

БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

ГЕОГРАФИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра физической географии и образовательных технологий

МЕНЕДЖМЕНТ

СИСТЕМЫ ОБРАЗОВАНИЯ

Курс лекций

МИНСК

2012

Менеджмент системы образования: курс лекций / М.М. Ермолович. – Мн.: БГУ, 2012. – 100 с.

Курс лекций подготовлен в соответствии с учебной программой по дисциплине «Менеджмент системы образования», изучаемой студентами географического факультета БГУ. В нем представлены базовые категории науки менеджмента, принципы, функции управления. Дана характеристика управленческой деятельности субъектов в сфере образования с акцентацией на работе общеобразовательных школ.

УДК
ББК

ВВЕДЕНИЕ

Образование в Республике Беларусь представлено системой взаимосвязанных между собой единой целью учреждений разного типа и уровня, которые обеспечивают непрерывный процесс, направленный на развитие личности, на получение общеобразовательной и специальной подготовки человека. Управление в сфере образования характеризуется определенной спецификой, раскрывающейся через систему понятий и законов. Необходимость усвоения студентами таких знаний обусловлено рядом причин и не зависят от того, станут ли они руководителями или исполнителями:

Во-первых, каждый труженик реализует функции управления, а знания по управлению позволяют будущим специалистам видеть информационные несоответствия между руководителем и подчиненным.

Во-вторых, подготовка специалистов любой сферы деятельности должна быть ориентирована на уровень выше, чем уровень рядового исполнителя.

В-третьих, сфера образования является самой большой по количеству занятого в ней населения, где каждый человек проводит в ней минимум треть жизни.

В основу курса лекций положена учебная программа дисциплины «Менеджмент системы образования» для студентов предметно-педагогических специальностей и содержит учебный материал по основным моментам управления образованием с акцентацией на работе общеобразовательных школ. В пособии приводится структура системы образования, даются основы менеджмента, излагаются научные основы организации, принципы, методы управления в системе образования и учреждениях образования.

Предметом менеджмента системы образования является управление людьми и социально-экономическими процессами в сфере образования. Значительное место в пособии уделено деятельности общеобразовательных учреждений образования: работе педагогического совета и методического объединения, планировании работы школы и внутришкольном контроле и т.д.

Конспект лекций состоит из восьми тем и представляет собой краткое изложение материала по предлагаемой дисциплине. В теме 1 характеризуется менеджмент системы образования как учебная дисциплина, приводятся основные категории менеджмента системы образования и краткая историческая справка по развитию менеджмента в системе образования.

В теме 2 представлена структура системы образования в Республике Беларусь, приводится понятие национальной системы образования и дается характеристика ее параметров.

Сводом правил и положений, которые определяют цели, организацию деятельности учреждения образования является устав, содержание которого рассматривается в третьей теме.

Тема 4 посвящена основам менеджмента: его истокам, становлению теории управления, как науки, развитию идей в рамках различных школ управления; основным понятиям, функциям и методам менеджмента.

В теме 5 характеризуется управленческая деятельность в сфере образования, описываются научные принципы управления школой, приводятся стили управления, раскрываются основные подходы к содержанию организационно-педагогической деятельности руководителя, рассматриваются проблемы управления конфликтами.

В теме 6 раскрыта деятельность управленческих структур учреждений образования на примере общеобразовательных школ. В теме 7 рассматриваются такие функции деятельности учреждений образования, как планирование и контроль.

Тема 8 посвящена делопроизводству в учреждениях образования.

По своему образовательному и уникальному влиянию общеобразовательная школа занимает одно из центральных мест, которая дает возможность проявления различных способностей школьников, но вместе с тем не является единственным фактором развития образования. Однако именно школа призвана дать старт образовательному процессу, заложить его фундамент, обеспечить его непрерывность. Поэтому без правильной школьной политики и управления с акцентом на обновление учреждений образования, на их культуросозидающую роль невозможно динамичное развитие образования, а, следовательно, – повышение образованности, культуры, жизнеспособности общества.

Автор выражает большую благодарность рецензентам курса лекций доценту кафедры педагогики и проблем развития образования БГУ Посновой Марине Федоровне и учителю географии высшей категории, завучу учреждения образования «средняя общеобразовательная школа № 55» г. Минска Колечонок Анжелике Андреевне большую благодарность за помощь и поддержку в написании данного учебного пособия.

Тема 1. ВВЕДЕНИЕ В «МЕНЕДЖМЕНТ СИСТЕМЫ ОБРАЗОВАНИЯ»

«Менеджмент системы образования» как учебная дисциплина

Каждый человек живет в системе организационных и управленческих отношений. И с каждым годом эти отношения становятся все более многообразными, что ведет к неординарным управленческим ситуациям. Следовательно, это требует определенной стратегии реагирования, принятия правильного решения. Избежать ошибок поможет знание теории управления, общих законов и принципов. Понимание сущности управления, в частности социального управления (так как человек является ядром социального процесса), его внутренней структуры поможет создать целостную картину управления образованием.

Целью курса является усвоение студентами основных категорий, закономерностей и принципов управления в педагогических системах различного уровня; изучение процессов решения управленческих задач и выявления условий принятия эффективного решения, воспитание культуры управления и развитие управленческого мышления.

Задачи курса – изучение истории и теории менеджмента;
выявление возможностей педагогического менеджмента в решении как традиционных, так и новых задач на современном уровне;
ознакомление с научными основами организации, принципами, методами управления, с работой педагогического совета и методического объединения;

приобретение представления о планировании работы школы и внутришкольном контроле.

Проблемы управления учебными заведениями в определенной степени рассматривались на всех этапах развития педагогической науки, но они касались наиболее эффективных организационно-педагогических условий для протекания учебно-воспитательного процесса и выработке практических рекомендаций по организации школьного дела. Для современной педагогической науки характерно стремление рассмотреть образование как целостный процесс с позиций управленческой науки, на ориентацию учебных заведений как особую социальную организацию, в принятии общих подходов и закономерностей, выявленных в теории организаций, в социальном управлении, менеджменте.

Предмет менеджмента системы образования дает возможность отличать его от других отраслевых систем управления. Во-первых, это сфера – самая большая по количеству занятого населения. Во-вторых, человек в ней проводит часть своей жизни. В-третьих, в период нахождения в ней осуществляется взросление и становление личности, познание мира и возможностей жизнеобеспечения. В-четвертых, это сфера услуг. В-пятых, в ней существуют специфические элементы экономики, отличающиеся от элементов других отраслей или сфер хозяйства. Поэтому и управление в сфере образования имеет свое содержание, цели, сущность, системы категорий и законов. Оно анализирует факты в учебных заведениях, которые осуществляют образование, воспитание и профессиональную подготовку специалистов для хозяйства и других сфер страны.

Названные стороны обуславливают самостоятельное содержание сферы образования. Оно не повторяется в других сферах деятельности людей, а поэтому должно исследоваться отдельно по элементам и по функциям и видам труда.

В формировании теории образовательного менеджмента существует несколько подходов. Первый подход рассматривает управление образованием в зависимости от специфики и форм практик самой системы образования, утверждая что нормы и методы управления образованием складываются из особенностей опыта и практик организации учебного процесса. С одной стороны при таком подходе, происходит методическая проработка отдельных аспектов управления учебно-воспитательным процессом в школе и на уроке. С другой стороны, фиксируется недостаточность данного подхода в решении более широких вопросов, выходящих за рамки школы. Второй подход складывается вне системы образования, как универсальная теория менеджмента. Однако при применении данного подхода необходимо учитывать специфику сферы и отрабатывать универсальные представления о менеджменте в образовании как теории управления для отдельно взятой сферы деятельности. И третий подход включает направление системно-мыследеятельностной методологии, которое в сфере управления называется ОРУ-направлением. Уникальность подхода состоит в дополнении теоретических представлений менеджмента, отработке универсальных схем и использование их в реальных условиях деятельности.

В сфере образования руководители разного уровня должны различать подходы и область их применения для взаимодополнения или взаимоисключения своих действий при решении управленческих задач.

Основные понятия учебной дисциплины

«Менеджмент системы образования»

К основным понятиям относятся: менеджмент, управление, система, руководство, организация, лидерство, образование, система образования.

Понятием менеджмент обозначается множество явлений:

- Конкретная деятельность по управлению людьми и структурами;
- Отрасль науки, изучающая теорию и практику деятельности;
- Совокупность принципов, функций, методов, средств управления для повышения качества продукции;
- Процесс, который направляет действия к общей цели.

Понятие «менеджмент» охватывает умение человека добиваться поставленных целей с помощью знаний, помогающих управлять; включает различные функции и виды деятельности, связанные с управлением людьми, а также включает категорию людей, осуществляющих управление.

Обычно определение «менеджмент» применяли только к управлению социальными и экономическими процессами на уровне организации, действующей в рыночных условиях. В последнее время стали широко применять к непредпринимательским организациям.

Хотя понятия «менеджмент» и «управление» близки по значению, однако термин «управление» намного шире, поскольку применяется к различным видам человеческой деятельности, к сферам и органам управления. Управление – это совокупность скоординированных мер, направленных на процессы и участников, для придания определенной направленности и достижения желаемой цели. Выделяют следующие типы управления согласно формам движения материи – неживой природы, живой природы и общества:

- Управление техническими системами (производственно-техническими процессами, механизмами, системами машин). Изучается техническими науками.
- Управление биологическими системами. Рассматривает наука кибернетика.
- Управление социальными системами. Изучается общественными науками. Данный вид управления относится к социальному управлению.

Социальное управление – это воздействие субъектов управления на деятельность людей, объединенных в социальные группы, т.е. управление социальными системами. Социальное управление включает два ос-

новых направления: управление индивидуальной деятельностью человека и коллективной деятельностью.

При системном рассмотрении управления следует помнить, что система – это множество взаимодействующих элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом. В ней имеются подсистемы – управляющая и управляемая, которые теснейшим образом взаимосвязаны. Система управления включает разных специалистов, объединенных в органах управления; использует различные средства и методы управления, а также обладает различными видами информации, которая позволяет установить управленческие отношения между объектом и субъектом, между управляющими и подчиненными.

Между объектом и субъектом устанавливается связь, которая является не строго односторонней. Более того, наличие устойчивого равновесия, способность субъекта реагировать на изменения среды является одной из основополагающих закономерностей управления. Нарушение равновесия между объектом и субъектом управления приводит к кризису управления. Причины кризиса могут быть различны: изменение внутренней и внешней среды объекта управления, не умение предвидеть и реагировать на динамичность среды. Поэтому предъявление повышенных требований к субъекту управления является сегодня насущной потребностью в обществе. Чем эффективнее действия субъектов управления (органов управления, отдельных руководителей), тем лучше коллектив работает и развивается.

Состояние, когда процессы развиваются в одном направлении, а действия субъектов управления в другом – характеризуется как кризисное состояние системы управления.

Понятие «управление» многогранно и включает в себя понятие «воздействие», которое отличается по объему, содержанию, направленности, силе власти. Еще одним элементом управления является целеполагание. Это процесс обоснования и формирования целей развития управляемого объекта на основе анализа общественных потребностей в услугах, качестве социальных связей, исходя из реальных возможностей их наиболее полного удовлетворения.

Очень близкое к управлению понятие руководство. Существует несколько мнений специалистов относительно понятий: одни отождествляют оба понятия, другие считают руководство более широким понятием по содержанию или рассматривают руководство как одно из управленческих действий. Но в отличие от понятия управления оно касается только людей. Руководство – это воздействие на людей для достижения определенной цели.

Объектами управления и руководства являются организации, коллективы, процессы. Организация – это совокупность материальных объектов и сообщество людей, объединенных определенной целью. Внутри организации возникают организационные отношения, которые имеют свою структуру. Они подразделяются на вертикальные, горизонтальные, формальные и неформальные. В организации осуществляется взаимодействие с коллективами людей, имеющие определенную специализацию по отдельным предметам, содержанию и видам работ.

Еще одно понятие сферы управления – администрирование, которое выражается взаимоотношениями «начальник – подчиненный». Под ним понимается управление профессиональной деятельностью подчиненных.

В редакции Закона от 19 марта 2002 года дано понятие «образование». Образование – процесс обучения и воспитания в интересах человека, общества и государства, направленный на сохранение, приумножение и передачу знаний новым поколениям, удовлетворение потребностей личности в интеллектуальном, культурном, нравственном, физическом развитии, на подготовку квалифицированных кадров для отраслей экономики.

Законом «Об образовании» утверждается право на получение образования каждым гражданином Республики Беларусь, иностранными гражданами и лицами без гражданства, постоянно проживающими на территории нашей страны. Формами получения образования являются очная (дневная и вечерняя), заочная, дистанционная, самостоятельная. Допускается сочетание форм, а также обучение по индивидуальным планам.

Основное образование в Республике Беларусь включает следующие уровни: дошкольное образование, общее базовое образование, общее среднее образование, профессионально-техническое образование, высшее образование, послевузовское образование. Достижение человеком каждого уровня удостоверяется соответствующим документом и дает право на продолжение образования на последующем уровне.

Система образования - совокупность взаимодействующих компонентов, направленных на достижение целей образования.

Система образования включает в себя:

- участников образовательного процесса при реализации образовательных программ;
- систему органов управления образованием и подведомственных им учреждений, предприятий и организаций.

- совокупность взаимодействующих преемственных образовательных программ и государственных образовательных стандартов различного уровня и направленности;

- учреждения образования и сеть организаций, реализующих образовательные программы, различных по организационно-правовым формам, типам, видам;

- организации-заказчики кадров.

Основными языками обучения и воспитания в национальной системе образования являются белорусский и русский.

Одной из отличительных особенностей современной системы образования является переход от государственного к государственно-общественному управлению образованием.

Менеджмент системы образования – совокупность организационных, методических, кадровых, воспитательных, плановых, финансовых и других мероприятий, обеспечивающих нормальное функционирование учреждений системы образования, дальнейшее их расширение и развитие, взаимосвязанная совокупность циклически повторяющихся процессов выработки и осуществления решений, ориентированных на стабильное функционирование и эффективное развитие системы образования и основных частей.

Менеджмент учреждений образования - это особая управленческая деятельность, субъекты которой посредством планирования, организации, руководства и контроля обеспечивают согласованность действий обучающихся, педагогов, родителей, обслуживающего персонала на достижение образовательных целей и целей развития учреждений образования.

Специфика управления в условиях учебных учреждений заключается в следующем:

- Своеобразие отношений субъекта и объекта: объект управления одновременно и субъект;
- Соотношение нормированного и ненормированного рабочего времени;
- Особенность стимулирования труда;
- Изменение роли экономических, организационно-педагогических и социально-психологических методов управления школой.
- Возрастной аспект – специфика управления педагогическим процессом в соответствии с возрастными особенностями.
- Динамичность внутренней и внешней среды учебного заведения.
- Творческий характер деятельности педагога.

Отдельные учебные учреждения являются подсистемами общей системы образования человека в течение всей его жизни. Это выражается через дошкольное образование, общее среднее и профессиональное образование, высшее образование, повышение профессиональной квалификации, переподготовку в связи с изменением профиля деятельности, повышение общеобразовательного и культурного уровня, а также кругозора (вертикальная ветвь). Все компоненты этой системы связаны и по горизонтали: школьное, внешкольное, дошкольное и семейное воспитание. В основу непрерывности системы учебных заведений заложены принцип правопреемственности между разными ступенями образования, который достигается с помощью сроков и норм обучения, и принцип возрастного ограничения с установлением нормативов возраста при поступлении в учебное заведение.

Государственная политика в сфере образования основывается на следующих принципах: приоритетности образования, приоритета общечеловеческих ценностей, прав человека, гуманистического характера образования; гарантии конституционного права каждого на образование; обеспечение равного доступа к получению образования; обязательности общего базового образования; интеграции в мировое образовательное пространство при сохранении и развитии традиций системы образования; экологической направленности образования; поддержки и развития образования с учетом задач социально-экономического развития государства; государственно-общественного характера управления образованием; светского характера образования.

В компетенцию высших органов государственной власти входит установление общих принципов руководства и управления системой образования, установление планов развития отдельных его звеньев, установление типов учебных заведений, порядка их открытия и комплектования штатами, осуществляют контроль за деятельностью учреждений образования.

Школа как педагогическая система и объект научного управления

Любое образовательное учреждение представляет собой динамичную педагогическую систему. Школа, являясь учебно-воспитательным учреждением, обеспечивает обучение и воспитание подрастающего поколения в обществе и государстве. Она представляет собой целостную систему, в состав которой входят обязательные компоненты: коллективы

учителей, учащихся и родителей, и происходят процессы: педагогический, образовательный, воспитательный процессы.

В школе множество систем разного порядка. Например, процесс обучения является подсистемой целостного педагогического процесса, а урок - подсистемой процесса обучения. В то же время сам урок - это сложная целостная система. Эту иерархию построения сложных систем должен хорошо знать руководитель школы и каждый педагог.

Руководителю любого ранга необходимо уметь делить систему на части, подсистемы и структурообразующие элементы для правильного управленческого воздействия. В управлении образовательным учреждением надо учитывать взаимосвязи всех подструктур, явлений и процессов. Опора на этот общий признак систем лежит в основе всей его аналитической деятельности как руководителя.

Каждый компонент, входящий в систему, сам состоит из отдельных элементов. От их набора и связи зависит, какую роль данный компонент будет играть в получении запланированного результата. Так, если педагог правильно сформулировал учебно-воспитательную задачу в учебно-воспитательном моменте занятия, но не сумел подобрать под нее учебный материал соответствующего содержания, то какие бы методы обучения и формы организации познавательной деятельности он ни применял, получить высокий положительный результат уже невозможно. Или же когда под данную задачу и содержание отбираются неадекватные методы и формы организации познавательной деятельности. Тогда данный учебно-воспитательный момент в системе других моментов учебного занятия не может играть отведенную ему роль, и реальный результат такого занятия будет незначительным. Таким образом, уровень целостности системы зависит от ее целеустремленности, полноты набора компонентов, качества каждого компонента и плотности взаимосвязей как между компонентами, так и между каждым из них и целым.

Современный взгляд на школу как социальную организацию предполагает применение к ней общих для социальных систем принципов управления. Школа, как и любое другое образовательное учреждение, - это целостная, открытая, взаимодействующая с внешней средой система. Школа входит в более широкие образовательные системы и одновременно она является частью всей социальной системы. Связь школ с внешней средой двусторонняя. Каждое учреждение образования испытывает на себе влияние общего социального климата, политических, правовых, экономических, культурных, экологических и других воздействий. Она как относительно автономная система может пассивно приспосабливать-

ся к тем или иным изменениям или, напротив, активно влиять на окружающую её среду.

Особенностью школы как системы является её теснейшая связь с внешней средой. Выделяется шесть основных внешних подсистем: общественно-политическая, производственно-экономическая, социально-бытовая, природно-экологическая, культурная, духовно-нравственная. Задача любого образовательного учреждения - использовать возможности этих подсистем для воспитания личности.

Школа как система имеет и свою внутреннюю среду, которая представлена системами взаимодействия: учащиеся - учащиеся, учителя - учащиеся, учителя - родители и т. д. Кроме того, это система взаимодействия определяется направленностью целей и задач обучения, воспитания, развития, с одной стороны, и, с другой - адекватным содержанием образования, формами, методами и средствами.

Педагогические системы являются открытыми, так как между ними и окружающим миром происходят информационные процессы. Эти факторы вызывают изменения внутреннего состояния системы.

Учреждения образования выступают в следующих аспектах системного подхода: 1. Системно-целевой аспект. 2. Структурный аспект системности. 3. Системно-функциональный аспект. 4. Исторический аспект. 5. Коммуникативный аспект системности. 6. Информационный аспект. 7. Управленческий аспект.

Приведенные аспекты являются основополагающими при характеристике процесса управления образовательными учреждениями в системе образования.

Единую систему непрерывного образования в стране составляет базовое и дополнительное образование. Базовое образование представлено иерархией самоуправляемых систем, начиная от яслей-сада и завершая высшими учебными заведениями, а дополнительное образование - системой внешкольных учреждений, а также учебных заведений по переподготовке и повышению квалификации и др.

При определении учреждений образования как педагогической системы учитываются ее особенности, главная из которых состоит в том, что продуктом их является формирующаяся личность. Поэтому под педагогической системой понимается социально обусловленную целостность активно взаимодействующих участников педагогического процесса, а также духовных и материальных факторов, направленных на формирование личности, способной как к саморазвитию, так и к развитию окружающей действительности. Результативность деятельности школы как системы обеспечивается единством понимания задач всеми участни-

ками педагогического процесса, единством их действий на основе идеи сотрудничества.

Цели образования

Результат системной деятельности в образовании, присваивание качеств человеку в процессе образования закладывается целями образования. Они многообразны и ориентированы на разные группы населения. В зависимости от масштабов реализации целей образования различают массовые и индивидуальные тенденции в образовании. Это осложняет систему управления им и повышает ответственность управленцев образованием в понимании специфики целей и их направленность для каждого сектора образования, умения их согласовывать и систематизировать

На современном этапе существует нескольких групп целей, которые затрагивают пространства культуры, социума, человека, аксиологии и др. и несут определенную ответственность за их выполнение. Образование должно транслировать и обеспечивать усвоение знаний, норм общемировой культуры; должно подготовить человека к жизни в обществе, к профессии, выстраивать свою деятельность и постоянно развиваться; должно обеспечить развитие индивидуальности, удовлетворять культурные познавательные потребности; научить человека самоопределяться в мире культуры, жить по принципам, руководствоваться духовными основаниями.

Система образования должна обеспечивать передачу знаний различного уровня сложности, основываясь на опыте предшествующих поколений, и готовить молодежь к решению принципиально новых проблем, встающих перед обществом. Управление, обеспечивающее развитие сферы образования, направлено на выявление противоречий и поиск путей их разрешения.

Развитие национальной системы образования предполагает, что:

- образование станет определяющим фактором формирования свободной, духовно, интеллектуально и физически развитой личности;
- образование, основываясь на традиции стабильного развития общества и государства, станет важнейшим фактором совершенствования правового демократического государства;
- образование, опираясь на интеграцию с наукой, станет определяющим фактором роста эффективности экономики.

Достижение цели предполагает сохранение и развитие лучших качеств системы образования; обеспечение опережающего и адекватного реагирования системы образования на социокультурные преобразования;

формирование системы обучения и воспитания, отвечающей задачам нового этапа развития общества.

Важнейшим условием реализации поставленных задач является повышение престижности образования. Это обуславливает необходимость формирования в общественном сознании представления об образовании как ведущем факторе развития общества, признания образования приоритетом государственной политики, осознания того, что инвестиции в образовании являются одним из самых перспективных и эффективных способов вложения интеллектуальных и материальных ресурсов.

Решение комплекса стоящих перед образованием задач требует определения направлений и проведения согласованных мероприятий по развитию каждого звена системы образования.

Проводимые в системе школьного образования преобразования направлены на создание условий для подготовки молодого поколения к полноценной жизни в изменяющемся мире, гармоничного развития личности, овладению ею основами национальной и мировой культуры.

Достижение этой цели предполагает:

1. повышение общеобразовательного уровня населения страны;
2. совершенствования структуры и содержания общего образования;
3. создание эффективной системы патриотического, гражданского, физического и духовно-нравственного воспитания.

Совершенствование образовательного процесса направлено на создание в начальной школе условий, обеспечивающих адаптацию ребенка к процессу обучения с учетом его реальных возможностей, придание содержанию образования на уровне базовой (основной) школы относительно завершенного характера, осуществление профильной дифференциации на завершающем этапе общего среднего образования, что предполагает:

1. обновление содержания;
2. внедрение современных методик и технологий обучения;
3. обеспечение обучения с учетом индивидуальных особенностей и возможностей учащихся;
4. установление научно-обоснованной недельной нагрузки, создание оптимальных условий для физического развития и охраны здоровья учащихся;
5. переход к вариативным формам организации учебного процесса.

Совершенствуется содержание обучения за счет расширения культурологической, экономической, экологической подготовки. Осуществляется

периодическое обновление стандартов образования, учебных программ, учебных пособий и других средств обучения.

Совершенствование системы внешкольного образования направлено на создание оптимальных условий для разностороннего развития личности, удовлетворения интересов, склонности и дарований учащихся, их самообразования, творческого труда, профессионального самоопределения и укрепления здоровья. Для этого необходимо дальнейшее развитие сети внешкольного образования и воспитания; создание условий для развития детского и молодежного движения; обеспечение единства учебно-воспитательного процесса в системах школьного и внешкольного образования.

Решение указанных задач предполагает:

- согласование образовательных программ общеобразовательной школы и внешкольных учреждений
- введение критериев, определяющих требования к качеству внешкольного образования и воспитания
- создание системы государственной аттестации учреждений внешкольного образования и воспитания,
- создание условий, способствующих привлечению внебюджетных средств на развитие внешкольного образования и воспитания.

Совершенствование системы воспитательной работы направлено на активизацию деятельности всех звеньев системы образования по формированию духовно-нравственных ценностей, здорового образа жизни, воспитанию патриотизма, ответственности, трудолюбия, формированию активной гражданской позиции, профессиональной культуры специалиста.

Реализация этой цели предполагает:

- совершенствование воспитательной работы в учебных заведениях
- создание условий для включения детей и молодежи в различные виды социально-значимой деятельности
- повышение роли самоуправления и степени участия в жизнедеятельности учебного заведения
- согласование программ воспитания на всех уровнях образования.

Предполагается проведение организационных преобразований, направленных на создание в учебных заведениях комплексной системы воспитательной работы на основе принципа непрерывности и единства обучения и воспитания; использование индивидуальных и коллективных, учебных и внеучебных форм работы; взаимодействия учебных заведений с семьей и молодежными организациями. Широко используются воспи-

тательные возможности учебных дисциплин. Повышается ответственность учебных заведений за результаты воспитательной работы.

Решение всех этих задач требует реализацию комплекса мероприятий по следующим направлениям:

- Совершенствование системы управления. Это предполагает проведение необходимых структурных изменений республиканских и местных органов управления образованием, переориентация их деятельности на режим управления развитием инновационных процессов, совершенствование системы управления учреждениями образования.
- Кадровое обеспечение реформирования системы образования. Структура и содержание подготовки педагогических кадров приводится в соответствие с состоянием педагогической науки, а также с требованиями общества и общеобразовательных школ по квалификационным требованиям и компетентностям учителей и менеджеров образования.
- Ресурсное и материально-техническое обеспечение всех звеньев системы образования, соответствие национальных стандартов образования мировым или европейским.

ТЕМА 2. СИСТЕМА ОБРАЗОВАНИЯ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

Национальная система образования: понятие и структура

Понятие «Национальная система образования» включает:

- 1) участников образовательного процесса;
- 2) научно-методическое обеспечение;
- 3) учреждения образования и другие организации, обеспечивающие эффективное функционирование системы образования;
- 4). Государственные органы, подчиненные и подотчетные Перезиденту Республики Беларусь, Национальная академия наук Беларуси, республиканские органы государственного управления, включающие Министерство образования РБ, управления и отделы образования местных исполнительных и распорядительных органов, иные организации и физические лица в пределах их полномочий в сфере образования.

Каждому звену системы образования в Законе соответствует раздел, в котором конкретно формулируются цели, структура звена, называются учреждения, обеспечивающие решение задач определенного звена.

Рассмотрим каждый параметр национальной системы образования.

1). Участники образовательного процесса - это преподаватели, учащиеся, обслуживающий персонал, персонал управления;

Законом определены права и обязанности учащихся и воспитанников, законных представителей детей и педагогических работников, предусматривается социальная защита обучающихся воспитанников. Они имеют право на получение образования в соответствии с образовательными стандартами, обучение по индивидуальным учебным планам, участие в управлении учреждений образования через деятельность в органах самоуправления, отсрочку от призыва на военную службу.

Педагогические работники учреждений образования имеют право на защиту профессиональной чести и достоинства; обеспечение условий для осуществления профессиональной деятельности; творческую инициативу, свободу выбора методик обучения, воспитания, учебных пособий и средств обучения; участие в управлении учреждения образования; ежемесячную компенсацию расходов на приобретение учебной и методической литературы. Им запрещается использовать учебный процесс в политических целях или для побуждения обучающихся к

действиям, противоречащим Конституции Республики Беларусь и белорусским законодательным актам.

2) Научно-методическое обеспечение включает в себя учебно-программную документацию образовательных программ; программно-планирующую документацию воспитания; учебно-методическую документацию; учебные издания; информационно-аналитические материалы.

Образовательный стандарт как нормативный документ содержит систему требований к основным параметрам образования, устанавливает соответствующий уровень образования, принимаемый в качестве государственной нормы образованности личности. Он является основой для разработки образовательными учреждениями своих образовательных программ, которые относятся к учебно-программной документации.

На основе образовательного стандарта разрабатываются учебные планы и учебные программы.

Учебный план – это учебно-программный документ, который определяет перечень, объем, последовательность изучения учебных предметов (дисциплин), образовательных областей, тем, график освоения содержания образовательной программы, формы, виды и сроки проведения занятий, аттестации обучающихся, а также прохождения практики. Учебный план включает государственный компонент и компонент учреждения образования, общеобразовательный и профессиональный компонент.

Вследствие специфики работы в различных образовательно-воспитательных учреждениях, учебные планы составляются отдельно для дневных, вечерних школ, лицеев и гимназий.

В современных учебных планах общеобразовательных школ Республики Беларусь все изучаемые предметы подразделяются на три группы: предметы обязательные (базовый компонент), предметы по выбору учащихся (дифференцированный компонент), предметы, изучение которых определяется советом школы (школьный компонент).

В учебном плане средних специальных, высших учебных заведений определяется количество часов не на неделю, как в общеобразовательных учреждениях, а на семестр и на все время обучения. В нем уточняются виды занятий по учебным предметам: лекции, семинарские, практические и т.д., указываются экзаменационные и зачетные предметы, виды практик. В них предусматривается в зависимости от специфики подготовки специалистов изучение дисциплин общегуманитарного цикла, психолого-педагогического цикла, специальных дисциплин.

Учебная программа – это учебно-программный документ, в котором определяются цели и задачи изучения учебного предмета (дисциплины), образовательной области, темы практики, раскрывается их содержание, время, отведенное на изучение, основные требования к результатам учебной деятельности обучающихся, рекомендуемые формы и методы обучения и воспитания.

В Вузах учебные программы пишутся для каждой дисциплины, утверждаются разными инстанциями в зависимости от компонента: начиная от Министерства образования и заканчивая факультетом. Типовые учебные программы, разрабатываемые для всех высших заведений одного профиля, утверждаются Министерством образования; учебные программы по дисциплинам в рамках одного факультета утверждаются ректором каждые пять лет и т.д.

Развернутое содержание образовательного материала раскрывается в учебниках и учебных пособиях. В них изучаемый материал по каждому предмету разбивается на отдельные темы и дается его фактическое изложение. В учебниках содержатся таблицы, схемы, графики и т.п., а также указания, относящиеся к организации учебной работы, материал для тренировочных упражнений, сводные хронологические таблицы, вопросы для самоконтроля.

Содержание образования раскрывается также в хрестоматиях, задачниках, сборниках упражнений и т.д.

В отличие от школьных учебников и учебных пособий для учащихся; в Вузах студентам предлагается расширенный перечень учебных пособий для изучения дисциплины.

Образовательный стандарт утверждается Постановлением Министерства образования. В нем приводятся термины и определения, цели и задачи общего среднего образования, общие требования к уровням общего базового и общего среднего образования, где в частности, оговаривается объем учебной нагрузки для учащихся.

3) учреждения образования и другие организации, обеспечивающие эффективное функционирование системы образования;

Система образования включает учреждения образования, связанные единой целью развития и воспитания молодого поколения людей. Учреждение образования является юридическим лицом, имеющим право осуществлять образовательную деятельность.

Выделяют виды образовательных учреждений: дошкольные, общеобразовательные (школа, лицей, гимназия, спецшкола и др.), про-

фессиональные (начальные, средние, высшие, послевузовские) и учреждения дополнительного образования.

Учебные заведения вне зависимости от формы собственности работают по образовательным программам. Образовательные программы – документы, определяющие содержание определенного уровня и направленности, включающие общеобразовательные (основные и дополнительные) и профессиональные (основные и дополнительные) программы.

Организационно-правовые формы образовательных учреждений: государственные, негосударственные (частные, учреждения общественных и религиозных организаций).

В систему образования входят учреждения образования. К ним относятся:

- Дошкольные учреждения (ясли, сад).
- Учреждения, обеспечивающие получение начального, базового, общего среднего образования.
- Учреждения профессионально-технического направления.
- Учреждения среднего специального образования.
- Учреждения высшего образования.
- Учреждения дополнительного образования детей и молодежи.
 - *Республиканские учреждения – 5 (Минск – 4):*
 - 1. Национальный центр художественного творчества детей и молодежи.
 - 2. Республиканский центр туризма и краеведения учащейся молодежи.
 - 3. Республиканский центр технического творчества учащихся.
 - 4. Республиканский экологический центр детей и юношества.
 - 5. Национальный детский оздоровительный лагерь «Зубренок».
 - *Другие внешкольные учреждения: г. Минск – 14:*
 - Дворец внешкольной работы «Золак» Заводского р-на,
 - Центр творчества детей и молодежи «Ранак» Московского р-на,
 - Центр внешкольной работы «Маяк» Ленинского р-на,
 - Центр внешкольной работы «Контакт» Центрального р-на,
 - Центр внешкольной работы «Ветразь» Октябрьского р-на
 - Центр внешкольной работы Советского р-на
 - Центр детского творчества Первомайского р-на
 - Центр творчества детей и молодежи «Эврика» Фрунзенского р-на
 - Дворец молодежи и школьников «Орион» Заводского р-на
 - Центр творчества детей и молодежи Партизанского р-на
 - Минский государственный туристско-экологический центр детей и молодежи
 - Центр творчества детей и молодежи «Сокол» Октябрьского р-на
 - Центр художественного творчества учащихся Фрунзенского р-на

- Минский государственный дворец детей и молодежи.

Брестская область – 51; Витебская область – 36; Гомельская область – 48; Гродненская область – 49; Минская область – 44; Могилевская область – 55.

- Учреждения дополнительного образования взрослых.
- Воспитательно-оздоровительные учреждения образования.
- Социально-педагогические учреждения.
- Специальные учебно-воспитательные учреждения.
- Специальные лечебно-воспитательные учреждения.

В системе образования функционируют учреждения образования, осуществляющие деятельность, направленную на получение гражданами основного и (или) дополнительного образования, а также организации, деятельность которых направлена на обеспечение эффективного функционирования системы образования (библиотеки, музеи, научные и др. организации). Например:

- Музеи: Национальный Художественный, Янки Купалы литературный, Истории НАН Беларуси, Истории Белорусского кино, Истории БелЖД, Землеведения, Валунов, Военной истории Республики Беларусь и т.д.
- Библиотеки: сельскохозяйственная, Минского Епархиального Управления, Национальная, Нотно-музыкальная, Президентская, медицинская, научно-педагогическая, юридическая и другие по номерам от №1 до 20.
- Научные организации и учреждения: Институты НАН Беларуси: математики, истории, литературы, проблем использования природных ресурсов и экологии, Белгипрозем, НИ геологоразведочный институт, почвоведения и агрохимии, НИИ мелиорации и луговодства, Национальный институт образования и т.д.
- Учебно (научно)-методические учреждения:

4). Государственные органы, подчиненные и подотчетные Перезиденту Республики Беларусь, Национальная академия наук Беларуси, республиканские органы государственного управления, включающие Министерство образования РБ, управления и отделы образования местных исполнительных и распорядительных органов, иные организации и физические лица в пределах их полномочий в сфере образования.

В систему образования входят органы управления и руководства им (Министерство образования и ведомства, органы управления народным образованием на местах) и научно-исследовательские учреждения, занимающиеся изучением вопросов обучения и воспитания.

За времена существования образования сложилась определенная система органов управления образованием. В Республике Беларусь она включает в себя следующие звенья:

- Президент Республики Беларусь является главой государства, гарантом Конституции Республики Беларусь, прав и свобод человека и гражданина, гарантирует реализацию основных направлений внешней и внутренней политики, включая и сферу образования;
- комиссия по образованию и науке Национального собрания. Функции ее состоят в том, чтобы разрабатывать и корректировать законы об образовании;
- Совет Министров Республики Беларусь обеспечивает руководство системой подчиненных ему органов управления образованием, осуществляет проведение единой государственной политики области образования на территории Беларуси;
- Министерство образования Республики Беларусь осуществляет материально-техническое и финансовое обеспечение учебных заведений за счет средств госбюджета, определяет концепции и структуру образования, типовые положения о звеньях, нормативные требования к их деятельности, принимает управленческие решения по сфере образования;
- областные управления образования осуществляют развитие базы образования в своем регионе, повышение квалификации учителей и руководителей школ, перераспределение кадров, регулируют использование средств из местных бюджетов;
- районные и городские отделы образования обеспечивают их материальными, финансовыми ресурсами, педагогическими кадрами, назначают руководителей, оказывают методическую помощь, осуществляют контроль за их деятельностью.

В подчинении у Министерства образования находятся управления (отделы) образования, которые расположены в каждой области. В комитете по образованию Минского горисполкома находится в подчинении девять управлений образования администраций районов.

Учреждения, обеспечивающие получение дошкольного, общего среднего, специального и профессионально-технического образования, находятся в коммунальной собственности и управление их деятельностью осуществляют управления (отделы) образования областных и районных (городских) исполнительных комитетов и Комитета по образованию Минского городского исполкома

Методическое руководство деятельностью указанных учреждений осуществляет Министерство образования.

К компетенции самих учреждений образования отнесены подбор, прием и расстановка кадров, повышение их квалификации; осуществление контроля за выполнением педагогическими работниками и обучающимися своих обязанностей; материально-техническое обеспечение образовательного процесса в соответствии с государственными нормативами; привлечение дополнительных источников финансовых и материальных средств в порядке, установленном законодательством; разработка и организация учреждения учебных планов и программ, совершенствование методического обеспечения учебного процесса; осуществления текущего контроля за успеваемостью и промежуточной аттестацией обучающихся, анализ результатов образовательного процесса.

Во внеурочной работе возможно взаимодействие с представителями зарегистрированных организаций на основе письменных заявок законных представителей детей или совершеннолетних учащихся.

Государственные органы, учреждения образования и иные организации системы образования имеют право осуществлять внешнюю экономическую деятельность, заключать договоры с иностранными партнерами в установленном законодательном порядке.

В образовании различают организационные структуры системы учебных заведений и организационные структуры системы управления образованием. Существующая система образования и система управления образованием структурно построены как вертикальные, внутри каждой структуры присутствует своя внутренняя организация деятельности образованием.

Управление общеобразовательной школой

Механизм управления современной общеобразовательной школой изменяет характер выполнения управленческих функций, порождает принципиально новые формы отношений школы и всех участников педагогического процесса. Структура этих отношений такова: школа – внешняя среда, администрация – общественность, руководитель – подчиненный, учитель – ученик, учитель – родители, учитель – учитель, ученик – ученик.

Государственно-общественное управление школой осуществляется на основе тесного взаимодействия педагогического коллектива учеников, родителей и лиц, которые их заменяют и общественности.

Высшим органом управления школой является конференция, которая проводится не реже одного раза в год. Конференция избирает го-

лосованием совет школы, его председателей и заместителей, определяет сроки их полномочий; принимает устав школы и вносит в него необходимые изменения; утверждает основные направления развития школы, распределяет финансовые средства на развитие материально-технической базы.

В период между конференциями высшим органом самоуправления выступает совет школы, который строит свою деятельность в соответствии с Положением о совете школы.

Непосредственное руководство учебно-воспитательным процессом и текущей деятельностью школы осуществляет директор школы и его заместитель по учебно-воспитательной работе.

Директор и его заместители по учебно-воспитательной работе назначаются городским (районным) отделом образования. Совет школы имеет право ставить вопрос перед отделом образования об освобождении директора от должности или рекомендовать на нее другого работника.

В базовых и средних школах создаются педагогические советы. Их задача: определение путей реализации содержания учебных планов, программ, пособий и т.д. и повышение педагогического уровня учителей. Совет организует работу по изучению педагогами современных технологий, распространению педагогического опыта; вносит предложения при аттестации о присвоении учителям квалификационных категорий, рекомендует их на курсы по повышению квалификации, создает предметные секции, объединения и т.д.

Порядок работы педагогического и методического совета школы определяется уставом школы.

Медицинское обслуживание учеников осуществляется штатным медицинским персоналом, который вместе с администрацией несет ответственность за здоровье и физическое развитие детей.

В общеобразовательных школах может создаваться психологическая служба.

Отношения между школой и городским (районным) отделом образования строятся на принципах гласности и демократии. Органы управления обеспечивают школу различными средствами, кадрами, учебниками и пособиями и т.д. Они же обеспечивают контроль за реализацией государственной политики в области образования.

Структурно-функциональная модель внутришкольного управления

Структурно-функциональная модель внутришкольного управления включает элементы:

- 1) цели школы;
- 2) уровни управления;
- 3) совокупный субъект управления каждого уровня;
- 4) содержание деятельности субъектов управления;
- 5) их взаимосвязи;
- 6) критерии эффективности управленческого труда.

Основу данной модели составляют четыре взаимосвязанных уровня участников педагогического процесса:

1. членов совета школы, директора (*уровень стратегического управления*),
2. его заместителей по учебно-воспитательной и административно-хозяйственной работе, педсовет, общественных организаций (*уровень тактического управления*),
3. учителей, классных руководителей, психолога, социального педагога (*уровень оперативного управления*),
4. учащихся, а также органов ученического самоуправления (*уровень оперативного управления*).

Каждый из уровней управления обязательно входит в зону влияния субъектов управления как по горизонтали, так и по вертикали.

В основу структуры управления по вертикали и по горизонтали положены два фактора: специализация распределения основных функций при их одновременной интеграции; количество труда, необходимого для обеспечения учебно-воспитательного процесса.

Данная модель внутришкольного управления определяет баланс задач всех органов со структурой целей, соответствие иерархических уровней задач и управленческих звеньев, оптимизацию соответствия между задачами, полномочиями и ответственностью органов управления.

Структуру управленческих органов в общеобразовательной школе условно можно разделить на три группы.

1. Органы коллегиального управления школой – общешкольная конференция представителей учащихся, работников школы, родителей, а также подчиняющийся ей совет школы.
2. Должностные лица школы, осуществляющие руководство всеми ее звеньями и подразделениями.
3. Управленческие органы различных общественных организаций учащихся, учителей, а также родителей.

Министерство образования Республики Беларусь: задачи и функции¹

1. Министерство образования Республики Беларусь - республиканский орган государственного управления, проводящий государственную политику в области образования, осуществляющий регулирование, управление и государственный контроль в сфере образования и координирующий в этой сфере деятельность других республиканских органов государственного управления.

Минобразование, управления и отделы образования местных исполнительных и распорядительных органов, все государственные и негосударственные образовательные и воспитательные организации входят в национальную систему образования Республики Беларусь.

2. В своей деятельности Минобразование руководствуется Конституцией Республики Беларусь, настоящим Положением и иными актами законодательства Республики Беларусь.

Минобразование подчиняется Совету Министров РБ, несет перед ним ответственность за выполнение возложенных на него задач и организацию работы подчиненных ему организаций.

3. Главными задачами Минобразования являются:

3.1. разработка и обеспечение реализации государственной политики в сфере образования, опеки и попечительства над несовершеннолетними;

3.2. проведение государственной молодежной политики;

3.3. обеспечение функционирования и развития национальной системы образования Республики Беларусь, создание системы непрерывного образования;

3.4. координация деятельности республиканских органов государственного управления, управлений образования областных и Минского городского исполнительных комитетов, организаций по вопросам реализации функций системы образования, государственной молодежной политики, защиты прав несовершеннолетних, опеки и попечительства над совершеннолетними;

3.5. осуществление государственного контроля за функционированием системы образования, а также в области государственной молодежной политики;

3.6. осуществление анализа реализации государственной политики в области охраны детства;

¹ сайт МО – <http://minedu.unibel.by/> – Положение о МО

3.7. осуществление деятельности по профилактике безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних.

4. МО в соответствии с возложенными на него задачами осуществляет следующие функции:

- информационно-аналитическая
- мотивационно-целевая
- планово-прогностическая
- организационно-исполнительская
- контрольно-диагностическая.

4.1. всесторонне анализирует состояние и прогнозирует развитие системы образования, социальных процессов в среде молодежи в республике, изучает мировые тенденции и определяет приоритетные направления развития в этих сферах;

4.2. разрабатывает проекты законодательных и иных нормативных правовых актов, государственных программ в области образования, дошкольного и внешкольного воспитания, охраны детства и государственной молодежной политики;

4.3. определяет основные направления развития и совершенствования системы контроля в сфере образования республики;

4.4. осуществляет инспектирование, аттестацию и аккредитацию организаций образования, входящих в национальную систему образования Республики Беларусь;

4.5. утверждает в установленном порядке положения об учебных заведениях, других учреждениях системы образования, образцы документов об образовании, типовые штаты и нормативы численности работников организаций системы образования;

4.6. в рамках своей компетенции принимает нормативные правовые акты, подписываемые Министром, а в случае его отсутствия - лицом, исполняющим его обязанности, полномочия которого подтверждаются в установленном порядке, организует проверку их исполнения;

4.7. осуществляет в установленном порядке лицензирование отдельных видов образовательной деятельности;

4.8. организует разработку и утверждает образовательные стандарты, учебные планы и программы по всем уровням образования, организует подготовку и издание учебников, учебных пособий и иной учебно-методической литературы;

4.9. осуществляет учебно-методическое руководство и координацию деятельности всех учебных заведений и иных организаций по вопросам своей компетенции;

4.10. анализирует и контролирует деятельность учебных заведений, иных организаций независимо от ведомственной подчиненности и форм собственности по вопросам своей компетенции;

4.11. создает, реорганизует и ликвидирует организации в порядке, определяемом законодательством Республики Беларусь, осуществляет управление деятельностью подчиненных организаций, имущество которых находится в республиканской собственности, в том числе заключает трудовые договоры (контракты) с их руководителями, утверждает уставы, управляет их имуществом;

4.12. осуществляет планирование расходов на содержание подчиненных организаций системы образования, имущество которых находится в республиканской собственности, на реализацию осуществления иных функций, возложенных на Минобразование;

4.13. осуществляет контроль за финансово-хозяйственной деятельностью всех подчиненных или входящих в их состав организаций государственной формы собственности, а также с долей государственной собственности;

4.14. разрабатывает особенности состава затрат на образовательные и другие виды услуг;

4.15. определяет объемы финансирования и материально-технического обеспечения подчиненных организаций в пределах выделенных бюджетных ассигнований и ресурсов;

4.16. принимает совместные с областными и Минским городским исполнительными комитетами меры по вопросам развития системы образования, воспитания учащейся молодежи, молодежной политики и охраны детства;

4.17. согласовывает для областных и Минского городского исполнительных комитетов кандидатуры на должности руководителей управлений образования, а также кандидатуры на должности руководителей организаций системы образования в соответствии с актами законодательства;

4.18. обеспечивает организацию и проведение фундаментальных и прикладных НИР, в том числе по проблемам образования, воспитания, охраны детства и молодежной политики, внедрение достижений науки в систему образования, а также содействие их внедрению в отрасли экономики;

4.19. разрабатывает и реализует меры по развитию республиканской системы информации в отрасли;

4.20. осуществляет государственную кадровую политику, направленную на комплектование Минобразования, подведомственных учре-

ждений и иных организаций образования высококвалифицированными специалистами, обеспечивает их подбор и расстановку, формирует в пределах своей компетенции руководящий кадровый состав отрасли и его резерв, создает отраслевую систему непрерывного обучения, подготовки и переподготовки кадров;

4.21. осуществляет в пределах, установленных законодательством, владение, пользование и распоряжение государственным имуществом, находящимся на его балансе;

4.22. осуществляет иные функции, установленные законодательством для республиканских органов государственного управления.

5. Минобразование имеет право:

5.1. в установленном порядке получать данные по вопросам функционирования и развития сферы образования, охраны детства и государственной молодежной политики;

5.2. создавать специальные отраслевые и межотраслевые целевые фонды;

5.3. создавать экспертные советы и комиссии по вопросам, входящим в его компетенцию;

5.4. проводить международные и республиканские конференции, конгрессы, симпозиумы, совещания, семинары и другие мероприятия;

5.5. участвовать в работе межгосударственных организаций, комиссий и комитетов, общественных объединений, организовывать международное сотрудничество;

5.6. в установленном порядке вносить представления о награждении государственными наградами работников Минобразования, национальной системы образования, применять по отношению к ним, а также к обучающимся и воспитанникам меры поощрения.

Типы образовательных учреждений

К учреждениям образования, обеспечивающим получение общего среднего образования, относятся:

- Средняя школа. В рамках средней школы действует начальная (1-4 классы) и базовая (1-9 классы) школа.
- Вечерняя школа. Осуществляется обучение и воспитание на третьей ступени общего среднего образования. Может реализовываться программа специального образования на уровне общего среднего образования, дополнительного образования, профессиональной подготовки рабочих (служащих).

- Гимназия. Гимназия является старшей ступенью общеобразовательной школы и призвана обеспечить реализацию государственных требований к образованию в сочетании с повышенным его уровнем, широкой гуманитарной и общекультурной подготовкой. Она имеет младшую (5-9 классы) и старшую (10-11 классы) ступени. Гимназические классы формируются из учащихся общеобразовательной школы. В гимназии могут дополнительно открываться 1-4 классы.

- Гимназия-интернат.

- Лицей. Лицей определяется как профессионально ориентированное учебное заведение, обеспечивающее повышенный уровень общего среднего образования в сочетании с профильной подготовкой учащихся по направлениям и специальностям высшей школы. Функционирует в составе 10-11 классов.

- Специализированный лицей. Функционирует в составе 7-11 классов с изучением отдельных предметов на повышенном уровне, направленные на подготовку к поступлению в учреждения образования по специальностям для органов и подразделений по чрезвычайным ситуациям.

- Суворовское училище. Осуществляется обучение детей на 2 и 3 ступенях общего среднего образования с изучением отдельных предметов на повышенном уровне или организацией учебно-тренировочного процесса по видам спорта. Осуществляется подготовка школьников мужского пола к поступлению на специальности военного и спортивного профиля образования.

- Кадетское училище. Осуществляет подготовку граждан в составе 8-11 классов к службе в Вооруженных Силах, органах внутренних дел, органах и подразделениях по чрезвычайным ситуациям Республики Беларусь.

- Школа для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей.

- Санаторная школа-интернат. Осуществляется обучение на всех уровнях образования и создаются условия для лечения, оздоровления, проживания и питания учащихся. Может реализовываться программа для лиц с интеллектуальной недостаточностью.

- Учебно-педагогический комплекс. В нем реализуется программа на уровне дошкольного и общего среднего образования или на уровнях общего среднего и среднего специального образования.

- Межшкольный учебно-производственный комбинат трудового обучения и профессиональной ориентации. Основное направление

закljučается в осуществлении обучения и воспитания по учебному предмету «Трудовое обучение».

- Межшкольный центр допризывной подготовки. Осуществляется подготовка по учебному предмету «Допризывная и медицинская подготовка» на третьей ступени образования.

Для детей с недостатками умственного и физического развития могут открываться специальные школы (школы- интернаты) или классы с организацией коррекционно-реабилитационных занятий.

Общеобразовательное учреждение является юридическим лицом, имеет свою печать и штамп, а также текущие счета в банках при отсутствии централизации бухгалтерского учета.

Во всех типах образовательных учреждений обеспечивается обязательное изучение учебных предметов на базовом уровне.

В общеобразовательных учреждениях должны быть созданы условия для проведения организационно-воспитательной и кружковой работы, деятельности общественных организаций (объединений) работников и учащихся.

Получение общего среднего образования на базе общего базового образования осуществляется также в учреждениях, обеспечивающих получение профессионально-технического и среднего специального образования. К ним относятся колледж, профессиональный лицей, училище. Они же осуществляют подготовку специалистов и на базе общего среднего образования.

- Колледж – учреждение образования, которое реализует программу, обеспечивающую получение квалификации специалиста со средним специальным образованием, реализующие неполные образовательные программы высшего профессионального образования.
- Училище – учреждение, которое реализует программу профессионально-технического образования, обеспечивающую получение квалификации рабочего (служащего).
- Профессиональный лицей – учреждение, которое реализует программы профессионально-технического образования.

Высшие учебные заведения проводят подготовку специалистов на базе общего среднего, профессионально-технического и среднего специального образования. К высшим учебным заведениям относятся:

- Классический университет - многопрофильное учебное заведение с большим выбором учебных программ в самых разных областях знаний. В нем охватывается широкий спектр специальностей из

разных областей наук, могут соседствовать гуманитарные и естественные факультеты.

- Профильный университет (академия, консерватория) – учреждение, которое обеспечивает получение квалификации специалиста по одному или нескольким профилям образования.
- Институты занимаются подготовкой специалистов для работы в определенной области профессиональной деятельности.
- Высший колледж обеспечивает получение квалификации специалиста с высшим образованием и интегрированную с образовательными программами среднего специального образования.

Высшее учебное заведение должно иметь устав, лицензию на образовательную деятельность, пройти аккредитацию для подтверждения выдачи выпускникам диплома государственного образца.

К учреждениям дополнительного образования взрослых относятся центр (дворец) и детская школа искусств. К учреждениям образования взрослых – академия последиplomного образования, институт повышения квалификации и переподготовки кадров, институт развития образования, центр повышения квалификации руководящих работников и специалистов, центр подготовки, повышения квалификации и переподготовки рабочих.

К учреждениям специального образования относятся вспомогательная школа, центр коррекционно-развивающего обучения и реабилитации, специальное дошкольное и общеобразовательная школа и др.

Воспитательно-оздоровительные учреждения образования – это образовательно-оздоровительный центр и оздоровительный лагерь..

Социально-педагогические учреждения могут быть следующих видов: социально-педагогические центры, детские дома и детские деревни (городки).

К специальным лечебно-воспитательным учреждениям относятся школы и профессионально-технические училища закрытого типа. Они осуществляют образовательную программу для детей, нуждающихся в особых условиях воспитания.

Ступени общеобразовательной школы, их цели и задачи

Общее среднее образование включает ступень общего базового образования. Общее базовое образование включает ступень общего начального образования и является обязательной ступенью. Продолжительность получения общего среднего образования – 11 лет, в отдельных типах общеобразовательных учебно-воспитательных учреждений

(вечерних); для лиц с особенностями психофизического развития, учебных комплексах – 12 и более лет.

Общеобразовательные школы функционируют в составе одной или в соединении двух или трех ступеней: начальная школа (1-4 класс), базовая школа (1-9 классы), средняя школа (1-12 классы).

Структура школы соответствует трем возрастным этапам развития ребенка:

- А) детство – 1 ступень (1–4 классы),
- Б) отрочество – 11 ступень (5–10 классы),
- В) юность – 111 ступень (11–12 классы).

Для обеспечения преемственности между ступенями образования в целях, содержании, методах, формах и средствах обучения и воспитания служит возрастная периодизация развития личности: дошкольное детство – до 6 лет, младший школьный возраст – 6–11 лет, подростковый возраст – 11–15 лет, старший школьный возраст – 15–18 лет.

Дошкольное учреждение образования обязано обеспечить ребенку:

- Возможность ориентироваться и адекватно действовать в окружающем его мире;
- Охрану и укрепление здоровья, формирование основ здорового образа жизни;
- Выявление, проявление и развитие всего комплекса индивидуальных склонностей и задатков, формирование личности, развитие его творческого потенциала;
- Возможность своевременного и полноценного перехода в школу.

Школа первой ступени обеспечивает развитие личности ученика, формирование его первоначальных взглядов на природу, человека, общество. Ее главная цель: закладывать у детей основы понимания явлений окружающей действительности, формировать базовые умения и навыки письма, чтения, счета, общения и учебного труда; развивать физические, нравственные, эстетические и духовные начала личности, устойчивый интерес к учебной деятельности.

Школа второй ступени работает в направлении дальнейшего становления личности ученика. На данном этапе происходит усвоение основ наук и формирование научного мировоззрения, овладение моральными нормами и заложение готовности к профессиональному самоопределению, самовоспитанию и саморазвитию.

Школа третьей ступни завершает среднее образование учеников. На третьей ступени общеобразовательной школы осуществляется внешняя дифференциация обучения в гимназиях, лицеях, ПТУ,

колледжах, которые обеспечивают личности получение общего среднего образования.

К знаниям, умениям и навыкам выпускников предъявляются такие требования, как:

- Наличие научных представления об окружающем их мире и основных законах его существования и развития, основных принципах регионального и экологически целесообразного природопользования, региональных природных особенностях РБ и места проживания;
- Готовность к эстетическому восприятию и преобразованию окружающей действительности, к самовыражению в одной из форм эстетической деятельности;
- Владение языками и речью как средствами общения и познания мира, в частности, элементами математики как универсальным языком познания и средством познания окружающей действительности; владение культурой и культурными традициями своего народа, мировой культурой; готовность участвовать в их развитии; уважение к культурам других народов;
- Владение первичными трудовыми навыками; готовность к овладению профессией и активному труду в сфере общественного производства и др.

Организационная культура общеобразовательных учреждений образования

Организационная культура – это система формальных и неформальных правил и норм деятельности индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения педагогов и учащихся учебного заведения, отличающегося стилем руководства, уровнем взаимного сотрудничества, идентифицирования работников с организацией и целями ее развития.

- Главным в деятельности общеобразовательных учреждений образования является учебно-воспитательный процесс, который строится в соответствии с учебным планом и программами. В центре учебно-воспитательного процесса должна находиться личность учащегося.
- Содержание и система воспитательной работы строятся на гуманных отношениях к личности ученика с учетом его возможностей, интересов и здоровья. В воспитательной работе с учениками участвуют педагоги школы, воспитательных учреждений, родители, представители трудовых коллективов и др.

- Школа имеет право на проведение экспериментальной работы во всех направлениях ее деятельности, за исключением обязательного компонента содержания образования.
- Подготовка детей к школе осуществляется, как правило, в дошкольных учреждениях. Для детей, которые их не посещают, такая подготовка проводится школой на специально организованных занятиях или родителями с консультационной помощью педагогов.
- Продолжительность учебного года – с 1 сентября по 1 июня.
- Организации работы учащихся в течение учебного года – по четвертям. Продолжительность учебной недели организуется в режиме шестидневной школьной недели: пятидневная неделя и один день недели для воспитательных мероприятий разного характера.
- Ежедневное количество и продолжительность учебных занятий определяются учебным расписанием уроков, которое утверждается директором школы. Продолжительность перерывов между занятиями определяется уставом школы, исходя из необходимости отдыха учащихся и обеспечения их горячим питанием.
- Продолжительность урока в первых классах – 35 минут, в остальных – 45. В особых случаях с разрешения отдела образования уроки могут быть сокращены с сохранением общего недельного лимита времени учителя.
- Количество учеников в начальных классах – 20, далее – до 25 человек. Наполняемость классов сельской школы при отсутствии на данной территории достаточного количества учащихся определяется отделом образования совместно с исполкомом районного сельского Совета народных депутатов.
- Учебные занятия дополняются самостоятельной работой учеников, которые даются дифференцировано с учетом индивидуальных особенностей учеников.
- На протяжении учебного года устанавливаются каникулы общей протяженностью не менее 30 дней. Летние каникулы должны иметь протяженность не менее 12 недель, для учащихся 9 классов – не менее 10 недель. Совет школы по согласованию с отделом образования может составить собственный график каникул и определить их сроки.
- Знания оцениваются баллами. Промежуточная оценка выставляется учителем по темам за четверть. В конце учебного года выставляются итоговые оценки с учетом промежуточных, а в 9, 11 классах – с учетом экзамена. В случае несогласия ученика и его родителей с годовой оценкой дается возможность сдать экзамен по предмету комиссии, созданной советом школы или отделом образования.

- В первом классе и втором используется качественная оценка результатов усвоения программы.
- Для учеников, которые по состоянию здоровья не могут посещать школу, решением исполкома местного совета народных депутатов организуются занятия дома.
- Порядок перевода и выпуска учеников, проведение выпускных экзаменов определяется Министерством образования Республики Беларусь.
- Выпускники базовой школы получают свидетельства о базовом образовании, а выпускники средней школы – аттестат о среднем образовании.
- Совет школы имеет право принимать решения по стимулированию учеников, а также их родителей за успехи в обучении и воспитании, активное участие в жизни школы.
- Во всех классах выставляются оценки за поведение (примерное, удовлетворительное, неудовлетворительное). Критерии оценки поведения определяются Министерством образования.

Тема 3. УСТАВ ШКОЛЫ

Основным законом жизни школы является устав, который общеобразовательная школа разрабатывает и принимает в соответствии с Примерным положением об уставе образовательного и учебно-воспитательного учреждения системы образования РБ. Устав является сводом правил и положений, которые определяют цели, задачи, права, организацию, структуру его деятельности в системе образования.

Устав выполняет регулятивную и представительскую функцию (это документ, ознакомление с которым позволяет определить, что представляет собой данная школа).

Устав школы принимается конференцией школьного коллектива. Он является правовым документом. Поэтому положения устава не должны противоречить действующему законодательству. Устав школы регистрируется в районном отделе образования.

В уставе УО в обязательном порядке указываются:

Наименование (с указанием формы собственности)

Правовой статус

Место нахождения

Предмет, цели и задачи деятельности

Когда, кем создано, подчиненность

Основные характеристики организации образовательного процесса

Режим занятий обучающихся

Порядок осуществления финансовой и хозяйственной деятельности

Порядок взимания платы за обучение

Порядок управления деятельностью УО

Порядок представления учредителю отчетов о поступлении и расходовании финансовых и материальных средств

Порядок формирования штатов и оплаты труда работников

Права и обязанности участников образовательного процесса

Порядок реорганизации и ликвидации УО

Порядок внесения изменений и дополнений в устав.

Устав учреждения образования утверждается учредителем.

Устав состоит из разделов (или содержание устава):

1. Общие положения. В нем указываются: организационно-правовая форма образовательного и воспитательного учреждения, указание на то, является ли оно юридическим лицом; цель и задачи деятельности; типы и виды реализуемых образовательных программ.
2. Участники образовательно-воспитательного процесса и отношения между ними. Здесь прописываются порядок приема учащихся и педагогов; права и обязанности учащихся и персонала школы; порядок и основания отчисления; порядок комплектования работниками;
3. Организация образовательно-воспитательного процесса: язык, на котором ведется учеба и воспитание; продолжительность обучения; система оценок при аттестациях, их формы и порядок; режим занятий
4. Организация методической и научной работы. Прописывается, из каких направлений складывается данный
5. Права и ответственность образовательного и воспитательного учреждения. Указываются права школы и гарантии для работающих сотрудников.
6. Структурные подразделения образовательного и воспитательного учреждения: указываются кабинеты, библиотека, органы управления, и другие объекты, обеспечивающие жизнедеятельность и функционирование школы.

7. Система руководства (Управление школой). Указывается, на основе каких принципов строится управление в школе, перечисляются органы самоуправления и их полномочия, прописывается создание советов и объединений и их направления работы.
8. Финансовая и хозяйственная деятельности
9. Реквизиты счетов в банке
10. Документ, которым регулируются нормы и правила внутреннего трудового распорядка уч-ся и работников учреждения
11. Международные связи
12. Формы государственной статистической отчетности
13. Порядок реорганизации и ликвидации
14. Другие положения.

Тема 4. НАУЧНЫЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ШКОЛОЙ

Основы теории управления (основы менеджмента)

Теория управления – это наука, изучающая закономерности процесса управления и формирование отношений, возникающих в процессе управления. Предметом ее изучения является процесс управления разнообразными видами деятельности, осуществляемыми в учреждении (организации) в соответствии с содержанием работы, общими и специальными функциями руководителей.

Самые простые формы упорядочения и организации совместного труда существовали на стадии первобытнообщинного строя. Управление осуществлялось сообща, всеми членами рода, племени или общины. Старейшины и вожди родов и племен были руководителями всех видов деятельности того периода.

Переход от присваивающего хозяйства к производящей экономике и стал этапом в накоплении людьми знаний в области управления. В последующем практика управления развивалась и все более совершенствовалась. Возникновение производств с большим количеством работников повлекло за собой и обучение отдельных работников для представления интересов владельцев на рабочих местах. Это и были первые менеджеры.

Однако, теория управления как наука, сформировалась только в начале 20 века. Первый крупный шаг к рассмотрению менеджмента как науки был сделан Фредериком Тейлором, который начал революцию в

данной области и возглавил школу научного управления. В своих работах Ф. Тейлор изложил положения научной организации труда: создание научного фундамента с новыми методами работы, отбор и обучение рабочих на основе научных критериев, специализация рабочих, сотрудничество между управляющими и рабочими по внедрению научно обоснованной системы организации труда и равномерное распределение труда и ответственности между администрацией и рабочими. Он разработал методологические основы нормирования труда, внедрил в практику научные подходы подбора, расстановки и стимулирования труда рабочих. Поскольку Ф.Тейлор был промышленным инженером, основное внимание он уделил исследованию технологии производства, оставив не исследованными социальные аспекты, отмечая, однако, что мотивация и стимулирование труда являются как факторами повышения производительности.

Становление науки об управлении связано также с именами Ф. и Л. Джилбертов, Л. Гилберт, Г. Ганта. Они провели исследования в области трудовых движений, усовершенствовали организацию производства, разработали научные принципы организации рабочего места, предложили систему стимулирования труда, обосновывали необходимость предоставления отдыха.

Наряду с вопросами рациональной организации труда отдельного рабочего и производственных подразделений, началась разработка общих принципов организации труда и управления. Родоначальником этого направления, которое впоследствии получило название административной школы, считается французский инженер и управляющий Анри Файоль. Он разработал общий подход к анализу деятельности администрации и сформировал на этой основе некоторые обязательные принципы административной деятельности. Данные принципы объединяют в три группы:

1. Организация труда (разделение труда или специализация, дисциплина, порядок, стабильность состава персонала, поощрение инициативы).

2. Механизм власти (власть, единство руководства, централизация, иерархичность управления).

3. Психология управления (подчинение частного интереса общему, вознаграждение за труд, справедливость, корпоративный дух).

Анализируя процесс управления, который включает в себя производственный, коммерческий, финансовый и другие компоненты, в том числе и административный, А.Файоль выделил в последнем пять функ-

ций: предвидение, планирование, организация, координация (мотивация) и контроль.

Из других представителей "административной школы" можно выделить М. Блумфилда, разработавшего концепцию "менеджмент персонала"; немецкого профессора М. Вебера, предложившего концепцию "рациональной бюрократии"; немецкого экономиста Ф. Шумахера, изложившего теории «маломасштабных организаций» и «промежуточных технологий»; английских экономистов Л. Урвика и Д. Муни, рассмотревших деятельность организации с точки зрения перспективы и пытающиеся определить общие характеристики и закономерности организаций в целом; Г. Эмерсона, предложившего принципы управления предприятиями с точки зрения комплексного подхода; Г. Форда, сделавшего шаг в использовании системы Ф. Тейлора и применившей ее в массовом производстве.

Школа человеческих отношений появилась на рубеже 20-30-х годов. В ее основу были положены достижения психологии и социологии. Акцент в школе человеческих отношений делался на заботе о людях, в отличие от движения научного управления, где рассматривались только вопросы производства. Родоначальником «школы человеческих отношений» принято считать профессора Гарвардского университета Элтона Мэйо, хотя на роль человеческого фактора обращали внимание Роберт Оуэн, Лилиан Джилбрет. Э. Мэйо считал, что прежние управленческие методы полностью направлены на достижение материальной эффективности, а не на установление сотрудничества. В результате экспериментов было доказано, что производительность труда зависит от социально-психологического климата в коллективе, который формируется под действием таких факторов, как сплоченность коллектива и ненавязчивое руководство. Основные положения этого направления сводятся к выявлению роли отношений в малых группах и утверждению того, что в практике управления необходимо выявлять и использовать социально-психологические особенности группы.

В дальнейшем представители школы человеческих отношений искали методы совершенствования труда работников системы управления: изменению неформальной социальной структуры, делегированию ответственности и др. Из других ученых этого направления можно выделить американского социолога и политолога Мэри Паркет Фоллет, проанализировавшую стили руководства и разработавшую теорию лидерства.

Большой вклад в развитие «школы человеческих отношений» был сделан учеными, которые создали направление в школе человеческих

отношений – «поведенческую школу». Ими было разработано несколько теорий мотивации.

Одной из них является иерархическая теория потребностей американского психолога, профессора Массачусетского университета Абрахама Маслоу. Он создал теорию потребностей личности и расположил в определенной иерархии: физиологические (основные потребности); в безопасности своего существования (потребности в защищенности); социальные потребности (стремление к коммуникации); престижные потребности (потребность признания); потребность в самореализации (потребность развития).

Не менее известна теория Х и теория У американского теоретика и практика Дугласа Макгрегора. В основе его теории лежат характеристики работников (Теория Х – люди в силу своих природных особенностей уклоняются от работы и их надо к работе принуждать. Теория У – внешний контроль и угроза наказания не являются средствами ориентации людей на достижение целей предприятия. Человек способен сам себя контролировать, если стремится к целям, в которых он заинтересован). Позже данная теория получила развитие в теории З У. Дж. Оучи, которая предполагала соединение индивидуализма и предприимчивости с японским коллективизмом (Теория Z – рабочие в большинстве своем трудолюбивы, ответственны, их нужно лишь поддерживать и поощрять).

В теории потребностей Мак-Клелланда основной упор делается на потребности высших уровней, согласно с чем, выделяются три типа потребности: власть, успех и причастность. Потребность власти – это потребность проявления своего влияния. Потребность успеха – это потребность или процесс доведения работы до успешного завершения. Потребность в причастности – это налаживание взаимоотношений в коллективе.

Двухфакторная модель Ф. Герцберга акцентировала гигиенические факторы производства и охраны труда. Ф. Герцберг выдвинул положение о том, что существуют типы факторов, которые влияют на трудовое поведение работников – факторы, связанные с внешними условиями труда (оплата труда, социальный статус, льготы учреждения) и факторы, связанные с содержанием труда (личная ответственность, продвижение по службе, позитивная оценка достижений и др.).

Помимо теории мотивации были разработаны процессуальные теории, в которых анализируется, как человек распределяет усилия для достижения конкретных целей и как выбирает конкретный вид поведения.

Имеются три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий В. Врума, теория справедливости и модель Портера-Лоулера.

Теория ожиданий подчеркивает важность трех взаимосвязей: затраты труда – результаты, результаты – вознаграждение, вознаграждение – валентность. Практическое значение этой теории состоит в необходимости для руководителей создания системы компенсаций, которые учитывают реальные потребности сотрудников. В теории Портера-Лоулера устанавливается взаимоотношение между вознаграждением и результатами и делается вывод – результативный труд ведет к удовлетворению работающего.

Более поздние теории управления разработаны в основном представителями количественной школы. Ее представители рассматривают управление как логический процесс, который может быть описан математически. Это управление на основании учета и анализа данных с помощью определенных приемов, использующих компьютерные технологии.

«Эмпирическая» школа управления занимается сбором и обобщением материалов практики и разработкой на этой основе рекомендаций для управляющих. Она развивается в двух направлениях: проводятся организационно-технические и экономические исследования проблем управления предприятием и осуществляется разработка новейших концепций современного менеджмента («участия в прибылях», «участия в управлении» и др.). Другое направление исследований проводит изучение и содержание труда и функций руководителя. Представители «эмпирической» школы указывают, что современному управляющему недостаточно быть узким специалистом, он должен владеть общими научно обоснованными и проверенными на практике методами и приемами социального управления.

Школа «социальных систем» использует выводы школы «человеческих отношений», рассматривая человека в организации как социально ориентированное существо, обладающее различными потребностями, влияющими на среду в организации. В тоже время среда оказывает влияние на формирование потребностей. Основную задачу школа «социальных систем» видит в снижении силы конфликтов. Данная школа управления акцентирует влияние на исследовании наиболее общих форм организации, анализируя части системы, их взаимодействие, процессы, связывающие части системы с целями организаций.

В современный период управление рассматривается как динамичное явление, поэтому к нему применяют различные подходы: процессный, системный, ситуационный.

Процессный подход рассматривает последовательность действий руководства, но только в циклическом характере.

Системный подход видит управление как систему взаимосвязанных и взаимозависимых элементов с их внешними и внутренними связями. Открытая система, какой является социальная, активно взаимодействует с внешней средой. Системный подход в управлении позволяет избежать ситуаций, когда решение в одной области превращается в проблему для другой.

Суть ситуационного подхода состоит в том, что формы, методы, системы, стили управления должны существенно варьироваться в зависимости от сложившейся ситуации. Это конкретный набор обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в данное конкретное время. Суть рекомендаций по теории системного подхода состоит в требовании решать текущую, конкретную организационно-управленческую проблему в зависимости от целей организации и сложившихся конкретных условий.

Основные принципы и функции теории управления

Управление – это процесс планирования, организации и руководства, мотивации и контроля деятельности работников, обеспечивающих достижение поставленных задач.

Управление (менеджмент) имеет свои принципы. Принципы менеджмента – это основные закономерности и правила поведения, которыми руководствуются управленцы в своей деятельности.

Принципы менеджмента делятся на две группы - общие и частные. К общим принципам управления относятся принципы применимости, системности, многофункциональности, интеграции, ориентации на ценности.

Принцип применимости - руководство к действию для всех работающих сотрудников.

Принцип системности - охватывает всю систему с учетом внешних и внутренних взаимосвязей, взаимозависимостей и открытости собственной структуры или системы в целом.

Принцип многофункциональности - охватывает различные аспекты деятельности: материальные, функциональные, смысловые.

Принцип интеграции - внутри системы должны интегрироваться различные способы отношений и взгляды сотрудников.

Принцип ориентации на ценности – соблюдение представлений о ценностях.

К другим принципам управления относят:

- единоначалия в принятии решений и коллегиальности при их обсуждении;
- единства воздействия всех методов управления для поддержания целостности социальной системы;
- сочетания отраслевого и территориального управления;
- приоритетности в достижении стратегических целей;
- научности социального управления;
- прогнозирования социального управления;
- мотивации (стимулирования) труда;
- ответственности за результаты социального управления;
- рационального подбора, подготовки, расстановки и использования кадров;
- экономичности и эффективности управления;
- системности (рассмотрение объекта или субъекта управления как системы, состоящей из различных звеньев);
- иерархичности (рассмотрение систем как многоступенчатых, многоуровневых, которые требуют деления на элементы; при этом каждая ступень управляет нижестоящей ступенью и одновременно является объектом управления по отношению к вышестоящему уровню);
- необходимого разнообразия (управляющая система должна обладать не меньшей сложностью и разнообразием, чем управляемая система);
- обязательности обратной связи (получение информации о результатах воздействия управляющей системы на управляемую систему путем сравнения фактического состояния с заданным);
- сочетания единоначалия и коллегиальности;
- ситуационного управления по прогнозированию возмущений;
- программно-целевого обеспечения;
- делегирования полномочий;
- гуманизма и нравственности в управлении;
- гласности в принятии решения.

Принципы управления позволяют формировать систему методов и выбирать каждый метод в отдельности; однако каждый отдельный метод не имеет такого же воздействия на принципы управления.

Функции менеджмента - это определенное разделение труда в сфере управления.

Выделяют специальные, или конкретные (должностные обязанности) и общие, или основные функции управления. К последним относятся: планирование (что делать и что достигнуть), организация и координация (как использовать ресурсы), руководство (приводить планы в дей-

ствие) или регулирование (мотивация) и контроль (проверять людей и работу).

Планирование – определение задач, выполнение которых возлагается на все остальные функции. Тесно связана с прогнозированием. Перспективные планы являются документами научного прогнозирования.

План представляет собой сложную социально-экономическую модель будущего состояния организации. Существует несколько видов планирования.

Стратегическое планирование – это направления на основополагающие составляющие организации в долгосрочной перспективе; оценка тенденций в окружении организации.

Тактическое планирование - это определение промежуточных целей на пути достижения стратегических целей и задач. Тактическое планирование сходно со стратегическим. Отличие заключается в сроках (составляется обычно на один год) и координации своей деятельности между собой начальников различных подразделений. Поэтому тактическое планирование состоит в том, чтобы в основу положить идеи стратегического планирования.

Оперативное планирование исходит из тактического планирования. В оперативных планах описание деятельности вписываются в такую систему, при которой каждый направляет свои усилия на достижение общих и главных целей организации. Составляется от месяца до полугода.

Проект – это план по реализации единичной деятельности.

Все виды планирования составляют общую систему, которая называется *генеральным*, или *общим планом* функционирования организации.

Эффективность планирования как функции управления зависит от принципов руководства при составлении планов.

1. Полнота планирования - при планировании должны учитываться все ситуации, которые могут иметь значение для развития организации.
2. Точность планирования - при составлении используются методы, средства, процедуры, обеспечивающие точность прогнозов.
3. Ясность планирования – цели должны иметь простые формулировки.
4. Непрерывность планирования - это непрерывный процесс.
5. Экономичность планирования - расходы на планирование должны находиться в соразмерном отношении с получаемым от планирования выигрышем.

Организация – это создание организационной структуры; функциональное разделение и координация видов работ между людьми в управ-

ляемой системе; распределение во времени и пространстве необходимых мероприятий.

Организация как функция управления обеспечивает упорядочение технической, экономической, социально-психологической и правовой сторон деятельности любой организации. Функция организации нацелена на упорядочение деятельности менеджера и исполнителей. Она позволяет определить, *кто* именно должен выполнять каждое конкретное задание из большого количества заданий, и *какие* для этого потребуются средства.

В понятии «организация» теория управления выделяет три элемента: норма управляемости, формализация управления и структура управления.

Норма управления – число работников, которыми управляет один человек.

Формализация управления – установление взаимоотношений и ответственности между работниками в письменной форме. Она закрепляет полномочия за должностью, а не за личностью.

Структура управления – это схема управленческой иерархии учреждения или предприятия. Структуры управления бывают высокие и плоские.

Координация – это регулирование взаимодействия в процессе решения задач.

Мотивация — это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личностных целей и целей организации. Различают три вида трудовых мотивов: материальные, самореализация и социальный престиж.

Близкое к понятию «мотивации» является понятие «стимулирование» - это побуждение персонала к действиям. Различают виды стимулирования: материальные (денежные и неденежные), нематериальные (социальные, психологические, творческие, моральные); индивидуальные и коллективные.

В настоящее время используются приемы стимулирования - мотивации, которые делят на три группы:

1. приемы, ориентированные на работников. К ним относятся: постановка четких и достижимых целей, переподготовка, изменение поведения работника, гибкая система оплаты.

2. приемы, ориентированные на работу. К ним относятся: дизайн рабочих мест, гибкие графики работы, наделение ответственностью.

3. приемы, ориентированные на организацию. Сюда входит расширение полномочий сотрудников, участие в прибылях, участие в собственности.

Контроль – проверка соответствия хода процесса планам, нормам, инструкциям, решениям; вскрытие причин существующих недостатков и выработка мер по их устранению.

Управленческий контроль - это процесс непрерывный, включающий наблюдение и регулирование разных видов деятельности организации с целью облегчения выполнения управленческих задач.

В основу создания всех систем контроля должны быть положены следующие основные требования-критерии:

1) *эффективность контроля* - определяется успешность, полезность контроля;

2) *эффект влияния на людей* - выясняется вопрос, вызывает ли у работников применяемая технология контроля положительные стимулы или негативные, стрессовые реакции

3) *выполнение задач контроля* - контроль должен определить совпадения или отклонения в системе управления организацией; способствовать устранению отклонений; выработке эффективных решений;

4) *определение границ контроля* - контрольные мероприятия не могут осуществляться без ограничений. Нужно соблюдать нормы контроля, определенные действующим законодательством.

Различают следующие виды контроля.

1. *Предварительный контроль.*

2. *Текущий контроль.*

3. *Заключительный контроль.*

Функция контроля не является конечным пунктом всего процесса управления организацией. На практике такого конечного пункта не существует вообще, так как каждая управленческая функция подвижна другой. Возникает своего рода постепенное круговое движение. Например, информация, полученная в процессе контроля, может использоваться на этапе планирования, организации и мотивации сотрудников.

Методы менеджмента

Реализация рассмотренных функций и принципов управления осуществляется путем применения различных методов.

Метод управления - это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организаци-

ей целей. Методы управления классифицируются по следующим параметрам:

1. По объекту управления: государственные, региональные, местные, внутришкольные, внутриколлективные.
2. По субъекту управления: административные, хозяйственные, общественного взаимодействия между образовательными учреждениями.
3. По целям: стратегические, тактические, оперативные.
4. По времени действий: перспективные, долгосрочные, текущие.
5. По стилю: авторитарные, демократические, либеральные.
6. По механизму влияния: социально-политические, социально-экономические, психолого-педагогические.

Выделяют следующие методы управления:

1. организационно-административные, основанные на прямых директивных указаниях;
2. экономические, обусловленные экономическими стимулами;
3. социально-психологические, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников.

Организационно-административные методы в основном опираются на власть руководителя, его права, присущую организации дисциплину и ответственность. Организационно-административные методы оказывают прямое воздействие на управляемый объект через следующие формы проявления:

А) Организационные – регламентирующие, нормативные, инструктирующие). Направлены на установление устойчивых связей между элементами системы посредством закрепления определенных обязанностей.

Б) Распорядительные - приказы, постановления, распоряжения, указания, отдаваемые письменно или устно. Направлены на текущее использование установленных организационных связей и их частичную корректировку при изменении условий работы.

В) Дисциплинарные – замечания, выговоры, предупреждения. Предназначены для поддержания стабильных связей посредством дисциплинарных требований и системы ответственности.

Методы призваны обеспечить организационную четкость и дисциплину труда. Они регламентируются правовыми актами трудового и хозяйственного законодательства, основными целями которого являются: правовое регулирование трудовых отношений, укрепление законности, защита прав и законных интересов предприятия и его работников в соответствии с законодательными актами.

Экономическим методам управления отводится центральное место. В результате экономических стимулов формируются условия, при которых трудовой коллектив побуждается к эффективной работе не столько административным влиянием, сколько экономическим стимулированием. Выделяют три уровня применения экономических методов: государственный, внутриорганизационный и персональный.

Социально-психологические методы. Результаты труда во многом зависят от целого ряда психологических факторов. Умение учитывать эти факторы и с их помощью целенаправленно воздействовать на отдельных работников поможет руководителю сформировать коллектив с едиными целями и задачами.

Социально-психологические методы имеют два уровня применения: коллективный и индивидуальный. Первый уровень предполагает создание определенных социальных благ (социальная инфраструктура предприятия, условия труда, повышение квалификации). Второй уровень требует глубокого знания менеджера о внутреннем состоянии подчиненного. Главная цель применения этих методов - формирование в коллективе положительного социально-психологического климата, благодаря чему в значительной мере будут решаться воспитательные, организационные и экономические задачи. Умение учитывать это обстоятельство позволит руководителю целенаправленно воздействовать на коллектив, создавать благоприятные условия для труда и формировать коллектив с едиными целями и задачами.

Одна из важнейших задач в развитии организации - создание наиболее благоприятных условий для реализации возможностей человека. Это предусматривает широкие права трудовых коллективов в сочетании с высокой ответственностью за конечные результаты работы и развитыми формами демократического управления (самоуправления).

Самоуправление трактуется как демократизация управления, обеспечивающая работникам возможность участвовать в процессе принятия решений, влиять на положение дел в организации. Полностью самоуправляемой считается система, не имеющая над собой ни одного вышестоящего органа управления (например, частная фирма).

Самоуправление предусматривает не только выбор и самостоятельное принятие коллективом тех или иных решений, но и их обязательное выполнение его членами. Кроме того, каждый член коллектива несет личную ответственность за выполнение решений.

Информационное обеспечение

Информация — ориентирующее знание о состоянии системы, процесс обеспечения информационных потребностей общества на основе применения информационных технологий. Информация необходима для всех этапов управления: от постановки целей до контроля. Поэтому сбор, переработка и использование информации — необходимый компонент управления.

Информация классифицируется по различным основаниям:

- сферам общественной жизни (экономическая, социальная, общественная, политическая, духовно-культурная);
- источникам поступления (внутренняя и внешняя);
- материальным носителям (бумажная, электронная);
- формам носителей (средства массовой информации — радио, телевидение, печатная — книги, газеты, журналы);
- периодам использования (условно-постоянная — справочная, нормативная и переменная — оперативные сведения);
- видам основных функций управления (прогнозная, организационная, контрольно-учебная, регулятивная);
- характеру представления (количественная и качественная).

К информации предъявляются определенные требования:

- 1) полнота — отражение в полной мере управляемых процессов;
- 2) достоверность — формирование на основе объективных данных;
- 3) оперативность — поступление в сроки, достаточные для принятия своевременного решения;
- 4) недопустимость сведений, осложняющих принятие решений;
- 5) прозрачность — невозможность различных толкований;
- 6) экономичность затрат при сборе информации, максимально возможная сохранность, наибольшее агрегирование (сжатие) при передаче на более высокий уровень управления.

Для осуществления управленческих функций необходима научная информация, причем ее характер зависит, прежде всего, от специфики объекта управления. Но в любом случае, информация должна отражать состояние сферы, которой руководят. Управление предполагает сбор и переработку информации, касающейся состояния социального микроклимата в коллективе, об отношениях между людьми.

Информация, используемая в управлении общественными системами, являет взаимодействие различных информационных потоков. Сюда входит: *исходная информация*, необходимая для выработки и принятия управленческих решений; сами *решения*, или *управленческие команды*, предопределяющие организацию управляющих и управляемых систем; *регулирующая информация*, представленная различного рода па-

раметрами, нормативами, законами, инструкциями, технологическими картами и т. д.; *оперативная информация*, поступающая в процессе функционирования системы и характеризующая ее состояние; *внешняя информация*, поступающая от других систем, коммуникационно связанных с данной системой; *контрольно-учетная информация*, характеризующая течение и результаты работы системы. Отобрать из многообразия информации данные, имеющие для управления существенное значение, — важная и трудная задача.

Всю информацию можно подразделить на потоки внутри данной системы, между ее компонентами (*внутренняя информация*), и потоки информации, циркулирующей между данной системой и внешней средой, с которой она состоит в функциональных связях (*внешняя информация*).

Особенно большое значение имеет циркуляция информации между объектом и субъектом управления. Информация этого рода включает два типа потоков: прямую и обратную связь. Организация прямой информации обеспечивает своевременное поступление различного рода команд со стороны субъекта, а обратной информации — поступление данных о состоянии объекта и достижении (или недостижении) поставленной перед ним цели.

Стиль управления менеджера

Стиль руководства — это способ общения и взаимодействия руководителя с подчиненными. В теории управления рассматривается три группы стилей управления менеджера:

1. классические: демократический, либерально-анархический, авторитарный, диктаторский, ситуативный (смешанный, гибкий).
2. специальные: дипломатический и инновационный (демократический), регламентирующий, плановый, консервативный, бюрократический, авральный, административный (авторитарный), свободный (либерально-анархический).
3. современные: харизматический, транзакционный, сервисный, интерактивный, командный.

Классические стили управления имеют особенности:

1. Авторитарный стиль характеризуется жестким единоличным принятием руководителем всех решений, жесткий постоянный контроль за выполнением всех решений с угрозой наказания.
2. Демократическом стиль проявляется в принятии управленческих решений на основе обсуждения проблемы, учета мнений и инициатив сотрудников. Выполнение принятых решений контролируются и руково-

дителем и самими сотрудниками; руководитель проявляет доброжелательное внимание к личности сотрудников, учету их интересов, потребностей, особенностей.

3. Либерально-анархический стиль характеризуется «максимумом демократии» и «минимумом контроля». Результаты работы обычно низкие, люди неудовлетворены своей работой, руководителем, психологический климат в коллективе неблагоприятный.

4. Диктаторский стиль предполагает неограниченную власть руководителя над подчиненными, т.е. полное подчинение не только в делах, но в мыслях.

5. Ситуативный стиль проявляется в применении различных стилей в зависимости от ситуации, складывающейся в коллективе.

Специальные стили управления являются разновидностями классических:

- дипломатический стиль заключается в тонком расчете, в способностях договориться и решать конкретные вопросы.
- Инновационный - обозначает повышенную приверженность руководителя к нововведениям и обновлениям.
- Регламентирующий стиль основан на точном соблюдении инструкций.
- Плановый стиль базируется на скупом следовании планам.
- Консервативный направлен на соблюдении традиций и неприятие новшеств.
- Бюрократический основан на своевласти бумаг.
- Авральный стиль – деятельность построена скачками, авралом.
- Административный стиль – руководитель не вникает в подписываемые документы, если на них стоят подписи других.

Среди современных стилей управления выделяют:

- Харизматический стиль - основан на вере и правоте начальника.
- Трансакционный стиль – руководство осуществляется при помощи разъяснения задач, создании необходимых структур и условий.
- Сервисный стиль руководства – руководители обеспечивают подчиненных комфортными условиями для большей мотивации их к деятельности.
- Интерактивный стиль – эмоциональное вовлечение подчиненных в дела организации.
- Командный стиль – в качестве менеджера выступает команда.

Управленческие решения, их классификация

Важное место в процессе управления отводится принятию управленческих решений. Управленческие решения – это программы действий для разрешения проблемной ситуации. Они выполняют следующие функции:

1. Направляющую. Установление целей и задач развития учреждения в целом.
2. Обеспечивающую. Определяет пути, средства развития учреждения.
3. Координационно-организаторскую. Способствует установлению режима, порядка работы.
4. Стимулирование. Предполагает меры морального и материального поощрения, сотрудничество при достижении поставленных целей и задач.

Управленческие решения делятся на две большие группы: по цели (перспективные и текущие) и по содержанию. К первой группе относятся режим дня, график работы, правила внутреннего распорядка, различные виды планов и т.д. Они носят постоянный характер и действуют длительное время, меняются с изменением условий работы учреждения.

Ко второй группе относятся:

1. Приказ – правовой акт, издаваемый руководителем в категоричной форме и действующий на основе принципа единоначалия в целях решения основных и оперативных задач.
2. Распоряжение – проявляется меньшая степень регламентации с целью побуждения сотрудников к выполнению задания.
3. Решение (постановление) – характерно для коллективных органов управления.
4. Рекомендации – способ принятия и доведения решения до исполнителей.
5. Указания имеют силу обязательности, но исполнителю предоставляется большая самостоятельность в нахождении альтернативных путей решения поставленных проблем.
6. Директива. Могут носить характер совета, просьбы, но обязательно выполнимы.
7. Совет – наименее регламентированное управленческое решение, которое направлено на оказание помощи исполнителю.

При управленческих решениях руководитель должен придерживаться пяти правил: четко, полно, сжать, доверительно, правильно отдавать приказание. После руководитель обязан проверить выполнение решений.

Все управленческие решения делятся на уровни их принятия и выполнения.

1. Рутинные решения принимаются в соответствии с имеющейся программой. Они не требуют творческого подхода, поскольку все процедуры заранее предписаны. Руководитель берет на себя ответственность за начало определенных действий.
2. Селективный уровень предполагает, что руководитель оценивает круг возможных решений и выбирает действия, которые являются наиболее эффективными, экономичными.
3. Адаптационные решения вызывают трудности, так как здесь руководитель должен выработать новый подход к проблеме. Успех руководителя зависит от его личной инициативы.
4. Инновационные решения наиболее сложны, так как для их решения требуются новые представления и методы, используя творческие идеи других специалистов. Руководителю следует найти способы понимания сложной проблемы.

Кадровая политика

Коллектив – это сообщество объединенных общими целями людей, достигших в процессе совместной деятельности определенного уровня развития. Признаками трудового коллектива являются:

общность интересов всех его членов;
единая цель;
совместная деятельность по достижению этой цели;
определенная организационная структура коллектива;
наличие отношений руководства и подчинения;
психологический климат (личность руководителя, условия труда сотрудников, система стимулирования).

Формирование коллектива - сложный и противоречивый процесс. В зависимости от степени единства индивидуальных целей группы обуславливается степень коллективности, или степень социальной зрелости трудового коллектива. От степени зрелости зависит характер и содержание управленческой деятельности менеджера. В своем формировании и развитии трудовой коллектив проходит три основных этапа.

На *первом этапе* происходит взаимное знакомство его членов. На этом этапе большинство требований исходит от руководителя.

На *втором этапе* завершается знакомство и изучение членов коллектива. В общих чертах складывается неофициальная структура коллектива, образуется актив, может образоваться и пассив. Руководитель может управлять коллективом и предъявлять к нему требования не только лично, но и через неформальных лидеров.

На *третьем этапе* сознательность и активность работников достигают приблизительно одинаково высокого уровня. Требования руководителя и неформальных лидеров воспринимаются как естественные и понятные для всех членов коллектива. Характерная черта данного этапа - достижение сочетания групповых и личных интересов.

Большое значение в коллективе имеет *психологический климат*. Современный менеджмент выделяет профессиональную этику и неформальные процессы, как основные характеристики психологического климата.

Профессиональная этика – это соблюдение установленных норм и правил поведения между сотрудниками.

Неформальные процессы – это соответствие групповых и индивидуальных ценностей целям организации, а также продуктивность группового взаимодействия.

Управленческий труд

Основной задачей управленческого труда является обеспечение целенаправленной, скоординированной деятельности, как отдельных участников совместного трудового процесса, так и коллективов в целом. По сути это планомерная деятельность работников административно-управленческого персонала, направленная на организацию, регулирование, мотивацию и контроль за работой сотрудников организации. Управленческий труд имеет свои специфические особенности:

- 1) носит информационный характер непосредственного предмета и продукта его труда. Результаты труда персонала управления оцениваются не по количеству изданных распоряжений и выпущенных документов, а по их влиянию на деятельность коллектива предприятия;
- 2) участвует в создании материальных благ через труд других людей;
- 3) в качестве предмета управленческого труда выступают управленческий процесс и люди, участвующие в нем;
- 4) его результатом являются управленческие решения;
- 5) средствами труда служит организационная техника;
- 6) труд умственный.

В основе рациональной организации управленческого труда лежат определенные принципы:

1. Комплексности. Он предполагает, что научная организация управленческого труда развивается по нескольким направлениям и касается всего управленческого коллектива.

2. Системности. Предполагает взаимное согласование, устранение противоречий. В результате создается система организации труда, в рамках которой все ее составные части взаимно согласованы и действуют в интересах эффективного функционирования всей системы.

3. Регламентация. Это установление и строгое соблюдение определенных правил, положений, указаний, инструкций, нормативов и других нормативных документов, основанных на объективных закономерностях развития системы управления. При этом выделяется круг вопросов, подлежащих жесткой регламентации, и вопросы, для которых нужны лишь рекомендации.

4. Специализация. Она заключается в закреплении за каждым подразделением определенных функций с возложением на них полной ответственности за конечные результаты его деятельности.

5. Стабильность. Трудовой коллектив должен работать в условиях стабильности его состава, функций и задач, решаемых коллективом. Это не исключает динамики в развитии коллектива. Важно, чтобы изменение содержания и состава задач было обусловлено объективно необходимыми потребностями и происходило на строго научной основе.

6. Целенаправленное творчество. Оно заключается в достижении двух взаимосвязанных целей: обеспечение творческого подхода при проектировании и внедрении передовых приемов труда и максимальное использование творческого потенциала управленческих работников в их повседневной деятельности.

Каждый из рассмотренных принципов имеет самостоятельное значение. Вместе с тем они дополняют друг друга, раскрывая различные способы общего подхода к организации управленческого труда.

Одним из аспектов управленческого труда является управленческая культура. Управленческая культура является частью общей культуры человека и общества. В ней выделяются элементы:

- управленческие знания, соответствующее сознание, настроение;
- общественные отношения (управленческие отношения), которые материализуют знания, нормы в своем содержании и в процессе социализации личности передают ей эти нормы и ценности общества;
- управленческая деятельность позволяет переводить знания, ценности общества в процессе социализации в устойчивые черты личности.

Выделяют управленческую культуру руководителя и учреждения.

Управленческая культура учреждения – ценности, нормы, принципы управления вместе с характерными для учреждения обычаями, традициями.

Управленческая культура руководителя – способ самореализации личности в разнообразных видах управленческой деятельности, направленной на передачу и создание ценностей, идей и технологий в управлении учреждения.

Специфика культуры управленческого труда состоит в том, что в ее основе лежат определенные нормы, которые должны строго соблюдаться менеджером. Наиболее важные из них:

1) *юридические нормы управленческого труда*. Они отражены в государственно-правовых нормативных актах. Культура менеджера состоит в знании и выполнении юридических норм;

2) *моральные нормы* - регулируют поведение менеджера в области нравственности и морали;

3) *организационные нормы* - устанавливают структуру организации, состав и порядок деятельности функциональных подразделений и их руководителей; правила внутреннего распорядка и другие нормы организационного плана, принятые в организации;

4) *экономические нормы* - регулируют экономическую деятельность организации.

Имеются и другие виды норм (технические, эстетические и т.п.), которые определенным образом формируют управленческую культуру. В конечном итоге образуется совокупность элементов, аттестующая деятельность менеджера в рамках культуры управленческого труда.

К основным элементам культуры управленческого труда относятся: личная культура менеджера, культура содержания рабочего места, рациональное распределение рабочего времени, культура в работе с письмами, культура проведения массовых мероприятий, организационная культура, культура приема посетителей и др.

Конфликты в управленческой деятельности

Управление – сложившаяся сфера человеческой деятельности, в которой неизбежны конфликты. Конфликт - столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций в сознании отдельно взятого индивида, в межличностных взаимодействиях или межличностных отношениях индивидов или групп людей, связанное с острыми отрицательными эмоциональными переживаниями..

В психологии выделяют четыре основных типа конфликтов.

1. *Внутриличностный конфликт* возникает тогда, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования.
2. *Межличностный конфликт* проявляется как столкновение личностей, т.е. люди с разными характерами, несовместимыми темпераментами просто не в состоянии ладить друг с другом.
3. *Конфликт между личностью и группой* появляется, если личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы.
4. *Межгрупповой конфликт* возникает как острое противоречие между формальными и неформальными группами.

Конфликты классифицируют:

- по степени проявления: скрытый и открытый
- по источнику возникновения: предметный и субъективный
- по степени влияния: лихорадочный, разрушительный, созидательный
- по длительности протекания: краткосрочный, затяжной.
- по времени возникновения: случайные, стихийно возникающие и хронические, а также сознательно провоцируемые конфликты.
- интриги, под которой понимается намеренное нечестное действие, выгодное инициатору и которое вынуждает коллектив или личность к определенным поступкам и этим наносит коллективу и личности ущерб.

Любая конфликтная ситуация зависит от трех факторов: характера участников, их квалификации и ситуации, в которой находятся участники. Каждый конфликт имеет свою причину возникновения.

1. Недостаточная согласованность и противоречивость целей отдельных групп и работников.
2. Ограниченность ресурсов.
4. Недостаточный уровень профессиональной подготовки.
5. Необоснованное порицание одних и незаслуженная похвала других сотрудников.
6. Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя.
7. Различия в манере поведения и жизненном опыте.
8. Неопределенность перспектив роста.
9. Неблагоприятные физические условия.
10. Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера.
11. Психологический феномен. Чувство обиды и зависти.

Причинами конфликта могут быть беспринципность руководителя, ложное понимание им единоначалия как принципа управления, тщеславие, резкость и грубость в обращении с подчиненными.

Причины конфликта принято сгруппировать следующим образом: ценностные, поведенческие, информационные, структурные.

Первый шаг в управлении конфликтом состоит в понимании его источников. После определения причин возникновения конфликта руководитель должен минимизировать количество его участников. Установлено, что чем меньше лиц участвует в конфликте, тем меньше усилий потребуется для его разрешения.

Выделяют две большие группы способов управления конфликтом: педагогические и административные.

Особую сложность для менеджера представляет нахождение способов разрешения межличностных конфликтов. Поведение менеджера в условиях конфликта имеет два независимых измерения - напористость и партнерство: первое характеризует поведение личности, направленное на реализацию собственных интересов, достижение собственных целей; второе характеризует поведение, направленное на учет интересов других лиц.

Сочетание этих параметров при разной степени их выраженности определяет пять основных стилей поведения в конфликте:

1. Избегание, уклонение - действия направлены на выход из конфликтной ситуации не уступая, но и не настаивая на собственном мнении, воздерживаясь от вступления в споры и дискуссии.
2. Противоборство - действия направлены на открытую борьбу за свои интересы, применение власти и принятии своего мнения любой ценой.
3. Сглаживание (уступчивость) - действия направлены на сохранение благоприятных отношений, на обеспечение удовлетворенности другого путем сглаживания разногласий, с готовностью уступить, пренебрегая своими интересами.
4. Компромисс, сотрудничество - действия направлены на урегулирование разногласий и поиск решения, полностью удовлетворяющего как свои интересы, так и пожелания другого в ходе обмена мнениями. Как правило, вырабатываются средние решения, устраивающие обе стороны, при которых никто особенно не теряет, но и не выигрывает.
5. Консенсус предполагает признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта. Действия направлены на лучший вариант выхода из конфликтной ситуации.

Кроме названных встречаются и другие приемы разрешения межличностных конфликтов, как например постконфликт. Это сложившаяся после завершения конфликта ситуация. Различают конструктивный и деструктивный постконфликты. Каждый из них характеризуется определенными показателями.

Управление конфликтными ситуациями предполагает наличие у менеджера особых качеств. Они должны обеспечивать выполнение следующих функций: предотвращение, подавление, отсрочка и разрешение.

Предотвращение конфликта связано с воздействием на конфликтогенны, а именно индивидуальная работа с людьми, своевременная коррекция обострения отношений и т.д.

Основными методами *подавления конфликта* являются: профессиональная этика, предъявление жестких требований к инициаторам конфликта, минимизация общения конфликтных сторон.

Временной мерой для *торможения конфликтной ситуации* является отсрочка, а именно смягчение или изменение отношений между сотрудниками. Применяется в случае, когда разрешение конфликтной ситуации надо подготовиться.

Разрешение конфликта – доведение ситуации до конструктивного завершения, т.е. когда решение воспринимается, как самое верное и правильное. Менеджментом разработан ряд методов разрешения конфликтов, которые можно объединить в группы:

Структурные – метод разъяснения и уточнения, координационный, общих целей, поощрения.

Межличностные – метод переоценки, сглаживания, консенсума, переговоров.

«Третьей стороны» - метод третьей стороны.

К психологическим правилам разрешения конфликтов относятся:

1. Справедливое отношение к инициатору конфликта.
2. Создание атмосферы сотрудничества.
3. Ясность в обсуждении темы конфликта.
4. Эмоциональная сдержанность.
5. Восприятие новой информации.
6. Концентрация на интересах, а не на личности.
7. Спорить по существу проблемы, не переходя на личности.

Тема 5. УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ

Научные принципы менеджмента учреждений образования

Учреждение образования – исключительно сложный и весьма разветвленный по своей внутренней структуре механизм, который может успешно функционировать только при условии, если каждое его звено и подразделение будут действовать сложное и эффективно. Педагогический коллектив должен иметь единую линию и согласованность в работе, что свидетельствует об огромной роли разработки научных основ управления образовательным учреждением и его учебно-воспитательной работой.

Специфика управления в учебных заведениях обуславливается:

1. своеобразием отношений субъектов (много-много целевая система)
2. определенная пропорция нормированного и ненормированного рабочего времени
3. особенность стимулирования труда
4. изменение роли экономических, организационных, педагогических и психологических методов управления педагогической системой.

Наличие разветвленной структуры управленческих органов в учреждениях образования требует организации их правильного взаимодействия, координации их работы и эффективного выполнения каждым из этих органов и подразделений своих функций. Все это обуславливает необходимость определения научных принципов управления. В качестве примера, приведем частные принципы управления общеобразовательной школой.

1. Целеполагание и целенаправленность управления.
2. Принцип сочетание коллегиальности, единоначалия и коллективного руководства объединяет в себе централизованное управление сверху и широкую самостоятельность коллектива и отдельных работников.
3. Принцип единоличной ответственности директора за работу школы должен сочетать распорядительные функции с развитием инициативы, направленной на повышение качества учебно-воспитательной работы.
4. Принцип научности предполагает широкое использование в практике работы учителей достижений науки по педагогике, психологии, методике, научной организации педагогического труда и управления.

5. Принцип объективности предполагает определение задач и выбор содержания работы школы исходя из глубокого анализа результатов обучения и воспитания и других объективных факторов.
6. Принцип актуальности основан на том, что на первое место из множества школьных задач выдвигаются доминантные, обеспечивающие успех всей работы школы.
7. Принцип гуманности вытекает из общих положений организации жизни.
8. Принцип ответственности служит гарантией верных решений, опирающихся на факты и широкое понимание основ планирования.
9. Принцип моральной безопасности характеризуется созданием в школе атмосферы спокойствия.
10. Принцип связи в процессе управления предполагает получение систематической информации о состоянии всей системы обучения и воспитания.

Педагогический менеджмент

Особой отраслью менеджмента является педагогический менеджмент, который имеет свою специфику и свойственные только ему закономерности. Эта специфика заключается в особенностях предмета, продукта, орудия, результатов труда менеджера образования.

Предметом труда менеджера в образовательном процессе является деятельность управляемого субъекта, продуктом труда - информация, а орудием труда - слово, язык, речь. Результатом труда менеджера учебно-воспитательного процесса является степень обученности, воспитанности и развитости учащихся.

Педагогический менеджмент - это комплекс принципов, методов, организационных форм и технологических приёмов управления образовательным процессом, направленный на повышение его эффективности. Компонентами педагогического менеджмента являются коллектив учащихся, учителей, родителей; педагогические технологии, стратегии, структуры, цели и задачи, процессы и культура.

Специфика школы как сложного системного объекта дополняет положения теории управления и заключается в следующем:

1. Невозможность точного прогнозирования и измерения результатов образования, сроков их достижения.

2. Демократические методы воздействия (убеждение, опора на интерес, занимательность и т.д.).
3. Менеджерами образовательного процесса является не только директор, но и педагоги, так как они осуществляют все главные функции управления относительно каждого процесса, происходящего в школе.
4. Доминирование методов морального стимулирования над материальными.
5. Контактность управления.
6. Управление разновозрастными группами людей.
7. Все управленческие решения касаются в первую очередь образовательного процесса и его обеспечения и требуют соответствующей компетентности руководителя.
8. Специфика контроля (нельзя проконтролировать творческий характер педагогического труда).
9. Конечным «продуктом» является выпускник со своей индивидуальной личностью.

К основным функциям педагогического менеджмента, которые представляют собой цикл, относятся:

- Планирование деятельности образовательного учреждения, в т.ч. учебно-воспитательного процесса в каждом отдельном звене,
- создание условий для эффективной работы учреждения образования, каждого участника образовательного процесса;
- организация выполнения принятых решений, координация видов деятельности, распределение необходимых мероприятий,
- руководство деятельностью подчиненных, делегирование полномочий;
- обеспечение мотивов и стимулов деятельности участников педагогического процесса;
- контроль и коррекция выполнения решений.

Методами управления в педагогическом менеджменте являются экономические, административные, методы психолого-педагогического и общественного влияния. Экономическое стимулирование относится к наиболее несовершенным методам. Административные методы регламентируют деятельность исполнителей, ее нормирование, работу с кадрами. Методы психолого-педагогического влияния призваны устанавливать благоприятный психологический климат, стимулировать творчество и инициативу, прогнозировать социальную перспективу развития учреждения образования. Развитию демократии коллективов, наличие конку-

ренции, толерантности, повышение престижа учебного заведения помогают методы общественного влияния.

Содержание педагогического менеджмента включает педагогический мониторинг и педагогический маркетинг. Педагогический мониторинг заключается в постоянном наблюдении за педагогическим процессом с целью выявления его соответствия желаемому результату; наблюдение, оценка и прогноз развития школы в целом и отдельных ее структурных компонентов; позволяет создать условия совершенствования аналитической деятельности в управлении, повышения эффективности его деятельности.

Педагогический маркетинг включает два процесса: аналитическую и рекламную деятельности. Первая направлена на изучение образовательных спросов ребенка, родителя и общества в целом. Вторая – на распространение инновационных технологий обучения и воспитания, а также рейтинг образовательного учреждения.

Проблема педагогического менеджмента актуализируется тем, что по специфичности своей профессиональной направленности учитель является руководителем и организатором жизни обучаемых, что педагог должен подготовить учащихся к работе в новых социально-экономических условиях.

Кадровая политика в образовательных учреждениях

Коллективом считается объединенная общими целями группа людей, достигшие в процессе совместной деятельности определенного уровня развития. От руководителя требуются определенные способности и личностные качества, знания, умения и навыки при решении социально-педагогических проблем. Основными направлениями в работе с персоналом являются:

- определение текущей и перспективной потребности в кадрах,
- планирование квалификационного роста кадров и процессов высвобождения и перераспределения,
- совершенствование структуры коллектива и повышение его устойчивости, в т.ч. изучение причин текучести кадров и нарушений трудовой дисциплины.
- оценка персонала (текущая оценка работы, периодическая аттестация),
- организационно-методическая работа:

- распределение педагогов по классам, по предметам с учетом индивидуально-психологических и личностных особенностей,
- формирование, подготовку и выдвижение резерва руководящих кадров (завучей, руководителей методобъединений и др.),
- методическое обеспечение конкурсов на замещение должностей руководителей и специалистов;

В кадровой работе с персоналом используются группы методов для раскрытия потенциальных возможностей человека, создания обстановки, способствующей максимальной отдаче исполнителя в процессе трудовой деятельности:

- А) диагностические (беседа, наблюдение, тесты, анализ трудовой деятельности, биографический аспект, опрос);
- Б) прогностические (моделирование совместимости работников);
- В) экспериментальные (временное замещение работника, стажировка);
- Г) управленческо-воспитательные (анализ конкретных ситуаций, социально-психологический тренинг).

По уровням управленческой деятельности методы систематизированы на индивидуальные, групповые и социологические и взаимосвязаны с этапами формирования коллектива. Первая группа методов направлена на решение задач соответствия работника конкретному месту, вторая – производит оптимальную расстановку работников в коллективе, с помощью третьей формируются механизмы создания групп управления.

Методы управления связаны с уровнями принятия управленческих решений в учреждениях образования. Рутинные решения принимаются в соответствии с имеющейся программой развития учебного заведения. На селективном уровне руководитель определенного звена выбирает наиболее эффективные действия решения учебно-воспитательной или другой задачи. На уровне адаптационных решений вырабатывается новый подход к проблеме с учетом мнений администрации школы. Инновационные решения предполагают обсуждение и использования творческих идей специалистов различного круга.

В образовательных учреждениях управленческие решения выполняют направляющую, обеспечивающую, координационно-организаторскую и стимулирующую функции для обеспечения согласованной деятельности всего коллектива. С помощью различных групп решений (по целям и по содержанию) принимается устав учреждения образования, устанавливаются режим дня и правила внутреннего распорядка, график работы педагогического и учебно-вспомогательного персонала, утверждаются планы и решения различных структур школы.

Остановимся на одной из специфических особенностей руководителя учебного заведения. Она заключается в руководстве коллективом, который состоит из учителей и учеников. И здесь особую роль играет педагогическое взаимодействие, проявляющееся через педагогическое общение. Педагогическое общение – это профессиональное общение, имеющее определенные педагогические функции и направленное на создание благоприятного психологического климата, активизацию учебной деятельности и отношений между педагогом и учащимся.

Следует различать педагогическое общение между педагогами и педагогическое общение, относящееся к учителю и учащемуся. В первом случае профессиональное общение предполагает коммуникацию с активным отношением к работе, прочные контакты и психологический комфорт в коллективе. Педагог должен помнить, что фундамент доброжелательных отношений строится на умении считаться с интересами других, умении вести себя так, чтобы с ним было удобно работать и учиться, умении относиться к окружающим со вниманием. Для достижения определенного комфорта необходимо научиться объективно оценивать свои и чужие поступки, выявлять мотивы поведения, не допускать окончательной характеристики окружающих, критиковать плохо выполненную работу, а не исполнителя, быть вежливым, корректным и выдержанным. В учебном заведении существует деловой этикет, установленный порядок общения, исходящий из принципов и норм педагогической этики. Его соблюдение способствует установлению дружественных контактов.

Педагогическая деятельность протекает в тесном взаимодействии с коллективом учителей и коллективом школьников. Особенностью педагогического труда является коллективный характер труда, ненормированный день, самоуправляемость и полифункциональность, вытекающая из выполнения нескольких функций: учителя, воспитателя, классного руководителя. В связи с этим меняется аспект педагогического общения.

В процессе педагогического общения учитель исполняет свои обязанности по руководству, осуществляет эффективность процесса обучения и воспитания, определяет развитие личности и формирование межличностных отношений в учебной группе.

Выделяют множество стилей педагогического общения, к основным относятся: авторитарный, демократический, общение-дистанция, общение-устрашение, заигрывание, попустительский, общение на основе увлеченности совместной творческой деятельностью. В чистом виде все эти стили не существуют, а в их сочетании возможны самые

различные нюансы, дающие как положительный, так и отрицательный эффекты.

Конфликты в образовательных учреждениях

Формированию положительного климата в учреждении образования препятствуют конфликты. Конфликты, возникающие в педагогическом коллективе, как правило, межличностные, так как отражают систему взаимодействия людей, при которых они или преследуют несовместимые цели деятельности, или по-разному понимают способы и средства их достижения.

Конфликтные ситуации создаются по различным причинам. В основном они являются следствием нарушения взаимосвязей делового, ролевого и личного характера, установленных в процессе педагогической деятельности. В зависимости от названных взаимосвязей выделяют три основные группы конфликтов в педагогическом коллективе:

Первая группа – профессиональные конфликты. Возникают как реакция на препятствие к достижению целей профессионально-педагогической деятельности, когда нарушаются деловые связи. Такие конфликты являются следствием некомпетентности учителя, непонимания целей деятельности, безинициативности и т.д.

Вторая группа – конфликты ожиданий. Возникают в случаях не соответствия поведения педагога нормам взаимоотношений, принятым в педагогическом коллективе, или несоответствия ожиданиям по отношению друг к другу. Примером служит бестактность к ученикам и коллегам, нарушение норм профессиональной этики, невыполнение требований коллектива и др.

Третья группа – конфликты личной несовместимости. Возникают в результате личностных особенностей характера – проявление несдержанности, завышенная самооценка, эмоциональная неустойчивость, обидчивость и т.д.

Логика развития конфликтов складывается из последовательности действий: предупреждение конфликта, управление конфликтом, принятие оптимальных решений в конфликтной ситуации, разрешение конфликта. При этом рекомендуется следующий алгоритм действий:

- установить участников конфликтной ситуации,
- изучить мотивы, цели, особенности характера, профессиональную компетентность участников конфликта,
- изучить существовавшие до конфликтной ситуации межличностные отношения участников конфликта,

- определить причину возникновения конфликта,
- минимизировать количество участников конфликта,
- определить и применить способы снятия конфликта, которые были бы адекватны характеру его причин, учитывали особенности конфликтующих людей, носили конструктивный характер, соответствовали улучшению отношений в коллективе, способствовали развитию коллектива.

Профессиональные и ролевого ожидания конфликты устраняются путем изменения условий труда, организации учебно-воспитательного процесса, внесения корректив в режим работы школы. Конфликты личностной несовместимости наиболее сложные, поэтому усилия руководителя должны быть направлены на признание конфликтующими сторонами другой точки зрения, другого подхода в решении проблемы.

Различают административные и межличностные способы управления конфликтами. К административным относят следующие: четкая формулировка требования, использование координирующих механизмов (в т.ч. строгое соблюдение принципа единоначалия), установление общих целей и система поощрений.

Различают стратегии поведения человека в конфликтных ситуациях при межличностных конфликтах: уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс и сотрудничество.

При эффективном управлении конфликтом его последствия могут играть положительную роль. Это особенно важно при педагогических конфликтах, так как они всегда имеют воспитательное значение. Выделяют следующие основные функциональные последствия конфликтов:

- проблема решается таким путем, который устраивает все стороны и участники чувствуют себя причастными к решению важной проблемы,
- совместно принятое решение быстрее и лучше претворяется в жизнь,
- стороны приобретают опыт сотрудничества при решении спорных вопросов,
- разрушается «синдром покорности» - страх высказывания своего мнения,
- улучшаются отношения между людьми, так как перестает рассматриваться разногласие как зло.

Личность руководителя

На психологический климат коллектива оказывает влияние один из важнейших факторов – это личность руководителя.

Фактор личности складывается из трех основных составляющих:

- Личного авторитета,
- Его взаимоотношения с подчиненными,
- Стиля руководства.

Портрет менеджера составляет совокупность трех составляющих:

1. Биографические данные (образование, опыт, пол и т.д.)
2. Природные свойства (интеллект, эмоциональная устойчивость)
3. Приобретенные качества (целеустремленность, надежность, коммуникабельность и т.д.)

Менеджер образования – это специалист, профессионально выполняющий функции управления, и профессионал, который учитывает специфику школы как системы, где каждый управляет на своем уровне и является субъектом управления, имеет определенную ориентацию – профессионально работает с людьми.

Каждый руководитель имеет свой имидж, который состоит из следующих составляющих: внешней, внутренней и профессиональной части. Внешняя часть - это внешний облик, манеры поведения. Внутренняя часть – это культура поведения, речь, чувство юмора. Профессиональная часть – это обязательность, характер профессиональной деятельности (специальные знания, деловая уверенность, состояние рабочего места), эмоциональная уравновешенность.

Профессиональные черты руководителя учреждения образования состоят из специальных (профессиональных) и общих деловых качеств. Первые включают в себя педагогическую компетентность: знания в области педагогики, психологии, частных методик, умения практически применить их к решению конкретных задач, педагогическое мастерство как преподавателя и воспитателя. Общие деловые качества – это энергичность, организованность, глубина и гибкость ума, изобретательность и др.

Руководитель выполняет различные функции. В частности, психологические функции управления предъявляют к руководителю требования к нравственным и коммуникативным качествам, его общей культуре, внимательности, объективности, справедливости, такту, общей эрудиции. Административно-организаторские функции требуют от руководителя такие качества, как требовательность, критичность, умение сохранить определенную дистанцию в отношениях с подчиненными, владение современными способами функций управления и принятия решений,

различными формами организаторской работы, навыками публичных выступлений, знанием делопроизводства.

Менеджер образования должен эффективно решать вопросы развития образовательного учреждения, поэтому в нем должны сочетаться многие параметры.

1. Способность к планированию и принятию решений: стратегическое мышление (анализ развития ситуации на длительную перспективу, определение влияния внешнего фактора на деятельность учреждения образования, определение альтернативных направлений развития), финансовое планирование (способность к эффективному использованию финансов учебного заведения), понимание образовательных проблем (осознание перспектив развития образовательного заведения).
2. Работа с человеческими ресурсами: обеспечение учебного заведения квалифицированными кадрами, предоставление педагогам полномочий для достижений целей развития учащихся, контроль достигнутых результатов и их анализ.
3. Организованность и целесообразное использование времени: умение прорабатывать разноплановую информацию, выделение важных для деятельности моментов без детализации и др.
4. Коммуникация: умение слушать, выступать публично, убеждать.
5. Навыки общения: способность к взаимодействию с руководством, коллегами, учениками; умение анализировать любую точку зрения, умение контролировать стрессы и кризисные ситуации, умение предотвращать конфликты.
6. Обеспечение развития членов коллектива: обеспечение высокой профессиональной квалификации каждого педагога, создание ситуации для распространения передового опыта, создание условий для развития личных способностей, поощрение энергичности, доверия в педагогах и др.
7. Лидерство: критическое отношение к недостаткам в работе, умение достигать определенных целей, принятие ответственности за результаты деятельности и др.
8. Управление переменами: эффективная работа при различных условиях, умение правильно решать управленческие и педагогические задания в условиях изменений, проявление необходимой гибкости, способность к риску.

Руководителей школ по степени их овладения элементами менеджмента классифицируют на директоров-менеджеров, директоров-педагогов, безумных директоров и директоров-завхозов.

Стиль управления менеджера образования

Стиль управления характеризуется как способ общения и взаимодействия руководителя с подчиненными. В общеобразовательных учебных заведениях руководителем по отношению к учащимся выступает не только директор и завучи школы, но и педагог, как руководитель учебно-воспитательного процесса.

Стиль управления людьми зависит от внутренних и внешних факторов. К внутренним относятся характер, способности, мировоззрение, компетентность, ценностные ориентации, представления о поведении руководителя, темперамента. К внешним – мера делегирования руководителем своих полномочий, мера участия подчиненных в принятии решений, уровень информированности подчиненных и тип власти, которую использует руководитель. Основные проявления власти в образовательных учреждениях:

Власть, в основе которой – волевое принуждение (директор, педагог влияет на подчиненных под страхом наказания),

Власть, которая основывается на поощрении – внедряется система мероприятий по материальному и моральному стимулированию,

Экспертная власть – коллеги и ученики высоко оценивают профессиональную компетентность руководителя,

Власть примера – подчиненные уважают руководителя как личность и специалиста, пытаются во всем быть похожими на него.

Законная власть – высокий официальный статус руководителя предоставляет ему право издавать распоряжения.

В практике образовательных учреждений наиболее контрастно проявляются три основных стиля управления: авторитарный, демократический и либерально-анархический.

Авторитарный стиль характеризуется большой централизацией власти в руках руководителя, он единолично принимает управленческие решения. Основным способом влияния на подчиненных является наказание за любое невыполнение распоряжений, за проявление инициативы. Руководитель выражает свои требования в директивной форме (приказы, распоряжения, указания) и пытается контролировать все лично. Часто обращается к стимулам-наказаниям, угрозам и предостережениям, подчеркивает свое господствующее положение, неравенство с учителем. Не заинтересован в сплоченности коллектива, интересы человека подчиняет интересам дела. Любит посещать уроки и своим присутствием добиваться высокой педагогической производительности,

что ведет к повышению продуктивности образовательного процесса, но отражается на психическом потенциале подчиненных.

Демократический стиль характеризуется значительной децентрализацией власти, руководитель по основным управленческим вопросам советуется с подчиненными, решения принимаются коллективно, поощряется любое проявление инициативы. Требования предъявляются в консультативной форме (советы, консультации), контроль не предубежденный, поощряется самоконтроль и взаимоконтроль. Руководитель поддерживает с педагогами доверительные отношения, ведет себя просто и доступно, заботится о сплоченности коллектива.

Либерально-анархический стиль характеризуется отсутствием вмешательства руководителя в работу коллектива, деятельность практически брошена на самотек. Чтобы не оказаться в сложной ситуации, руководитель уклоняется от принятия решений, а текущие вопросы вынужден решать для упрочения собственного положения. Подвержен к откладыванию принятия решений.

Как было сказано выше, в теории и практике менеджмента существует множество стилей управления, начиная от классических групп до современных. Мы рассмотрели только три стиля, относящихся к группе классических часто встречающихся в образовательной практике. Хочется подчеркнуть, что стиль руководства предполагает наличие у менеджера таких специфических качеств, как внимание к подчиненным, стремление к созданию и сохранению функциональной организационной культуры, внимание к учащимся и их родителям, ориентация на удовлетворение их запросов. Сильные руководители обладают такими качествами, как честность и прямота, способность взаимодействовать с другими людьми, трудолюбие, интеллект, высокий уровень образования. Слабые руководители проявляют ограниченность взглядов, неспособность понимать и работать с людьми, нерешительность, отсутствие инициативы, ненадежность.

К факторам успеха руководителя в учреждениях образования следует отнести работу в удовольствие, поиск современных подходов в работе с людьми, профессиональную подготовку в области теории и практики управления, организационные способности.

Основные направления в деятельности менеджера школы

К основным направлениям деятельности директора относятся: управление учебно-воспитательным, методическим процессом; каче-

ством образования, социальным развитием, персоналом и т.д. К важнейшим функциональным обязанностям директора школы относятся:

- руководство педагогическим коллективом, обеспечение правильного подбора и расстановки кадров, создание необходимых условий для повышения их научно-теоретического и психолого-педагогического уровня и стимулирования педагогического творчества учителей;
- контроль за ходом обучения, качеством знаний и поведением учащихся, содержанием и организацией внеклассной и внешкольной работы;
- организация работы по профессиональной ориентации учащихся;
- активизация деятельности ученического самоуправления, взаимодействие с общественными организациями учителей и учащихся;
- установление в соответствии с трудовым законодательством, правилами внутреннего распорядка и уставом школы круга обязанностей работников школы;
- организация работы с родителями учащихся;
- укрепление учебно-материальной базы школы;
- поддержание необходимого санитарно-гигиенического режима в школе, охрана труда и соблюдение техники безопасности в процессе учебных занятий и других видов деятельности учащихся, учителей и обслуживающего персонала школы;
- прием на работу и увольнение с работы обслуживающего персонала школы;
- представление учителей и других работников школы по согласованности с советом школы к мерам поощрения и наградам.

Содержание организационно-педагогической деятельности руководителя включает в себя воспитательную, общественно-организационную, инструктивно-методическую, педагогическую, административно-распорядительную, финансово-хозяйственную работу.

В соответствии с Уставом средней общеобразовательной школы директор школы несет ответственность за организацию и качество учебно-воспитательной работы с учащимися, а также за хозяйственно-финансовое состояние школы.

В непосредственные обязанности директора школы входит руководство педагогическим коллективом школы, включая подбор и расстановку кадров, обеспечение условий для повышения теоретического уровня и квалификации всех педагогических работников, успеваемостью и поведением учащихся, содержанием и организацией внеклассной и внешкольной работы. Он направляет деятельность ученического самоуправления.

Директор не только выполняет функции руководителя школы, но и выступает в качестве учителя вместе со своими подчиненными.

Руководитель учитывает специфику трудовой активности и ее активизацию, должен владеть приемами морального стимулирования, воздействия на личность через коллектив. Высокая динамичность школьной жизни и напряженность ее ритма требует эмоциональной устойчивости и чуткости к учителям, испытывающим большие эмоциональные нагрузки в процессе своей деятельности.

Директор руководит коллективом, в котором разновозрастные социальные группы (учителя, учащиеся, родители), поэтому его управленческие решения должны учитывать специфику коллектива школы.

Зам. директора по учебной работе осуществляет контроль за правильной организацией учебно-воспитательного процесса, выполнением требований учебных программ, качеством знаний учащихся. Он посещает и разбирает уроки учителей, организует методическую работу в школе, следит за успеваемостью учащихся, регулирует их учебную нагрузку, составляет расписание учебных занятий, просматривает тематические и поурочные планы учителей и следит он за посещаемостью учащихся.

В круг обязанностей зам. директора по воспитательной работе входит организация в школе всей воспитательной работы, осуществляемой под непосредственным руководством классных руководителей, учителей и других лиц, привлекаемых к руководству внеклассными занятиями школьников. В его обязанности входит инструктирование их и оказание им необходимой педагогической помощи.

Зам.директора по административно-хозяйственной работе следит за материальными ценностями, принадлежащими школе.

Аттестация педагогических работников

Целью аттестации педагогических работников является стимулирование роста научно-теоретического уровня, профессионального мастерства, развития творческой инициативы, повышения престижа и авторитета педагогических работников, а также распространение передового опыта, повышение персональной ответственности каждого педагога за качество обучения и воспитания обучающихся.

В Республике Беларусь сложилась практика официальной аттестации учителей в зависимости от уровня профессионального мастерства. Учитель, работающий первый год, - это учитель-стажер. После аттестации он остается "молодым учителем". Затем идут ступени: учитель 2-й,

1-й и высшей категорий, которые присваиваются после официальной аттестации.

В соответствии Положением об аттестации педагогических работников системы образования к аттестации допускаются педагогические работники учебно-воспитательных заведений, которые имеют образование в соответствии с квалификационными требованиями и педагогический стаж два года, а для первой и высшей категории - стаж работы в полученной ранее категории три года. Разрешается проходить аттестацию лицам, которые имеют педагогический стаж один год, при условии, что им присвоена ученая степень или звание либо степень магистра, либо диплом с отличием.

Работники, которые не имеют специальной подготовки, предусмотренной квалификационными требованиями, однако имеют педагогический стаж не менее трех лет, аттестуются в установленном порядке.

Лицам, которые имеют среднее общее образование, а также образование в объеме педагогических классов, не может быть присвоена квалификационная категория.

Руководители учебно-воспитательных заведений, работники органов управления образованием и методических служб, а также специалисты народного хозяйства, которые имеют педагогическую нагрузку, проходят аттестацию на присвоение категории в учебно-воспитательных заведениях в установленном порядке.

Характерной особенностью проведения аттестации педагогических работников по сравнению со специалистами других отраслей хозяйства является добровольность их аттестации.

Работу учителя оценивают по показателям, которые являются критериями результата деятельности. Например, качество знаний учащихся по предмету, их воспитанность; запас фактических знаний по предмету; умение пользоваться полученными знаниями; понимание сути процессов и явлений в природе и обществе; степень самостоятельности учащихся, умение добывать знания; активность в общественно полезной трудовой деятельности и др.

Дифференцированные показатели для оценки работы учителя классифицируются по категориям:

учитель второй категории - имеет 1 - 2 года стажа работы, дает высокого качества уроки, ведет предметные кружки, факультативы. Класс, в котором он является классным руководителем, имеет высокие показатели в дисциплине и полезных делах. Систематически работает над повышением своей квалификации, хорошо работает с родителями;

учитель первой категории - имеет квалификационную вторую категорию, успешно закончил курсы повышения квалификации, выпустил один-два выпуска начальных, девярых или одиннадцатых классов. Учащиеся подтверждают высокий уровень знаний. Работает как классный руководитель, класс занимает одно из лучших мест в школе, ученики характеризуются высоким уровнем воспитанности. Учитывается мнение родителей;

учитель высшей категории - имеет квалификационную первую категорию, успешно закончил курсы повышения квалификации. Оказывает помощь молодым и неопытным учителям. Разрабатывает и совершенствует приемы и методы работы. Выступает со статьями в печати или докладами на педагогических форумах.

Все претенденты на высшую квалификационную категорию должны предварительно сдать квалификационный экзамен. Целью проведения квалификационного экзамена является выявление уровня научно-теоретической и методической подготовки определения соответствия профессиональных характеристик педагогических работников требованиям, которые предъявляются к специалистам высшей категории, независимая экспертная оценка их способности творчески и качественно осуществлять учебно-воспитательный процесс.

ТЕМА 6. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ СТРУКТУРЫ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ ОБРАЗОВАНИЯ

Совет школы

Высшим руководящим органом школы является общешкольная *конференция* представителей учителей, учащихся, родителей и общественности в равном количестве от каждой категории. Конференция утверждает устав школы и вносит в него необходимые изменения, разрабатывает основные направления совершенствования и развития школы, повышения качества и эффективности учебно-воспитательной работы; осуществляет поиски дополнительных финансовых средств и укрепление материально-технической базы школы; при необходимости создает временные или постоянные комиссии по различным направлениям деятельности школы и устанавливает их полномочия. Конференция созывается советом школы не реже одного раза в год.

В период между конференциями в роли высшего органа выступает *совет школы*- общественно-государственный орган управления. В

состав совета школы входят представители педагогических работников, учащихся средних и старших классов, родителей и общественности.

Совет школы собирается по мере необходимости, но не реже 1 раза в 2 месяца.

Члены совета выполняют свои обязанности на общественных началах.

Совет является органом коллегиального управления школьными делами, принимает активное участие в решении важнейших вопросов совершенствования обучения и воспитания учащихся. Его функции и содержание работы регламентируются специальным положением о совете средней общеобразовательной школы.

Предполагается, что школьные советы должны состоять из секторов:

1. Педагогический сектор
2. Родительский сектор
3. Ученический сектор
4. Методический сектор

В полном составе совет школы рассматривает и решает кардинальные вопросы. Решения совета являются правомочными, если на заседании присутствует не менее 2/3 членов совета и если за это решение проголосовало не менее 2/3 присутствующих.

Секторы совета школы на протяжении учебного года решают оперативные вопросы. Члены совета имеют право участвовать в любой из комиссий секторов, советов.

Педагогический совет

Педагогический совет является постоянно действующим совещательным, руководящим и контролирующим органом, который занимается обсуждением учебно-воспитательной работы в школе. Деятельность педагогического совета определяется Законом Республики Беларусь «Об образовании», «Положением о педагогическом совете общеобразовательных школ Республики Беларусь».

В состав педагогического совета входят:

- директор школы,
- заместитель директора школы по учебной работе,
- заместитель директора по воспитательной работе,
- заместитель директора по административно-хозяйственной работе,
- социальный педагог,
- педагог-психолог,

- все учителя школы,
- библиотекарь,
- школьный врач
- председатель родительского комитета.

Председателем педагогического совета является директор школы. В отсутствие директора обязанности председателя выполняет заместитель директора по учебно-воспитательной работе.

Педагогический совет имеет управленческие, методические, воспитательные функции. Первая функция выражается в принятии коллективных решений, выработке рекомендаций, вторая – в информационном обеспечении, обсуждении и контроле за состоянием текущих дел и др., третья – направлена на формирование индивидуальности каждого педагога, сознательной дисциплины педагогического коллектива.

Педагогический совет:

1. обсуждает проблемы учебно-воспитательной работы за учебный год, за четверть, вопросы подготовки и проведения экзаменов, работы с выпускниками школы;
2. определяет порядок выдачи свидетельств и аттестатов зрелости, представления к награждению золотыми медалями.
3. заслушивает отчеты о выполнении учебных программ, об организации воспитания, о внедрении новых методов обучения и воспитания, о мерах по повышению качества знаний и т. п.
4. обсуждает отчеты классных руководителей об успеваемости и дисциплине учащихся, о награждении и поощрении, о руководстве и контроле за внеклассной и внешкольной работой учащихся,
5. обсуждает проблемы школьной библиотеки, здоровья учащихся, взаимоотношений с родителями,
6. разрабатывает пути распространения педагогических знаний среди населения, популяризации передового опыта учителей и классных руководителей.
7. рассматривает отчеты директора школы, представляемые в органы образования, предложения по укомплектованию школы кадрами.

На заседании педсовета ведется протокол. По каждому вопросу выносится решение, которое после утверждения директором школы вступает в силу.

Педагогический совет проводится не реже одного раза в четверть. В практике педагогических коллективов сложились варианты проведения педагогических советов. Они классифицируются:

- по методам подготовки и проведения – традиционные и нетрадиционные,

- по форме проведения (доклад, серия сообщений, семинар-практикум, творческий отчет, конкурс, круглый стол, презентация, деловая игра и др.);
- по составу участников – постоянный, расширенный, объединенный, малый;
- по месту в учебно-воспитательном процессе – четвертной, полугодовой, годовой, внеочередной;
- по роли в учебно-воспитательном процессе – тактический, стратегический, стартовый, по итогам проверок и т.д.

Первый педсовет проводится до начала учебного года и посвящен отчету директора о работе школы за истекший год, утверждению годового плана работы школы. Последующие педсоветы рассматривают основные вопросы обучения и воспитания. Итоговый педсовет рассматривает перевод учащихся в следующие классы, допуск к экзаменам и итоги экзаменов. Он носит исключительно производственно-деловой характер.

Особое внимание уделяется принципам отбора вопросов, выносимых на педсоветы.

Различают производственно-деловые и научно-педагогические группы вопросов. К первым относятся утверждение годового плана работы школы, рассмотрение итогов работы школы, утверждение плана подготовки и проведения экзаменов и т.д.; вторая связана с обсуждением указаний руководящих органов, анализом передового педагогического опыта и т.д.

В организации педсоветов выделяются четыре этапа:

1. планирование работы педсовета.
2. подготовка заседаний педсовета.
3. проведение заседаний педсовета.
4. работа по выполнению решений педсовета.

К планированию педагогических советов предъявляется несколько требований. Среди них отметим: актуальность, перспективность и системность.

Методический совет

Цель *методической службы* состоит в углублении теоретической подготовки и повышении методического профессионализма учителей. Основными функциями методической службы являются: компенсаторная, адаптационная, развивающая. Управление методической работой в школе складывается из следующих этапов:

1. Планирование.
2. Организация, руководство и контроль за методической работой.
3. Анализ эффективности методической работы.
4. Постановка новых задач.
5. Использование активных форм методической работы.
6. Стимулирование массового педагогического творчества инициативы учителей и классных руководителей.

В управлении методической работой особого внимания заслуживает методика диагностирования. В основе – составление диагностической карты школы, в которой выделяется: а) положительный опыт, б) затруднения учителей в организации учебно-воспитательного процесса; в) круг проблем, над которыми необходимо работать. В общем виде методическая работа в школе содержит следующие направления:

- формирование инновационной направленности в деятельности педагогического коллектива школы, систематическое изучение, обобщение и распространение педагогического опыта;
- повышение уровня теоретической и психолого-педагогической подготовки учителей;
- обогащение новыми педагогическими технологиями, формами и методами обучения и воспитания;
- организация работы по изучению новых нормативных документов, инструктивно-методических материалов оказание научно-методической помощи учителям на дифференцированной основе: молодым учителям; учителям-предметникам; классным руководителям; учителям, испытывающим затруднения в педагогической работе и др.;
- оказание консультативной помощи учителям в организации педагогического самообразования;
- повышение общего уровня профессионально-педагогической культуры.

Руководство методобъединениями возлагается на наиболее опытных и квалифицированных учителей, обладающих организаторскими способностями. В каждую предметную комиссию входит не менее 3-5 учителей, представляющие различные ступени образования, различные профили учебных предметов. Общее руководство предметными комиссиями осуществляет заместитель директора по учебной работе.

Существует несколько форм методической работы:

1. Содержание работы *единого методического дня* включает проведение открытых уроков и внеклассных занятий, их развернутый анализ, обзор новой методической литературы, подведение итогов методического дня с выступлениями отдельных учителей, руководителей школы с общей оценкой и анализом проведения мероприятия.

2. *Проблемные семинары и практикумы* ориентированы на обеспечение единства теоретической и практической подготовки учителя. Они стимулируют самообразовательную деятельность учителей, вводят их в круг педагогических инноваций.

3. *Школа передового опыта* как форма методической работы реализует цели и задачи индивидуального и коллективного наставничества. Основное назначение школы передового опыта состоит в методической помощи опытному учителю менее опытным коллегам. Формирование такой школы происходит на добровольных началах.

4. В структуре школы передового опыта как ее самостоятельное звено может быть организована работа *школы молодого учителя*. Работа проводится по плану, включающему обсуждение таких вопросов, как техника и методика постановки целей урока и внеклассного занятия, особенности планирования работы классного руководителя, учет уровня воспитанности классного коллектива и многое другое.

5. Одной из коллективных форм методической работы в школе является *деятельность педагогического коллектива по избранной научно-методической теме*. Задача руководителей школы - раскрывать цели и ожидаемые результаты, увлечь педагогический коллектив, сформировать готовность к работе над темой, раскрыть имеющийся потенциал в школе для её решения, при необходимости найти способы привлечения научно-педагогических сил к совместной работе.

6. Научно-практические конференции, *педагогические чтения, творческие отчеты* отдельных учителей или методических объединений являются итоговыми формами методической работы. Они проводятся по итогам работы за определенный промежуток времени или по завершении какого-либо этапа работы.

Совет старшекласников

Совет старшекласников является исполнительным органом ученического самоуправления в школе. Он призван содействовать становлению сплоченного ученического коллектива, формированию у всех учащихся сознательного отношения к своим правам и обязанностям.

Совет старшекласников избирается в начале учебного года сроком на один год голосованием на общем собрании учащихся старших классов или ученической конференции. Активное участие в подготовке и проведении собрания принимает администрация школы, педагогический коллектив и родительская общественность.

Задачами совета старшекласников являются:

- содействие руководству и педагогическому коллективу школы в завершении учащимися среднего образования,
- усвоении программных знаний и обретения необходимых навыков и умений;
- участие в организации трудового воспитания и профориентации;
- содействие в выработке у учащихся бережного отношения к школьной собственности.

Совет организывает работу по учету успеваемости, борется с прогулами и опозданиями, контролирует выполнение режима дня. Способствует выполнению школьниками правил внутреннего распорядка школы, контролирует внешний вид. Участвует в организации помощи учителям по оборудованию кабинетов, кабинетов, конкурсов, вечеров.

Из числа членов совет избирает председателя, заместителя и секретаря. В соответствии с содержанием работы совет образует комиссии: учебную, трудовую, хозяйственную, дисциплины и порядка, санитарную и др. Заседания проводятся не реже одного раза в месяц.

Взаимодействие совета старшеклассников с классными коллективами осуществляется через старост. Классное собрание – коллективный орган ученического самоуправления в классе – проводится не реже одного раза в месяц. Староста организует работу учащихся по выполнению решений совета старшеклассников и классного собрания, обеспечивает подготовку и проведение классных собраний с классными руководителями, работу дежурных в классе.

Администрация школы и педагогический коллектив направляет работу совета старшеклассников. Педагогический совет заслушивает отчеты совета старшеклассников, оказывает помощь, дает рекомендации по проведению работы совета.

Родительский комитет

Родительский комитет избирается родительским собранием на один год. Количество его членов устанавливается решением собрания родителей с учетом представительства коллектива родителей учащихся каждого класса.

Задачами родительского комитета заключаются в следующем:

- всемерное укрепление связи между семьями учащихся и школой в целях обеспечения единства в воспитательных воздействиях школы и семьи;
- привлечение родительской общественности к активному участию в жизни школы, к организации внеклассной воспитательной работы.

Родительский комитет привлекается и к оказанию помощи школе в укреплении ее хозяйственной и учебно-материальной базы, оказании отдельным семьям материальной помощи.

Родительский комитет составляет план работы на учебный год. Его содержание определяется задачами, стоящими перед данной школой, особенностями учащихся и конкретными условиями работы.

Решения, принятые родительским комитетом в пределах его компетенции, обязательны для исполнения родительской общественности и учащимися школы (решения согласовываются с советом школы и педагогическим коллективом). Директор школы в течение 10 дней рассматривает поступившие предложения и письменно информирует его о принятых решениях.

Председатель родительского совета является членом педагогического совета и совета школы с правом совещательного голоса.

Тема 7. ФУНКЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

Планирование работы образовательного учреждения

Цель планирования заключается в выработке единства действий административного, педагогического и ученического коллективов, с одной стороны, и с другой преемственность работы образовательного учреждения с другими социальными институтами микрорайона, города и т.д.

Основные задачи:

1. Обеспечение выполнения решений государственных органов по вопросам обучения, воспитания подрастающего поколения.
2. Выделение главных узловых вопросов деятельности педагогического коллектива.
3. Определение конкретных мероприятий, сроков их исполнения, ответственных исполнителей.
4. Воспитание ответственности у членов коллектива.

При составлении плана руководитель руководствуется директивными документами по вопросам работы школы, приказами, распоряжениями вышестоящих органов, требованиями программам по каждому классу и предмету.

Планирование работы школы и каждого учителя осуществляется на основе следующих принципов:

1. Принцип реальности и оптимальности плана. План должен быть оптимальным по объему и содержанию, в него включается работа, которая должна быть реально исполнена.
2. Принцип равномерности. Он предполагает ровный ритм работы в течение года и одинаковую загруженность по объему труда и распределению времени.
3. Принцип организационной четкости. Он предполагает последовательное описание работы, необходимой для выполнения поставленных задач, указание ответственных за каждый участок работы и материальную обеспеченность намеченных дел.
4. Принцип надежности контроля. Он предполагает осуществление поэтапного контроля за ходом подготовки, проверки готовности мероприятий, наблюдение, анализ и подведение итогов проделанной работы, оценку и поощрение исполнителей за инициативу и творчество.
5. Принцип динамичности. Он предполагает способность вбирать в себя все текущие изменения.

План работы школы – это программа, в которой определены конкретные задачи школы по всем направлениям ее деятельности на определенный отрезок времени, дан подробный и точный перечень всех практических дел, изложенных в отдельных пунктах, расположенных в строгой логической и хронологической последовательности, обеспечивающих в совокупности выполнение комплекса задач. Он служит средством управления деятельностью педагогов и ученического коллектива, всех значимых объектов образовательного учреждения и обеспечением условий для достижения прогнозируемых результатов.

В практике работы образовательного учреждения используются следующие виды планов:

- перспективные (пятилетние и годовые)
- оперативные или текущие (квартальные, месячные, недельные, ежедневные).

Сроки планирования определяются целями.

При разработке годового плана соблюдается условие: форма плана определяется педагогическим коллективом с учетом работы и полноты охвата всех направлений. Формы планирования: графическая, схематично-блочная, текстовая, комбинированная.

Годовой план включает анализ сделанного в минувшем году, предстоящие задачи и содержание учебно-воспитательной работы.

Примерная Структура и содержание годового плана.

1 часть – Итоги работы школы и задачи на новый учебный год

1.1. Дается анализ достигнутого уровня развития УО.

1.2. Формулируются задачи на новый учебный год, дается их обоснование и проектирование ожидаемых результатов. Задачи на новый учебный год вытекают из постановлений и инструкций Минобразования Республики Беларусь, анализа прошлой работы и требований, предъявляемых к школе отделами образований.

Задачи:

1. По улучшению организации работы школы:
2. По совершенствованию учебно-воспитательной работы с учащимися:
3. По повышению роли педагогического совета
4. По улучшению педагогической работы с родителями:
5. По повышению эффективности и действенности внутришкольного контроля
6. По укреплению учебно-материальной базы школы, ее рациональному использованию.

2 часть. Организационно-педагогические мероприятия.

2.1. Организация работы школы

А) Распределение педагогических обязанностей и поручений: учебная нагрузка, заведование учебными кабинетами, классное руководство, ведение факультативов, руководство кружками, спортивными секциями, методическими объединениями, общественные поручения методического характера.

Б) Распорядок работы школы: распределение классов по сменам, закрепление за ними учебных помещений, расписание уроков, время работы кружков, клубов, спортивных секций, библиотеки, столовой и др.)

В) Подготовка учителей и других работников школы, учебных помещений, учебного оборудования к занятиям.

2.2. Учебно-методическая работа:

А) Педагогическое самообразование учителей и повышение методического мастерства.

Б) Работа методических объединений и методического кабинета школы.

2.3. Педагогический совет

2.4. Учебно-воспитательная работа с учащимися.

А) Учебно-образовательная и воспитательная работа по предметам.

Б) Воспитательная внеклассная и внешкольная работа с учащимися.

2.6. Деятельность органов ученического самоуправления

2.6. Работа с родителями

2.7. Внутрешкольный контроль (контроль образовательного процесса)

3 часть. Финансово-хозяйственная деятельность

Проект годового плана готовится к концу учебного года и утверждается на педагогическом в августе в начале учебного года. Контроль за ходом и качеством его выполнения осуществляет руководство школы. Годовой план подтверждается анализу по критериям:

1. Полнота, глубина, комплексность анализа вводной части
2. Преемственность задач предыдущего и последующего планов
3. Актуальность поставленных задач, их соответствие статусу, типу учреждения образования
4. Соответствие задач годового плана мероприятиям, направленным на их реализацию
5. Научно-методическая связь между мероприятиями плана
6. Конкретность распределения исполнителей и ответственных

7. Соответствие системы контроля за выполнением плана

8. Реализация принципов планирования

Выделяют уровни планирования: общешкольный, учебно-воспитательной работы и работы учителя – тематические, поурочные и воспитательные. Тематическое планирование составляют планы всех уроков по данной теме. Поурочные – планы и конспекты каждого отдельного урока. Воспитательные – планы работы учителя по разным направлениям деятельности.

В учреждениях образования разрабатываются планы деятельности профсоюзной организации, ученического комитета, методических объединений; недельные и месячные планы директора школы и его заместителей; планы воспитательной работы учителей и классных руководителей; планы групп продленного дня. Среди других видов планирования – план методической и внеклассной работы; план-график внутришкольного контроля на четверть, планы выполнения контрольных, практических и других видов работ и др.

В планах личной работы на неделю директор и его заместители контролируют выполнение всех своих разделов и пунктов школьного плана.

Ежемесячные или четвертные коррективы школьного плана с последующим их утверждением на заседании педагогического совета – одно из средств выполнения годового плана.

Внутришкольный контроль и его структура

Управление любым образовательным учреждением, педагогическим процессом предполагает осуществление контроля, т.е. определенной системы проверки эффективности его функционирования. Контроль - процесс сопоставления фактически достигнутых результатов с запланированными. С помощью контроля решаются следующие задачи:

- проверка выполнения решений руководствующих органов
- оперативное исправление недочетов в деятельности исполнителей
- Оказание в ходе контроля и по его результатам конкретной практической помощи сотрудникам в совершенствовании их деятельности.
- обобщение передового опыта.

Объектами контроля в учреждениях образования являются:

- учебный процесс (выполнение учебных программ, уровень знаний учащихся, навыки самостоятельного познания и др.)

- воспитательный процесс (уровень общественной активности учащихся, качество работ классных руководителей, здоровье и физическая подготовка учащихся и др.),
- Методическая работа (методический уровень педагогов, квалификация педагогов, механизмы распространения педагогического опыта),
- научно-исследовательская деятельность (результативность нововведений, научно-исследовательская деятельность учащихся и др.),
- психологическое состояние коллектива (психологический комфорт, психологическая готовность к чему-либо и др.),
- условия учебно-воспитательного процесса (охрана труда, обеспеченность учебной и методической литературой, санитарное состояние школы, обеспеченность оборудованием и др.),
- деятельность преподавателя и др.

Объектами контроля может быть великое множество.

Любой контроль осуществляется в определенной последовательности:

1. Обоснование проверки.
2. Цель проверки
3. Организация сбора и обработки информации
4. Оформление основных выводов по результатам проверки
5. Принятие управленческих решений
6. Определение сроков последующего контроля
7. Обсуждение итогов проверки

Существует несколько классификаций видов контроля в учреждениях образования:

А) По времени: предварительный, текущий, итоговый (обобщающий), оперативный;

- Предварительный контроль начинается за несколько дней до посещения урока или внеклассного мероприятия для оказания помощи в проведении.
- Текущий контроль осуществляется на протяжении любого времени в течение учебного года.
- Итоговый (обобщающий) предполагает изучение результатов деятельности учителей.
- Оперативный осуществляется ежедневно за состоянием учебно-воспитательной работы в одном классе или деятельности одного учителя.

Б) По содержанию: тематический, фронтально-обзорный, сравнительный, персональный.

- Тематический контроль предусматривает изучение системы работы в пределах одной крупной темы или раздела.
- Фронтально-обзорный контроль рекомендуется применять в начале учебного года для определения уровня подготовленности учителей к учебно-воспитательной деятельности.
- Сравнительный контроль предполагает изучение результативности работы у разных учителей, обобщения и внедрения опыта лучших из них.
- Персональный рассчитан на продолжительное время для изучения работы учителя и оказания ему необходимой помощи.

В практике школ сложились две формы организации контроля: индивидуально-личностная (взаимоконтроль, самоконтроль, административный) и коллективная (контроль осуществляет группа проверяющих). Результаты контроля заслушивают на административном совете или педагогическом или собрании трудового коллектива или методическом совете и др.

Основными методами контроля за образовательным процессом являются:

- Наблюдения за деятельностью преподавателя
- беседы (с педагогами, родителями, учащимися)
- анкетирование и тестирование
- изучение и анализ детских работ
- проведение контрольных и письменных работ
- заслушивание отчетов и др.

Одним из основных методов контроля является выборочное посещение уроков и внеклассных мероприятий.

Перед посещением урока руководитель уточняет цель, устанавливает содержание изучаемой темы, знакомится с программными требованиями по данному предмету, изучает соответствующие учебники, методическую литературу; просматривает классный журнал, анализируя текущую успеваемость учащихся; устанавливает, соответствуют ли записи пройденного материала в журнале тематическому плану; знакомится с записями о посещаемости уроков; продумывает анализ урока и примерную форму записи своих наблюдений.

Результаты проверки фиксируются в специально предназначенных для этого журналах контроля, являющихся служебным документом. Руководитель записывает в журнале свое заключение и подробно анализирует урок.

Большое значение имеет этический аспект. Он предполагает соблюдение следующих требований:

1. Соответствие основным принципам аналитической деятельности проверяющего: принципа невмешательства проверяющего; принципа корректности обращения проверяющего к педагогу и к школьникам; принципа учета специфических особенностей анализируемого вида деятельности и индивидуальных особенностей педагога.

2. Анализ воспитательно-образовательного процесса. Он состоит из: а) анализ проверенного самим педагогом урока; б) анализа проверяющего.

Тема 8. ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО

Школьная документация – это количественная и качественная характеристика состояния учебно-воспитательной работы и финансово-хозяйственных операций, которые осуществляются учреждением образования.

Инструкция о ведении школьной документации устанавливает единые названия и требования к ведению школьной документации, сроков ее хранения, а также порядок ведения делопроизводства школы, первичного финансирования и хозяйственного учета.

Содержание и объем школьной документации определяется инструктивными указаниями и рекомендациями Министерства образования Республики Беларусь. Время от времени перечень школьной документации уточняется, изменяется.

В зависимости от важности документа, они подразделяются по терминам хранения: постоянное хранение и временное хранение, термин хранения 5 лет и т.д. Школьные документы должны оформляться своевременно, четко, разборчиво, без помарок. За правильность сведений, которые содержатся в документах и доброкачественное их оформление несут ответственность те, кто подписывает документ.

В соответствии с «Инструкцией о ведении школьной документации» в школе должны быть:

1. Документация по личному составу учащихся: алфавитная книга записи учащихся, личное дело ученика, классный журнал, журнал факультативных занятий, журнал группы продленного дня, журнал учета кружковой работы с учащимися, книга учета и выдачи аттестатов о среднем образовании, книга учета и выдачи свидетельств о базовом образовании, книга учета и выдачи золотых и серебряных медалей.

2. Документация по основной деятельности школы: книга приказов по основной деятельности школы, книга учета личного состава педагогических работников, книга протоколов педагогического (методического) совета, журнал пропущенных и заменяемых уроков, докладные записки, акты и справки специалистов органов управления образованием; расписание учебных занятий, документы о выпускных экзаменах учеников.

3. Финансово-хозяйственная документация: смета доходов и расходов, сведения о ежеквартальных затратах, тарификационный список работников, штатное расписание, технический паспорт школы, инвентарные списки основных средств, книга складского учета материалов, ведо-

мость выдачи материалов, ведомость оперативного учета малоценных предметов, книга суммарного учета библиотечного фонда и др.

Формы книги суммарного учета библиотечного фонда, инвентарной книги и книги учета библиотечного фонда школьных учебников утверждаются Министерством образования Республики Беларусь. Перед инвентаризация библиотечных фондов, а также переписка учетных книг запрещается. Книги сохраняются до ликвидации библиотеки.

Перечень статистической отчетности общеобразовательной школы, порядок ее оформления, сроки представления и сохранения устанавливаются Государственным комитетом по статистике и анализу Республики Беларусь.

4. Делопроизводство: журнал регистрации входящих документов, журнал регистрации исходящих документов, номенклатура дел школ, книга приказов по личному составу работников школ, личные дела работников школ, личные карточки работников школы, трудовые книжки, книга учета движения трудовых книжек, приемосдаточные акты.

ЛИТЕРАТУРА

1. Закон Республики Беларусь “Об образовании” // Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь, № 37. 2002
2. Зборнік нарматыўных дакументаў Міністэрства Рэспублікі Беларусь.
3. Молодежь: права и обязанности. Сб. Нормативно-правовых актов Республики Беларусь. Т.2. Образование /Сост. В.С. Каменков. 2004
4. Бровка Г.М. Управление образовательными системами. 2004
5. Борулава М.Н. Менеджмент в образовании. Изд.: Совершенство, М., 1998.
6. Володько В.А. Основы менеджмента. Мн., 2007.
7. Глинский А.А. Актуальные вопросы современного школоведения: пособие для руководящих работников общеобразовательных учреждений, специалистов отделов (управлений) образования и системы повышения квалификации / ГУО “Акад.последипл.образования”. Мн.: АПО, 2010.
8. Глухов В.В. Основы менеджмента: уч.-справочное пособие. Санкт-Петербург “Специальная литература”, 1995.
9. Глушенко Е.В. Теория управления: Учебный курс. М., 1997.
10. Герчикова И.Н. Менеджмент : учебник для ВУЗов. М., 1995.
11. Ильенко Л.П. Новые модели методической службы в общеобразовательных учреждениях. М., 2000.
12. Кабушкин Н.Н. Основы менеджмента. Минск, 1996.
13. Кодекс Республики Беларусь об образовании / М-во внутр.дел Респ.Беларусь, учреждение образования “Акад. М-ва внутр.дел Респ.Беларусь”. – Минск: Акад.МВД, 2011.
14. Конаржевский Ю.А. Система. Урок. Анализ. Псков. 1996.
15. Конаржевский Ю.А. Внутришкольный менеджмент. М., 1992.
16. Кожемякина Т. Планирование работы общеобразовательного учреждения // Минская школа, № 8. 2005
17. Корзникова Г.Г. Менеджмент в образовании. М.: Академия, 2008.
18. Коджаспирова Г.М., Коджаспиров А.Ю. Словарь по педагогике. М.: МарТ, 2005.
19. Крыжко В.В. Менеджмент в образовании / В.В. Крыжко, Е.М. Павлютенков – Мозырь: Белый ветер, 2001.
20. Мацкевич С.А. Менеджмент в системе образования: теория и практика инновационной подготовки / С.А. Мацкевич; науч.ред. А.Н. Мирошниченко – Минск: И.П. Логвинов, 2011.

21. Оксенбург В.Г. Правовое пространство школы. Минск, 2001.
22. Положение о педсовете общеобразовательной школы Республики Беларусь. 1994.
23. Поташкин М.М. Управление современной школой. М., 1992.
24. Поташкин М.М., Моисеев А.И. Управление современной школой (в вопросах и ответах). М. 1997.
25. Прокопенко Н.И. Как выстраивать отношения в учреждениях образования. Мозырь, 2007.
26. Савостенок П.Н. Специфика управленческой деятельности в образовании // Адукацыя і выхаванне. № 9. 2005.
27. Савостенок П.Н. Управление персоналом в системе образования: учебн.пособие /Акад.последиплом.образования. – 3-е изд. – Мн., 2004.
28. Сергеева В.П. Управление образовательными системами: Программно-метод.пособие. – М.: ЦГЛ, 2002.
29. Сайт Министерства образования Республики Беларусь.
30. Управление – это наука и искусство / Файоль А., Форд Г., и др. М., 1992.
31. Управление образовательными системами/ И.А. Зайцева, В.С. Кукушин, Т.В. Миронова, и др. – М.: Ростов н/Д: МарТ, 2003.
32. Управление развитием школой / Под ред. М.М. Поташкина, А.М. Моисеева. М, 1997.
33. Хлебунова С.Ф., Тараненко Н.Д. Управление современной школой. 2005.
34. Шамова Т.И. Управление образовательными системами: Учебн.пособие для студентов высш.уч.заведений / Т.И. Шамова, П.И. Третьяков, Н.П. Капустин / Под ред. Т.И. Шамовой, - М.: Гуман. Изд. Центр ВЛАДОС, 2001.
35. Шамова Т.И. Управление образовательными системами. М. 2002, 2005.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
Тема 1. ВВЕДЕНИЕ В “МЕНЕДЖМЕНТ СИСТЕМЫ ОБРАЗОВАНИЯ”	5
Менеджмент системы образования как учебная дисциплина	5
Основные категории учебной дисциплины “Менеджмент системы образования”	6
Школа как педагогическая система и объект научного управления	11
Цели образования	13
Тема 2. СИСТЕМА ОБРАЗОВАНИЯ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ	17
Национальная система образования: понятие и структура	17
Управление общеобразовательной школой	24
Министерство образования: задачи и функции	26
Типы образовательных учреждений	30
Организационная культура общеобразовательных учреждений	33
Тема 3. УСТАВ ШКОЛЫ	35
Тема 4. НАУЧНЫЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ШКОЛОЙ	37
Основы теории управления	37
Основные принципы и функции теории управления	42
Методы менеджмента	47
Информационное обеспечение	49
Стиль управления менеджера	51
Управленческие решения, их классификация	52
Кадровая политика	54
Управленческий труд	55
Конфликты в управленческой деятельности	57
Тема 5. УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ	61
Научные принципы менеджмента учреждения образования	61
Педагогический менеджмент	62
Кадровая политика в образовательных учреждениях	64
Конфликты в образовательных учреждениях	66
Личность руководителя	68
Стиль управления менеджера образования	70

Основные направления деятельности менеджера школы	72
Аттестация педагогических работников	74
Тема 6. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ СТРУКТУРЫ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ ОБРАЗОВАНИЯ	76
Совет школы	76
Педагогический совет	77
Методический совет	79
Совет старшеклассников	81
Родительский комитет	82
Тема 7. ФУНКЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ ОБРАЗОВАНИЯ	84
Планирование работы образовательного учреждения	84
Внутришкольный контроль и его структура	87
Тема 8. ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО	91
ЛИТЕРАТУРА	93
СОДЕРЖАНИЕ	95