшеств обеспечиваются целенаправленность и организованность деятельности коллектива ОО, увеличение его образовательно-воспитательного потенциала и повышение качества образования [3.6]. В основе развивающего управления лежат субъект-субъектные отношения. Такое управление отражает педагогическую сущность деятельности ОО. Единственными «нормативами сверху» здесь могут и должны выступать положения психолого-педагогической теории, состояние объекта – субъекта управленческого воздействия, профессиональная компетентность управленца. В частности, такое управление рассматривают, как «демократическое», понимая при этом демократичность как участие и внимание к персоналу. В отдельных работах вводится термин «инновационное управление». Эффективная и качественная деятельность современной ОО возможна только при планировании собственного перспективного развития в соответствии с ведущими запросами общества, государства. В таких условиях необходимым выступает принятие за основу развития образовательной организации какого-либо *методологического подхода* [2.17].

Процессный подход. Первоначальную разработку этой концепции предложил Анри Файоль. Процессный подход рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций: планирование, организация, мотивация, контроль. Каждая управленческая

функция представляет собой процесс, поскольку тоже состоит из серии взаимосвязанных действий. Планирование даёт ответы на следующие вопросы: каково положение ОО, каковы должны быть цели и как ОО может их достичь. Задача функции мотивации заключается в том, чтобы члены организации выполняли работу в соответствии с возложенными на них обязанностями и планом, улучшали результат своей деятельности, стремились достичь максимума. Контроль – это процесс обеспечения действительного достижения ОО своих целей. Контроль позволяет по мере необходимости предпринимать корректирующие действия по предотвращению отклонений или изменению целей. Связующими процессами в данном подходе являются процессы принятия решения и коммуникация, т.е. обмен информацией, который необходим для всех функций управления. Данный подход позволяет более оперативно решать вопросы, возникающие в процессе работы, и воздействовать на результат. В частности, находит своё применение в управлении функционированием ОО. Управление развитие ОО невозможно без управления функционированием.

К распространённому подходу управления ОО следует отнести системный подход. *Системный подход* — это направление методологии научного познания и социальной практики, в основе которого лежит рассмотрение объектов как систем; ориентирует исследование на рассмотрение целостности объекта, на выявление многообразных типов связей в нем и сведение их в единую теоретическую картину [2.10]. В процессе анализа система выделяется из среды, определяется её состав, структуры, функции, а также системообразующие факторы и взаимосвязи со средой. В процессе синтеза создаётся модель реальной системы, повышается уровень абстрактного описания системы, определяется полнота её состава и структур, базисы описания, закономерности динамики и поведения. Системный подход подчёркивает, что руководители должны рассматривать ОО как совокупность взаимозависимых элементов, таких как педагоги, учащиеся, цели, задачи и технологии, которые ориентированы на достижение

различных целей в условиях меняющейся внешней среды. Теория систем показывает руководителям, какие же именно элементы организации как системы особенно важны. Все организации являются системами. Система – это совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых элементов, обладающих свойствами образовывать и поддерживать целостность своего существования в окружающей среде. Важной особенностью системного подхода является то, что не только объект, но и сам процесс исследования выступает как сложная система, задача которой, в частности, состоит в соединении в единое целое различных моделей объекта. Такой подход помогает установить причины принятия неэффективных решений, а также предоставляет средства и технические приёмы для улучшения планирования и контроля [3.9].

Ситуационный подход. Ситуационный подход внес большой вклад в теорию управления, используя возможности прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям. Его центральным моментом является ситуация, т. е. конкретный набор обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в данное конкретное время. Как и системный, ситуационный подход не является простым набором предписываемых руководств, это скорее способ мышления об организационных проблемах и их решениях. Он пытается увязать конкретные приемы и концепции с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы достичь целей ОО наиболее эффективно. При этом на первый план выдвигаются проблемы гибкости и адаптации к постоянным изменениям внешней среды. В основе ситуационного подхода лежит ситуационный анализ. Ситуационный анализ – это комплексные технологии подготовки, принятия и реализации управленческого решения, в основе которых лежит анализ отдельно взятой управленческой ситуации. Различные ситуации требуют различных типов знаний [2.7]. Ситуационный подход предполагает что, хотя общий процесс управления одинаков, специфические конкретные подходы и приёмы, которые должен использовать руководитель для эффективного достижения

целей организации, могут значительно различаться и зависят от конкретной ситуации. Главную роль при ситуационном подходе играет определение ситуационных факторов. В качестве ситуационных факторов могут представляться: потребности и личные качества, характер выполняемой работы, информация, важность качества выполняемой работы, степень мотивации педагогов. В связи с этим руководитель должен: научиться предвидеть вероятные положительные и отрицательные последствия применения конкретной методики или концепции; уметь правильно интерпретировать ситуацию; уметь увязывать конкретные приёмы, которые вызвали бы наименьший отрицательный эффект.

Особо значимым в управлении развитием ОО является *концептуальный подход*. Концептуальный подход к управлению развитием ОО предполагает превращение ОО как сложной социально-педагогической системы в систему развивающуюся. Образовательная организация, как развивающаяся система, должна быть открытой, то есть способной за счет взаимодействия со средой адекватно перестраивать и обновлять содержание и формы деятельности; активной, по отношению к образовательным запросам учащихся, их родителей, общественных и государственных институтов; инновационной, то есть направленной на поиск новых путей и средств решения проблем, возникающих в социальной среде и в самой ОО.

Управление развитием предполагает внедрение инновационных процессов в жизнедеятельность ОО [3.6]. Инновационные процессы выражаются в следующем:

- изменяется направленность образовательно-воспитательного процесса;
- увеличивается количество и улучшается качество образовательных программ и номенклатуры образовательных услуг, оказываемых ОО;
- совершенствуется содержание образования;
- появляются новые технологии обучения и воспитания;
- изменяется характер взаимодействия педагогов и учащихся;
- упорядочивается учебная нагрузка и продолжительность учебно-воспитательного процесса;

- растет профессиональное мастерство педагогов за счет повышения квалификации, прохождения курсов;
- появляются новые типы ОО;
- обновляются нормативные документы, определяющие основы жизнедеятельности ОО.

Эффективность управления развитием определяется созданием совокупности связанных между собой изменений, обеспечивающих его переход в новое качество. Чтобы управление развитием ОО было эффективным, необходимо выполнить следующие условия:

- выделить все актуальные проблемы ОО;
- сформировать концепцию развития;
- заинтересовать весь коллектив в освоении педагогического новшества;
- обеспечить качество и рациональность постановки целей развития ОО;
- разработать реальную программу развития ОО;
- обеспечить контроль инновационного процесса.

Управление, выступающее фактором развития, предполагает ориентацию на человеческие ресурсы как внутренние механизмы поступательного движения системы. Поэтому не стоит забывать о направленности на коллектив.

В ходе реализации программы развития, руководитель применяет специфические принципы управления (принципы развития):

1. *Открытость образования* – за счет взаимодействия со средой адекватно перестраивать и обновлять содержание и формы деятельности.
2. Принцип *активности* и *внутренней мотивированности* субъектов – признание в качестве основного ресурса обучения потребностей и интересов личности, умеющей найти в общем образовательном пространстве школы собственные смыслы.
3. Принцип *ориентации на личностный рост субъектов* - постоянное стимулирование и вовлечение личности в процесс саморазвития.
4. Принцип *мобильности* процессов управления – одновременно с устойчивостью процесс управления должен быть мобильным, т. е.

легко приспосабливаться к изменениям внутренней среды организации и внешней.

5. Принцип *нововведений и инновации* предполагает создание внутренней организации специальных инновационных подразделений.
6. Принцип *инициативы* – возможность создания плана и обеспечение его успешной реализации; свобода предложения и осуществления.
7. Принцип *повышения квалификации* – обязательное повышение квалификации всех сотрудников, занятых в образовательном процессе.

Перейти сразу в режим развития невозможно, это происходит поэтапно, поэтому по каким-то направлениям ОО будет находиться в режиме функционирования, а по каким-то перейдет в режим развития.

В процессе перевода образовательной организации в режим развития представляется возможным выделить следующие *этапы*:

I этап. Осознание важности, необходимости и неизбежности будущих преобразований одним из членов административной команды образовательной организации. Как показывают исследования, самым продуктивным, для последующих действий, является вариант, когда «вдохновителем» является директор школы – уже формальный лидер, со своими властными полномочиями.

II этап. Формирование им своей команды – подразумевающей не столько административную команду, что само по себе является неизменным и необходимым условием, сколько идейных сторонников из педагогического коллектива, методически и технологически подготовленных к внедрению того или иного новшества.

III этап. Мотивация членов педагогического коллектива и формирование готовности учителей к инновационной деятельности. Главное здесь заручиться поддержкой и пониманием как минимум четверти членов педагогического коллектива. Это именно та "критическая масса", без наличия которой бессмысленно и даже опасно начинать какие-либо изменения. В целом формы и методы мотивации педагогического и технического персонала

определяет на данном этапе руководитель ОО.

IV этап. Важное место в управленческой деятельности занимает анализ – именно он позволяет выявить проблемы ОО: проблемный анализ школы, построение "проблемного поля" и определение ключевой, на сегодняшний день, проблемы.

V этап. На основе полученных результатов проблемного анализа и выявленной ключевой проблемы – выработка проектной идеи развития организации на ближайший период. Это выбор объекта нововведений, который должен исходить из жизненной необходимости конкретной ОО и однозначно быть понимаемым большинством участников образовательного процесса. На этом этапе решается несколько принципиальных вопросов: какой будет сфера будущих инноваций? Будет она касаться учебной или внеучебной деятельности? Какая из них будет приоритетной?

VI этап. Важным моментом в организации деятельности управленческой команды школы является планирование управленческих решений и необходимых действий на учебный год по основным направлениям развития школы (план действий прикладывается к программе развития). По окончании учебного года проводится мониторинг реализуемых действий и достигнутых результатов. Выявляются проблемы, проводится необходимая корректировка программы. Определение конкретных управленческих действий по реализации выработанной идеи, т.е. составление плана или программы ее реализации.

VII этап. Отслеживание первых шагов по реализации проектной идеи с целью коррекции последующих управленческих действий.

Предлагаемый алгоритм перевода образовательной организации в режим развития имеет, как минимум, двойное значение: во-первых, это механизм формирования и дальнейшего развития инновационного потенциала педагогического коллектива; во-вторых, наличие в школе развивающегося педагогического коллектива рассматривается как необходимая гарантия, условие и средство для более эффективного и надежного обеспечения режима развития конкретной организации. В

предлагаемых этапах перевода ОО в режим *развития* ключевым является IV этап, в ходе которого определяется главная проблема образовательной организации. Без этого все дальнейшие шаги и усилия, кто бы и как бы их ни предпринимал, будут носить чисто формальный характер, так как без определения конкретной проблемы невозможно начать инновационную деятельность - деятельность, которая решала бы конкретные проблемы конкретной образовательной организации.

Таким образом, для перевода образовательной организации в режим развития, директору необходимо учитывать выбранный им подход к управлению, специфические принципы развития, а так же мнение и способности педагогического коллектива относительно внедрения того или иного новшества, так как он является основным звеном, способным помочь руководителю в решении проблем.

В следующей главе будет описан проведенный нами анализ управленческой деятельности и представлены разработанные рекомендации по развитию образовательной организации для руководителей школ.

ГЛАВА 2. ПРАКТИКА РЕАЛИЗАЦИИ ПРИНЦИПОВ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

2.1. Анализ управленческой деятельности образовательной организации на основе изучения публичных докладов школ г. Екатеринбурга

Функционирование и развитие образовательной организации исследовано нами в рамках публичных докладов образовательных школ. О степени развития ОО говорят отдельные компоненты деятельности школы. Выделим пять наиболее значимых объектов управления для исследования, а именно: педагогический коллектив, материально-техническое обеспечение, образовательные технологии, IT-технологии и перспективы развития. В таблицах 1 – 3 представлены характеристики данных объектов управления для гимназии №161, школы № 68, гимназии № 70 г. Екатеринбурга.

Таблица 1

Характеристика объектов управления образовательной организации гимназия № 161 г. Екатеринбурга

<i>Объекты управления</i>	<i>Характеристика объектов управления</i>
Педагогический коллектив	Наблюдается стабильность педагогического состава; 44 педагога имеют стаж работы свыше 20 лет. Молодых педагогов 3 человека. Участвуют в инновационной деятельности, совершенствуют образовательный процесс на основе компетентностного подхода.
Материально – техническое обеспечение	Мультимедийная техника, интерактивные доски, кабинеты химии, физики оснащены оборудованием для проведения лабораторных работ; библиотечно - информационный центр.

Продолжение табл. 1

Образовательные технологии	Развивающие, интерактивные формы обучения; проблемно-диалоговое обучение; технология критического мышления; технология решения исследовательских задач; проектные технологии; обучение в сотрудничестве; ИКТ-технологии; традиционные технологии обучения.
IT - технологии	Реализация образовательных программ с применением электронного обучения; наличие сайта школы; Интернета. Однако не используется сетевая форма реализации программ; не реализуются образовательные программы с применением дистанционных образовательных

	технологий.
Перспективы развития	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Активизация самообразования педагогов; совершенствование технологий обучения. ✓ Продолжить обеспечение развития коммуникативных и информационных компетенций обучающихся всех ступеней образования. ✓ Обеспечить методическое и психологическое сопровождение, нацеленное на изменение педагогической позиции и подходов; обеспечить учителей информационно-методическими ресурсами в соответствии с планируемыми результатами освоения программ основного образования.

В публичном докладе школы № 68 раскрыта цель образовательной организации, а именно: обеспечить эффективное управление *функционированием, развитием* образовательной системы школы и предоставляемых качественных образовательных услуг. Немаловажным условием функционирования ОУ является обеспечение учебно-методического и материально-технического состояния образовательного процесса.

Характеристика объектов управления образовательной организации школа №68 г. Екатеринбурга

Таблица 2

<i>Объекты управления</i>	<i>Характеристика объектов управления</i>
Педагогический коллектив	42 человека со стажем работы от 10 до 20 лет; 92% имеют высшее образование. Педагогический коллектив направляет свою деятельность на повышение эффективности качества образования за счет реализации внутреннего потенциала.
Материально-техническое обеспечение	100% учебных кабинетов оснащены мультимедийным и интерактивным оборудованием.
Образовательные	Проблемное обучение, разноуровневое обучение,

технологии	проектные методы обучения, исследовательские методы обучения, традиционное обучение.
IT-технологии	Единое информационное пространство; программно-аппаратный комплекс для начальной школы; два мобильных класса; полностью электронный документооборот; локальная сеть; «Дневник.ру». Однако проявляется личная незаинтересованность педагогов в ИКТ-компетентности, недостаточная общая компьютерная подготовка.
Перспективы развития	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Планируется активизировать самообразование педагогов. ✓ Всю деятельность педагогического коллектива планируется направить на совершенствование технологий обучения. ✓ В образовательной деятельности с учащимися сместить акцент на практическое применение знаний, включать их в активную поисковую и творческую деятельность, создавать условия для подготовки старших школьников к продолжению образования. ✓ Для стимулирования профессионального роста педагогов необходимо продолжать работу по созданию условия для распределении моральных и материальных поощрений, активизировать участие педагогов в профессиональных конкурсах на городском уровне и выше, использовать форму тренингов по развитию профессиональных качеств педагога.

**Характеристика объектов управления образовательной организации
гимназия №70 г. Екатеринбург**

Таблица 3

<i>Объекты управления</i>	<i>Характеристика объектов управления</i>
Педагогический коллектив	55% педагогов со стажем работы свыше 20 лет. Основная цель деятельности педагогического коллектива: создание условий, способствующих становлению социально ответственной, критически мыслящей личности, человека, способного к адекватному целеполаганию и ответственному выбору. Коллектив отличается стабильность, сплоченность, готовность к инновационной

	<p>деятельности. Педагогический коллектив пополняется молодыми специалистами. В педагогическом коллективе имеются частичные расхождения по поводу требований к современному качеству образования; затруднения в плане развития навыков целеполагания.</p>
Материально-техническое обеспечение	<p>Технологии с лаборантскими комнатами, информационно-образовательная среда, музей истории гимназии; информационно-методический центр; презентационная техника; проекционное оборудование.</p> <p>Требуется замена ноутбуков, ПК ввиду несоответствия потребностям при эксплуатации.</p>
Образовательные технологии	<p>Традиционные методы обучения, внедрение системы дистанционного обучения; разработка современных электронных средств обучения.</p> <p>Однако наблюдается недостаточно высокий уровень сформированности общеучебных навыков; низкий уровень учебной мотивации и познавательной активности у части обучающихся.</p>
IT - технологии	<p>2 аппаратно-программных комплекса, 1 мобильный кабинет, блог школьной библиотеки. Гимназия – член сети инновационно - активных школ Уральского региона, участвует в Интернет-конференциях различного уровня,</p>
Перспективы развития	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Обеспечение образовательной организации компетентными административными и педагогическими работниками в соответствии с производственной необходимостью и с учетом норм установленных муниципальным (государственным) заданием. ✓ Продолжить координацию повышения квалификации административных и педагогических работников с учетом производственной необходимости. ✓ Развивать систему сбора, обработки и представления информации об административных и педагогических работниках в электронном виде с целью широкого освещения их деятельности на сайте гимназии. ✓ Совершенствование системы электронного документооборота, системы контроля и учета посещаемости, успеваемости, информированности обучающихся и их родителей о собственных учебных достижениях.

Сравнивая аналитический материал таблиц 1-3 можно сделать

следующие *выводы*:

1. В публичных докладах не везде обозначена цель образовательной организации.

2. Определена специфика деятельности педагогического коллектива.

3. Перечислены преимущества материально-технического обеспечения школ. В гимназии № 70 требуется замена ПК, ноутбуков ввиду несоответствия потребностям при эксплуатации.

4. В школах имеют место различные современные образовательные технологии, но все еще используется традиционный метод обучения.

5. Все анализируемые ОО внедряют в свою деятельность ИТ-технологии, однако это новшество требует дальнейшей разработки. В школе № 68 следует решить проблему личной незаинтересованности педагогов в ИКТ-компетентности, так как применение, использование ИТ-технологий сегодня является необходимым условием достижения успеха в обучении.

6. Каждой школой намечены пути развития. А в гимназии № 70 выявлены и описаны в публичном докладе и отрицательные моменты школы, которые также заслуживают пристального внимания при разработке плана развития школы. Основные перспективы развития направлены на педагогический коллектив, на обучение учащихся, соответствующее современным требованиям. А также обеспечение информационно-методическими, ИТ-ресурсами, требующее материальных затрат.

На основании проведенного анализа, можно сделать вывод об уровне функционирования ОО.

Большую часть педагогического коллектива составляют учителя со стажем работы более 20 лет. Наблюдается проблема старения педагогических кадров и, как следствие, значительная личностная деформация, низкий уровень теоретической грамотности и владения современными технологиями, снижение мотивации к повышению профессиональной компетентности, профессиональное выгорание.

Все исследуемые школы оснащены материально-технической базой на хорошем уровне. В школах имеется необходимая мультимедийная техника, интерактивные доски, выход к сети Интернет, информационно-методический центр, презентационная техника. Однако все школы столкнулись с проблемой нехватки ноутбуков, компьютеров, презентационной техники. Также, в среде пожилого преподавательского состава не все умеют и практикуют использование IT-технологий, а это значительно понижает уровень обучения учащихся в современных условиях.

В школах имеют место как традиционные, так и современные педагогические технологии. В работе используются проектные методы обучения, исследовательские методы, разноуровневое обучение, проблемное обучение, направленные на развитие творческих способностей учащихся. И все - таки традиционные технологии активно применяются, хотя нынешние требования к современному учащемуся ставят во главу процесса обучения именно ученика, а не учителя, как в традиционном обучении. Учитель рассматривается как помощник, как путеводитель, как направляющий к знаниям. В то же время задача ученика – самому получать знания путем самостоятельного анализа и собственных размышлений, даже если у него недостаточно под рукой готовой информации.

Не так давно, с переходом на ФГОС, школы стали обеспечивать единой учебной литературой, что привело к стандартизации учебного процесса. Когда раньше в разных школах ученики обучались по различным учебникам, в зависимости от того, какая в школе реализуется программа, то сейчас учебники едины для всех. С одной стороны, это говорит о том, что всем преподаются единые знания, легче судить об уровне освоенности программы. С другой стороны, исключается вариативность.

Как и в любых других организациях, в образовательных присутствуют отрицательные моменты, над которыми нужно работать, которые нужно искоренять: информационная загруженность в условиях дефицита времени;

частичные затруднения в плане развития навыков целеполагания, выстраивания траектории личностного развития; недостаточно высокий уровень сформированности общеучебных навыков; низкий уровень учебной мотивации и познавательной активности у части обучающихся; недостаток материально-технического обеспечения; невозможность применения ИКТ-технологий преподавателями; низкий процент молодых педагогов; невысокие темпы внедрения инновационных технологий.

Школы ежегодно разрабатывают планы развития, определяющие их действия на следующий учебный год.

В целом функционирование на должном уровне и определено спецификой ОО. В следующем параграфе описан процесс функционирования и приведены специфические принципы управления, реализуемые в исследуемых нами образовательными организациями.

2.2. Особенности функционирования образовательной организации

Стратегический менеджмент в значительной степени представляет собой менеджмент развития. Управление любым объектом можно представить как управление функционированием и развитием. Разберем процесс функционирования ОО.

Функционирование образовательной организации – текущая работа, выполнение традиционных функций, обязательных для продолжения жизнедеятельности ОО [2.4]. Функционирование – это выполнение стандартных операций в относительно неизменных условиях. Управление функционированием включает в себя выполнение последовательных управленческих действий, образующих управленческий цикл: мотивацию, планирование, организацию, руководство и контроль.

Мотивация определяет активность, направленность и величину

трудовых усилий работников, продуктивность их деятельности и поведение в ОО. На основании этого в теории управления выделяют несколько типов поведения работников. Инициативный тип характеризуется активностью и стремлением к достижению максимальных результатов своей деятельности. Исполнительский – работник никогда не проявляет инициативы, но аккуратно старается выполнять получаемые задания. Потребительский тип подразумевает ориентацию лично на себя. Отсутствующий характерен для работника, который намерен уйти из организации [2.9].

Основным звеном, определяющим работу ОО, являются педагоги. Как известно, главной мотивацией к действию является хорошая, удовлетворяемая заработная плата, соответствующая вносимому вкладу педагогов в деятельность ОО. Большинство преподавателей недовольны оплатой труда, в связи с этим пропадает желание прилагать усилия к лучшей работе. В таком случае, побудить работников возможно только с помощью моральных, социально – психологических методов поощрения, которые в большей степени могут выполнять мотивационную функцию.

Решающим фактором работы педагогов является знание руководителем потребностей подчиненных и удовлетворение их, а именно потребность в безопасности, стабильности, общественном признании, самореализации, в принадлежности к организации. *Принципами* мотивационного воздействия руководителя на персонал являются: вариативность (использование различных способов удовлетворения потребностей персонала), культуросообразность, компетентность и ресурсообеспеченность (учет уровня профессиональной компетентности педагога, особенностей и стилях их взаимоотношений, а также материально – финансовых ресурсов ОО) [3.3].

Мотивационная среда, обеспечивающая активность работников в трудовой деятельности и достижение ими высоких результатов формируется тогда, когда в ОО выполняются *условия*: определены основные потребности педагогов; выделены и четко зафиксированы те результаты, за которые ОО будет поощрять своих работников; обеспечены знания и принятие всеми

работниками предлагаемой им системы стимулирования; обеспечена уверенность каждого работника в объективности оценки достигнутого результата и гарантировано получение предусмотренного вознаграждения по достижению цели.

Управление в образовании реализуется через умение **планировать** результат, целенаправленно регулировать сам процесс обучения. Обоснованный конкретный план – один из показателей научной организации в управлении. В практике работы ОО имеют место следующие виды планирования:

- перспективный план работы на 3-5 лет;
- годовой план учебно-воспитательной работы;
- графический план организационной, методической работы;
- план-график контроля педагогического процесса;
- планы общественных организаций.

Планирование – это управленческое действие, направленное на прогнозирование конечных результатов, которые предполагается получить. При планировании определяются виды работ, сроки их выполнения; определяется, что, как и когда должно быть выполнено. В образовательных организациях осуществляется также планирование работы структурных подразделений, индивидуальной работы педагогов [2.18].

Управление невозможно без организации. **Организация** как часть управленческой деятельности обеспечивает объединение работников образовательной организации и имеющихся средств для достижения запланированных целей. В ходе реализации этой управленческой деятельности необходимо решить ряд организационных задач.

Распределение и специализация труда. Разделение труда в ОО осуществляется вертикально – по уровням иерархии, и горизонтально – постадийное распределение работ. Внутри данного разделения труда выделяется специализация – форма разделения труда соответственно выполняемым видам работ и квалификации работников.

Группировка работ и образование структурных подразделений ОО. Группировка работ является основанием для создания подразделений ОО. Необходимо закрепить определенные виды специализированных работ за

группами специалистов, обеспечить между ними взаимодействие, направленное на решение определенных проблем. Подразделения представляют собой самостоятельную структурную единицу, которая объединяет специалистов, выполняющих сходные по характеру профессиональные функции.

Установление диапазона контроля и делегирование полномочий. Под диапазоном контроля понимается число лиц, непосредственно подчиненных руководителю. Руководитель делегирует часть полномочий другим лицам в целях экономии времени на решение задач.

Влияние на подчиненных с целью решения управленческих задач оказывает руководитель. Руководитель придерживается определенного стиля управления. В зависимости от подхода руководителя к управлению образовательным учреждением различают несколько *стилей управления*.

Авторитарный стиль управления характеризуется большой централизацией властных полномочий. Руководитель единолично принимает решение. Свои требования выражает в директивной форме. В управленческой деятельности преобладают административные методы: приказ, выговор, лишение определенных льгот. Авторитарный руководитель не признает собственного мнения подчиненных. Считает, что они являются недостаточно компетентными, чтобы участвовать в управлении ОО. При авторитарном стиле руководства в ОО создаются линейные и линейно – функциональные организационные структуры управления с сильной централизацией управленческих функций. Педсовет, родительский комитет, кафедры, ученый совет не играют значительной роли в выработке и принятии решений, используются для передачи распоряжений и информирования коллектива о решениях, которые приняты администрацией [2.16].

Демократический стиль управления в ОО значительно изменяет состав управления и создает иную систему отношений. Руководитель по основным управленческим вопросам советуется с коллективом, оказывает влияние на подчиненных путем побуждения и поощрения за проявление инициативы, часто прибегает к деловой дискуссии и коллективному

принятию решению. Руководитель – демократ, как правило, имеет глубокие психолого-педагогические знания и успешно применяет их в управлении, обладает высокой эмоциональной устойчивостью и способен к гибкому поведению. Демократическому стилю наиболее соответствует децентрализованные организационные структуры управления, в которых власть делегируется коллегиальным органам [Там же].

Либеральный стиль управления характеризуется невмешательством руководителя в работу коллектива ОО. Руководитель – либерал пассивно ведет себя при выполнении управленческих функций, целиком доверяет выработку и принятие решений подчиненным, предоставляет им полную свободу действий. Обычно принимает решения, предложенные коллективом. При либеральном стиле руководства коллектив не стремится к развитию, распадается на конфликтующие группировки, в которых выделяются свои лидеры [2.1].

Руководитель должен владеть информацией о работе ОО, своевременно реагировать на происходящие в нем изменения и в соответствии с ними координировать свою управленческую деятельность. Получение такой информации и установление необходимости корректировки хода работ обеспечивается посредством реализации специального управленческого действия, называемого контролем.

Контроль представляет собой процесс сопоставления фактически достигнутых результатов с запланированными и принятия на этой основе определенных управленческих решений. Контроль включает в себя наблюдение, анализ, оценку эффективности деятельности отдельных структурных подразделений и работников ОО. Работа ОО анализируется и оценивается в результате следующих видов контроля:

- *предварительный*, осуществляется до начала выполнения работы. Смысл состоит в том, чтобы предупредить возникновение возможных ошибок и недостатков еще до начала производимых работ и обеспечить условия для их дальнейшего выполнения;

- *текущий контроль*, как правило, проводится в ходе выполнения

работы. Он позволяет подвести определенные итоги, выявить промежуточные результаты педагогической деятельности, скорректировать деятельность;

- *итоговый*, или заключительный контроль, проводится после выполнения работы. Он определяет результаты проделанной работы, позволяет собрать информацию для планирования будущей работы и предотвращения ошибок.

Одновременно с вышеперечисленными видами контроля используются тематический и фронтальный контроль, которые позволяют оценить состояние учебно-воспитательного процесса ОО, уровень квалификации его педагогов и результаты их работы. Содержание *тематического* контроля может включать вопросы индивидуализации, дифференциации, коррекции обучения, устранения перегрузки обучающихся, уровня сформированности общеучебных умений и навыков, активизация познавательной деятельности обучающихся и другие вопросы. *Фронтальный* контроль осуществляется для проведения глубокой всесторонней проверки деятельности всего педагогического коллектива и отдельных его работников по всем аспектам их деятельности. Контроль ежедневно планируется и доводится до всех работников.

В ходе функционирования ОО имеют место выявленные нами на основе публичных докладов принципы:

1. Демократизация и гуманизация управления – гласность в управлении школой (открытость и доступность информации); отчеты администрации, совета школы перед общественностью, предоставление возможности для учителей и учащихся принимать участие в их обсуждении и высказывать свою точку зрения – проявление демократизации в школе; переход к диалогу в педагогической деятельности – формы проявления гуманизации процесса обучения.
2. Принцип *системности* – руководители имеют ясное представление о школе как системе, ее основных признаках, компонентах;

системность предполагает взаимосвязь управленческих функций в деятельности руководителя и педагогического коллектив.

3. Принцип *контроля и проверки исполнения* – непосредственная проверка и регулирование хода исполнения приказа или распоряжения, учет и анализ результатов исполнения в установленные сроки.
4. Принцип *мотивации* – деятельность руководителя школ направлена на мотивацию профессиональной деятельности педагогического коллектива, а деятельность педагогического коллектива – на мотивацию деятельности учащихся.

Функционирование образовательной организацией предусматривает «нормативную» деятельность с учетом фиксированных показателей на основе традиционно сложившегося механизма управления. *Механизм управления функционированием* ОО представляет собой реализацию последовательных управленческих этапов: мотивация, планирование, организация, руководство, контроль [2.12]. Однако управление образовательной организации следует рассматривать в двух аспектах. Первый – это управление с целью сохранения системы – функционирование. Второй – управление, обеспечивающее движение системы, её переход в новое качественное состояние, т.е. постоянное развитие. Оба эти аспекта находятся в непрерывном взаимодействии. Второй аспект не существует без первого. Что же касается развития, то нами сформулированы рекомендации для руководителей школ в следующем параграфе.

2.3. Содержание управленческой деятельности директора образовательной организации

Ключевой фигурой в сфере образования, определяющей успешность реализации происходящих изменений в российском образовании, является директор. По мнению многих специалистов в области педагогического

менеджмента, директор современной школы – это эффективный руководитель, обладающий такими качествами, как компетентность, коммуникабельность, внимательное отношение к подчиненным, смелость в принятии решений, способность творчески решать проблемы.

Одним из вариантов внутришкольного управления может послужить концепция, методологическими основами которой являются:

1. Повышение уровня сотрудничества внутри аппарата управления, между администрацией и учителями, между педагогами и учащимися. Перевод внутришкольного управления на демократическую основу – включение в процесс управления учителей и учащихся.
2. Аналитическое проникновение руководителя в урок, сущность самого педагогического процесса для квалифицированной, глубокой оценки труда педагога.
3. Обладание руководителем необходимым управленческим опытом, объемом знаний, специальной управленческой подготовкой [3.10].

При принятии решений и выполнении управленческих функций необходимо ориентироваться на следующие *принципы управления коллективом*:

1. Принцип уважения и доверия к человеку: уважать личное достоинство человека, не проявлять к человеку достаточно высокую требовательность; поощрять достижения и личный вклад каждого в дела школы; способствовать раскрытию возможностей человека.
2. Принцип целостного взгляда человека: выстраивать свои отношения с учителями не как должностное лицо с подчиненными, а как человек с человеком.
3. Принцип сотрудничества: знать и учитывать личные качества учителей; ценить в учителе компетентность, инициативу, ответственность.
4. Принцип социальной справедливости.
5. Принцип индивидуального подхода во внутришкольном управлении: систематически повышать качество педагогического анализа урока учителя, определять для каждого учителя его индивидуальные цели

- и рубежи их достижения и этим обеспечивать его путь к успеху.
6. Принцип единого статуса: все работники школы, учителя и учащиеся должны находиться в одинаковых демократических условиях.
 7. Принцип консенсуса – принятие решений на основе общего согласия.
 8. Принцип целевой гармонизации: вся деятельность должна происходить на основе осмысленной, педагогически целесообразной цели.
 9. Принцип постоянного обновления: любые крупные изменения необходимо заранее готовить, создавая в коллективе определенный психологический настрой.

К важнейшим *функциональным обязанностям* директора школы относятся: руководство педагогическим коллективом, обеспечение правильной расстановки кадров; контроль за ходом обучения, качеством знаний и поведением учащихся, содержанием и организацией внеклассной и внешкольной работы; активизация деятельности ученического самоуправления; поддержание связей с местными общественными организациями; укрепление учебно-материальной базы школы; поддержание необходимого санитарно-гигиенического режима в школе [3.5].

Научное управление и *стиль руководства* находятся в диалектическом единстве, причем наиболее подвижной частью этого единства является стиль. Под стилем руководства понимают способ взаимоотношений руководителя с подчиненными. Стиль руководства может быть директивным, демократическим и либеральным. Каждый из стилей характеризуется рядом определенных качеств, которые группируются по их формальной и содержательной стороне. Формальная сторона стиля управления включает в себя форму обращения, отношение руководителя к подчиненным. Содержательная сторона представляет содержание отдельных действий и поступков руководителя, что составляет основу управленческой деятельности [2.10].

Формальной стороной директивного стиля является обращение к

подчиненным в форме приказа, распоряжения, указания тоном, исключая возражения. При этом предъявляются завышенные требования и не учитываются реальные возможности и условия. Руководители данного стиля негативно воспринимают действия подчиненных, оценка эффективности деятельности подчиненных субъективна. Содержательная сторона директивного стиля характеризуется четким планированием предстоящей деятельности и требованием этого от подчиненных [2.3]. Такой руководитель свое мнение считает единственно правильным и пресекает инициативу подчиненных. Данный стиль руководства часто вызывает противодействие.

Наиболее эффективным стилем руководства признается демократический стиль. Выражается в обращении к подчиненным в форме совета, просьбы, пожелания. Руководитель чутко реагирует на реакции подчиненных, постоянно советуется с ними, умеет прислушиваться к коллективному мнению. Умеет использовать положительные стимулы в своей управленческой деятельности и отдает им предпочтение. Содержательная сторона демократического стиля состоит из умения руководителя составить реальный перспективный план не только своих действий, но и действий коллектива. Будучи сам инициативным, способен одобрить и поддержать всякое полезное начинание других, критически осмыслить свои действия, а также действия подчиненных, пользуется истинным авторитетом у подчиненных [2.3].

Нейтральным стилем является либеральный стиль управления. Формальная сторона стиля характеризуется непоследовательностью - то просьба и заискивание, то попытка приказа. Такой руководитель часто забывает о своих прежних требованиях, не уверен в себе, в своих требованиях. Содержательная сторона деятельности руководителя характеризуется безынициативностью в работе, стремлением уйти от малейшей ответственности и ни во что не вмешиваться [2.6]. Руководитель не имеет четкого плана действий, не обеспечивает эффективной деятельности

подчиненных. Как правило, формальный авторитет такого руководителя фактически не позволяет этому руководителю оказывать хоть сколько-нибудь заметное влияние на деятельность его подчиненных. Таким образом, нами сформулированы следующие **рекомендации для руководителей школ по управлению образовательными организациями:**

1. Педагогический коллектив.

В условиях постоянно меняющихся требований к уровню образования необходимы:

- активизация самообразования педагогов через систему взаимопосещения уроков, проведения открытых уроков в рамках проведения предметных недель;

- привлечение молодых специалистов ввиду решения проблемы старения педагогических кадров (более мобильны, владеют информационными технологиями на достаточно высоком уровне, осведомлены в современных образовательных технологиях, что способствует повышению качества обучения учащихся);

- квалификационный рост педагогов: участие в семинарах, тренингах, коллоквиумах; повышение квалификации учителя; знакомство с новыми образовательными технологиями и внедрение их в свою педагогическую практику;

- моральное и материальное поощрение педагогов;

- проведения обучения в целях практического освоения педагогами современных образовательных технологий;

- создание классов для обучения современным информационным технологиям;

- разработать систему сбора, обработки и представления информации об административных и педагогических работниках в электронном виде с целью широкого освещения их деятельности на сайте школы.

Идеалом педагогического коллектива является сплоченный активный

творческий коллектив, способный выполнять свою педагогическую работу и нести коллективную ответственность за свою деятельность. Для достижения идеала необходимо предлагать коллективу совместно решать какие-либо учебные творческие задачи; проводить школьные и внешкольные мероприятия; предлагать условия для обмена опытом между учителями, к тому же выстраивать общение совместно и с педагогическими кадрами со стажем, и с молодыми специалистами. Таким образом, будет сложен единый педагогический коллектив.

2. Материально – техническое обеспечение.

Материально-техническая база дает возможность организовать дополнительные образовательные услуги, учебно-творческую деятельность, проводить культурные мероприятия. Для повышения уровня материально – технического обеспечения следует:

- провести анализ материально-технической оснащенности школ и выявить потребности в приобретении учебного оборудования;
- гимназии № 70 выделить средства на замену ноутбуков, ПК ввиду их несоответствия потребностям ОО;
- обеспечение учебно-наглядными пособиями;

Развитие материально-технической базы является одним из основных условий успешного функционирования и повышения качества учебного процесса.

3. Образовательные технологии.

Сегодня в образовании активно внедряются новые образовательные технологии. Под технологиями понимаются такие стратегии образования, которые требуют усвоения не только определенных знаний, но и навыков его получения, что предполагает особую методическую направленность образовательного процесса.

Сущность образовательной технологии выражается в том, что изменяется характер и способ образования. Вместе с развитием умственного

потенциала учащихся происходит личностное развитие, то есть сам процесс образования предполагает иную позицию учителя и ученика в образовании. Они выступают равноправными участниками образовательного процесса.

Совершенствование технологий обучения занимает одно из первых мест среди многочисленных новых направлений развития образования. Современные требования к процессу обучения ставят во главу ученика, задача которого – самостоятельное получение знаний. Следовательно, традиционные методы сегодня уже неэффективны, а во всех анализируемых нами школах имеют место.

Для перехода учителей на качественную реализацию новых технологий обучения, необходимо:

- организовать обучающие программы по изучению и практике современных образовательных технологий для учителей;
- обеспечить педагогический состав методическим раздаточным материалом для освоения и внедрения в учебный процесс новых образовательных технологий;
- периодически организовывать «круглый стол» для обсуждения современных образовательных технологий между пожилым и молодым составом педагогов (взаимообучение).

4. *IT-технологии* (информационные технологии – способ обработки информации).

Информатизация образования представляет собой систему процессов, программно-технических средств, интегрированных с целью сбора, обработки, хранения, распространения и использования информации. Информационные технологии предоставляют возможность: рационально организовать познавательную деятельность учащихся в ходе учебного процесса; сделать обучение более эффективным, вовлекая все виды чувственного восприятия ученика в мультимедийный контекст; использовать специфические свойства компьютера, позволяющие индивидуализировать

учебный процесс, обратиться к новым познавательным средствам.

Значимая образовательная ценность информационных технологий в том, что они позволяют создать яркую мультисенсорную интерактивную среду обучения с почти неограниченными потенциальными возможностями, оказывающимися и в распоряжении учителя и ученика. Отличие от обычных технических средств в том, что информационные технологии позволяют насытить обучающегося большим количеством знаний, развить интеллектуальные и творческие способности учащихся, их умение самостоятельно получать новые знания.

Таким образом, актуальными задачами школы на сегодняшний день являются: создание единой информационной среды ОО; разработка методик использования современных информационно – коммуникативных технологий, их интеграция в образовательный процесс в целях повышения качества образования; формирование и развитие информационной культуры учащихся, педагогических и руководящих кадров; подготовка пользователей единой информационной системы.

Для прогрессивного внедрения и использования IT-технологий возможно:

- создать обучающие классы для учителей по применению информационных технологий на уроках, с целью повышения качества подготовки;
- обеспечить в каждом учебном кабинете доступ к сети Интернет;
- выделить и организовать класс с доступом к образовательным Интернет-ресурсам для учеников;
- гимназии № 161 разработать и реализовать образовательные программы с применением дистанционных образовательных технологий, возможно дистанционное обучение на дому через сеть Интернет;
- реализация средств обучения online – виртуальная школа

(педагогический процесс и обучение осуществляются через Интернет), дистанционные курсы, чат-занятия, веб-занятия, онлайн-семинары;

- использование программных комплексов (информационно-справочных систем) в административно-управленческой деятельности, позволяющих осуществлять анализ образовательной ситуации, проводить мониторинг инновационной деятельности, автоматизировать выполнение основных должностных обязанностей педагогов и методической службы;
- внедрение новых компьютерных средств обучения: презентации; электронные энциклопедии; дидактические материалы; программы-тренажеры; системы виртуального эксперимента; программные системы контроля знаний; электронные учебники и учебные курсы; обучающие игры и развивающие программы.

Данные рекомендации помогут руководителю образовательной организации направить свою управленческую деятельность как на развитие школы в целом, так и на развитие отдельных компонентов образовательной организации, таких как педагогический коллектив, материально-техническое обеспечение, образовательные и информационные технологии.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе проведенного исследования были получены следующие результаты:

1. Образовательная организация является социально-педагогической системой. Как социальная система, может быть представлена в трех аспектах, а именно как множество индивидов, как иерархия социальных позиций и как совокупность норм и ценностей. Как социальный институт ОО выполняет ряд целей и задач:

а) создание благоприятных условий, гарантирующих реализацию образовательных программ в полном объеме;

б) формирование физически здоровой, духовно богатой, высоконравственной, образованной личности, уважающей традиции и культуру своего и других народов,

в) воспитание гражданственности, уважения к правам и свободам человека, ответственности перед собой и обществом;

г) формирование целостного научного мировоззрения, экологической культуры, создание предпосылок для вхождения в открытое информационно-образовательное пространство;

д) разностороннее развитие учащихся, их познавательных интересов, творческих способностей, умений, навыков самообразования, создание условий для самореализации личности.

Как педагогическая система, ОО представляет совокупность взаимосвязанных средств, методов, процессов, необходимых для создания организованного и целенаправленного педагогического влияния на формирование личности с определенными качествами, необходимыми как самой личности, так и обществу».

Управление ОО есть особая деятельность, направленная на организацию его функционирования и развития как социально-педагогической системы и достижение образовательно-воспитательных целей. Управление осуществляется благодаря наличию необходимых человеческих, материальных, информационных, нормативно-правовых условий. Их совокупность составляет систему управления.

2. В современных условиях, не опираясь на досконально обоснованные и проверенные практикой **принципы управления**, невозможно обеспечить эффективное развитие и функционирование образовательной организации в целом. Управление ОО является одним из видов социального управления. Кроме принципов, присущих только управленческой деятельности, широко применяются принципы, общие для государственного управления и процесса любого труда, принципы социального управления.

Любой труд (педагогический, управленческий) базируется на ряде общих положений: принцип научности управления, системности и комплексности, иерархии и обратной связи; ответственности. Классическая школа управления предлагает следующие принципы: равновесие между

полномочиями и ответственностью, дисциплина, единство руководства, иерархичность организации, порядок.

Помимо универсальных принципов управления, выделяют специфические принципы, относящиеся именно к управлению ОО: педагогическая направленность управленческой деятельности в ОО; принцип сочетания интересов детского и взрослого коллективов; нормативности; объективности; единство педагогических позиций.

Руководителю в своей работе следует реализовывать принципы и методы управления. Это необходимо для нормального функционирования и развития образовательной организации.

3. Управление образовательной организацией включает в себя два взаимосвязанных процесса – функционирование и развитие. Функционирование предусматривает «нормативную» деятельность с учетом фиксированных показателей на основе традиционно сложившегося механизма управления». *Механизм управления функционированием* ОО представляет собой реализацию последовательных управленческих этапов: мотивация, планирование, организация, руководство, контроль. Управление следует рассматривать в двух аспектах. Первый – это управление с целью сохранения системы – функционирование. Второй – управление, обеспечивающее движение системы, её переход в новое качественное состояние, т.е. постоянное развитие.

Управление развитием образовательной организацией – часть осуществляемой в нем управленческой деятельности, в которой посредством мотивации, планирования, организации, руководства и контроля процессов разработки и освоения педагогических новшеств обеспечиваются целенаправленность и организованность деятельности коллектива ОО, увеличение его образовательно-воспитательного потенциала и повышение качества образования.

Чтобы управление развитием ОО было эффективным, необходимо выполнить следующие условия:

- выделить и сформулировать все актуальные проблемы ОО;
- сформировать концепцию развития;

- заинтересовать, обеспечить мотивацию всего педагогического коллектив в освоении педагогического новшества;
- обеспечить качество и рациональность постановки целей развития образовательной организации и происходящих в ней процессов;
- разработать реальную программу развития образовательной организации и, особо, педагогического коллектива;
- обеспечить контроль инновационного процесса, самим процессом и его результатами.

В ходе реализации программы развития, руководитель применяет специфические принципы управления (принципы развития):

1) *открытость образования* – за счет взаимодействия с внешней и внутренней средой организации, адекватно перестраивая и обновляя содержание и формы деятельности;

2) принцип *активности и внутренней мотивированности* субъектов – признание в качестве основного ресурса обучения потребностей и интересов личности, умеющей найти в общем образовательном пространстве школы собственные смыслы;

3) принцип *ориентации на личностный рост субъектов*, т.е. постоянное стимулирование и вовлечение личности в процесс саморазвития;

4) принцип *мобильности* процессов управления – одновременно с устойчивостью процесс управления должен быть мобильным, т. е. легко приспосабливаться к изменениям внутренней среды организации и внешней;

5) принцип *нововведений и инноваций* предполагает создание внутренней организации специальных инновационных подразделений;

6) принцип *инициативы* – возможность создания плана и обеспечение его успешной реализации; свобода предложения и осуществления;

7) принцип *повышения квалификации* – обязательное повышение квалификации всех сотрудников, занятых в образовательном процессе.

В ходе исследования обнаружилось, что большую часть педагогического коллектива составляют учителя со стажем работы более 20 лет; наблюдается проблема старения педагогических кадров. Все исследуемые школы на достаточном уровне оснащены материально-технической базой и информационными технологиями. Однако в среде пожилого

преподавательского состава не все умеют и практикуют использование информационных технологий, а это значительно понижает уровень обучения учащихся в современных условиях. Наблюдаются невысокие темпы внедрения инновационных технологий, низкий процент молодых педагогов, информационная загруженность в условиях дефицита времени; низкий уровень учебной мотивации у части обучающихся.

4. Результатом нашего исследования являются рекомендации по оптимизации управления и развитию образовательных организаций:

1) активизация самообразования педагогов через систему взаимопосещения уроков, проведения открытых уроков в рамках проведения предметных недель;

- привлечение молодых специалистов ввиду решения проблемы старения педагогических кадров (более мобильны, владеют информационными технологиями на достаточно высоком уровне, осведомлены в современных образовательных технологиях, что способствует повышению качества обучения учащихся);

- квалификационный рост педагогов: участие в семинарах, тренингах, коллоквиумах; повышение квалификации учителя; знакомство с новыми образовательными технологиями и внедрение их в свою педагогическую практику;

- моральное и материальное поощрение педагогов;

- проведения обучения в целях практического освоения педагогами современных образовательных технологий;

- создание классов для обучения современным информационным технологиям;

- разработать систему сбора, обработки и представления информации об административных и педагогических работниках в электронном виде с целью широкого освещения их деятельности на сайте школы.

2) провести анализ материально-технической оснащенности школ и выявить потребности в приобретении учебного оборудования;

- гимназии № 70 выделить средства на замену ноутбуков, ПК ввиду их несоответствия потребностям ОО;

- обеспечение учебно-наглядными пособиями;

3) организовать обучающие программы по изучению и практике современных образовательных технологий для учителей;

- обеспечить педагогический состав методическим раздаточным материалом для освоения и внедрения в учебный процесс новых образовательных технологий;

- периодически организовывать «круглый стол» для обсуждения современных образовательных технологий между пожилым и молодым составом педагогов (взаимообучение);

4) создать обучающие классы для учителей по применению информационных технологий на уроках, с целью повышения качества подготовки;

- обеспечить в каждом учебном кабинете доступ к сети Интернет;

- выделить и организовать класс с доступом к образовательным Интернет-ресурсам для учеников;

- гимназии № 161 разработать и реализовать образовательные программы с применением дистанционных образовательных технологий, возможно дистанционное обучение на дому через сеть Интернет;

- реализация средств обучения online;

- внедрение новых компьютерных средств обучения.

Данные рекомендации могут быть использованы как практиками-управленцами, работающими в образовательных организациях разного типа, так и методистами, консультантами, начинающими руководителями, определяющими резерв руководящих кадров образовательной отрасли.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Нормативные акты

- 1.1. Закон «Об образовании в РФ»: – М.: Эксмо, 2016. – 96 с.

2. Учебные пособия и монографии

- 2.1. Агарков А. П. Теория менеджмента: учебник / А. П. Агарков. – М.: ИНФРА, 2013. – 272 с.
- 2.2. Аникин Б. А. Высший менеджмент для руководителя: учебное пособие / Б. А. Аникин. – М.: ИНФРА, 2005. – 141 с.
- 2.3. Беспалько В. П. Слагаемые педагогической технологии / В. П. Беспалько. – М., 2008. – 89 с.
- 2.4. Большой экономический словарь / под ред. А. Н. Азриляна. – М.: Институт новой экономики, 2002. – 574 с.
- 2.5. Веснин В. Р. Менеджмент: учебник / В. Р. Веснин. – Москва: Проспект, 2013. – 616 с.
- 2.6. Герчикова И. Н. Менеджмент: учебник для вузов / И. Н. Герчикова. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2010. – 511 с.
- 2.7. Гершунский Б. С. Педагогика / Б. С. Гершунский. – М., 2007. – 76 с.
- 2.8. Глухов В. В. Менеджмент: учебник для вузов / В. В. Глухов. – СПб.: Питер, 2009. – 608 с.
- 2.9. Гусева Н. В. Современные проблемы руководства педагогическими коллективами / Н. В. Гусева // Молодой ученый. – 2011. – №4. – С.59-61.

- 2.10. Зыкова Н. В. Современные подходы к оценке эффективности деятельности предприятия / Н. В. Зыкова // Актуальные вопросы образования и науки. – 2013. – №5. – С.75-80.
- 2.11. Иванова Т. Ю. К формированию методологических основ теории рациональной самоорганизации предприятия / Т. Ю. Иванова // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2013. – №1. – С.46-53.
- 2.12. Казначевская Г. Б. Менеджмент: учебное пособие для студентов вузов / Г. Б. Казначевская. – Ростов н/Д: Феникс, 2006. – 384 с.
- 2.13. Касаев Б. С. Менеджмент организации: учебник / Б. С. Касаев, А. В. Тебекин. – М.: Кнорус, 2009. – 260 с.
- 2.14. Корзникова Г. Г. Менеджмент в образовании: практический курс: учебное пособие / Г. Г. Корзникова. – М.: Академия, 2008. – 288 с.
- 2.15. Лазарев В. С. Управление школой: теоретические основы и методы: учеб. пособие / В. С. Лазарев, Ю. С. Алферов, Т. П. Афанасьев и др.; под ред. В. С. Лазарева. – М.: ИНФРА, 2010. – 271 с.
- 2.16. Латфуллин Г. Теория менеджмента: учебник для вузов / Г. Латфуллин, А. Никитин, С. Серебренников. – СПб.: Питер, 2014. – 464 с.
- 2.17. Магомедов А. Г. Проблемы теории и практики формирования эффективной системы управления: Монография / А. Г. Магомедов. – М.: Издательский дом «Экономическая газета», 2012. – 296 с.
- 2.18. Маслов В. И. Менеджмент: учебно – методическое пособие / В. И. Маслов. – М.: Макс Пресс, 2011. – 509 с.
- 2.19. Мыльник В. В. Исследование систем управления: учеб. пособие / В. В. Мыльник, Б. П. Титаренко. – М.: РИОР: ИНФРА – М, 2012. – 238 с.
- 2.20. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – М.: ИНФРА – М, 2004. – 496 с.
- 2.21. Сидельникова Н. С. Возможности применения принципов Анри Файоля к анализу организации / Н. С. Сидельникова // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2014. – №3. – С.121-126.
- 2.22. Соломатин А. М. Управление функционированием и развитием образовательных организаций в условиях системных изменений / А. М. Соломатин // Непрерывное образование XXI век. – 2014. – №4. – С.68 - 71.

- 2.23. Чепиков В. Т. Педагогика: краткий учебный курс / В. Т. Чепиков. – М.: ООО «Новое знание», 2012. – 172 с.
- 2.24. Шамова Т. И. Управление образовательными системами: учеб. пособие для ВУЗов / Т. И. Шамова, Т. Н. Давыденко. – М.: Владос, 2008. – 384 с.
- 2.25. Шипунов В. Г. Основы управленческой деятельности: управление персоналом, управленческая психология, управление на предприятии: учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. / В. Г. Шипунов, Е. Н. Кинкель. – М.: Высш. шк., 2011. – 304 с.

3. Электронные ресурсы

- 3.1. Алиферов О. Б. Проблемы организации и управления [Электронный ресурс] URL: <http://www.e-rej.ru/Articles/2011/Aliferov.pdf> (дата обращения: 15.04.2016).
- 3.2. Какой должна быть современная школа [Электронный ресурс] URL: <http://www.kakprosto.ru/kak-867096-kakoy-dolzhna-byt-sovremennaya-shkola>. (дата обращения: 15.04.2016).
- 3.3. Качество образования и эффективность управления педагогическим персоналом современной школы [Электронный ресурс] URL: http://superinf.ru/view_helpstud.php?id=2752. (дата обращения: 15.04.2016).
- 3.4. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления [Электронный ресурс] URL: http://enbv.narod.ru/text/Econom/management/knorrning_upravlenie/str/08.html. (дата обращения: 15.04.2016).
- 3.5. Кто он директор современной школы [Электронный ресурс] URL: <http://eduinspector.ru/2015/05/13/kto-on-direktor-sovremennoj-rossijskoj-shkoly/>. (дата обращения: 15.04.2016).
- 3.6. Об управлении развитием образовательного учреждения [Электронный ресурс] URL: <http://murzim.ru/nauka/pedagogika/29036-ob-upravlenii-razvitiem-obrazovaelnogo-uchrezhdeniya.html>. (дата обращения: 15.04.2016).

- 3.7. Общие принципы управления [Электронный ресурс] URL: http://infomanagement.ru/lekcija/Principi_upravleniya. (дата обращения: 15.04.2016).
- 3.8. Принципы управления в менеджменте, их классификация и подходы [Электронный ресурс] URL: <http://fb.ru/article/4217/printsipyi-upravleniya-v-menedjmente-ih-klassifikatsiya-i-podhodyi>. (дата обращения: 15.04.2016).
- 3.9. Системное развитие школы [Электронный ресурс] URL: <http://www.childpsy.ru/lib/books/id/8120.php>. (дата обращения: 15.04.2016).
- 3.10. Современные подходы к определению профессиональных значимых компетенций директора в школы в отечественной педагогике [Электронный ресурс] URL: <http://www.in-exp.ru/component/content/article/56-favourit-exp-pro52009/519-2012-06-11-05-51-38.html>. (дата обращения: 15.04.2016).
- 3.11. Современный менеджмент [Электронный ресурс] URL: http://infomanagement.ru/lekcija/Sovremenniy_menedjment. (дата обращения: 15.04.2016).
- 3.12. Современный ученик [Электронный ресурс] URL: http://gimn1-agarsk.ru/index.php?id=463&Itemid=301&option=com_content&view=article. (дата обращения: 15.04.2016).
- 3.13. Управление школой: теоретические основы и методы [Электронный ресурс] URL: <http://www.childpsy.ru/lib/books/id/8097.php>. (дата обращения: 15.04.2016).