

### Тема 3.4. Управление процессом обучения обучающихся

1. Теоретические основы понятия «управление системой образования».
2. Функции управления.
3. Принципы и методы управления.
4. Процесс и модели управления.
5. Управленческая культура педагога: аксиологический компонент, технологический компонент, личностно-творческий.
6. Выработка решений.

*Школа-казарма – страшная вещь. Но школа без руля и без ветрил еще хуже.*

*Евгений Ямбург*

Евгений Александрович Ямбург – известный ученый-педагог, создатель адаптивной школы, директор знаменитого Центра образования № 109 г. Москвы, заслуженный учитель Российской Федерации, доктор педагогических наук, член-корреспондент Российской академии образования. Автор ряда популярных книг по педагогике и внутришкольному управлению. Его книга «Школа для всех» в 1997 г. была признана лучшей педагогической книгой России.

#### **Менеджмент:**

- умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей;
- управление, функция, вид деятельности по руководству людьми в самых разнообразных организациях;
- область человеческого знания, помогающего осуществлять функцию управления.

Менеджмент называют искусством управления. Основателем менеджмента как области науки является Ф.Тейлор (1911), написавший работу «Принципы научного управления». Большую роль в формировании науки об управлении сыграл также Анри Файоль, который разработал 14 принципов управления. В СССР (Беларусь была в ее составе) менеджмент как наука начал формироваться в 30-е годы прошлого века, получив в дальнейшем свое развитие. Основы менеджмента как науки Вы изучаете в рамках курса «Экономика предприятия», мы будем опираться на них. Но нас интересует менеджмент в области образования, педагогики.

Педагогический менеджмент – отдельное направление менеджмента как науки управления. Педагогический менеджмент затрагивает систему образования, ее особенности, ее субъектов, образовательные процессы. **Педагогический менеджмент** – комплекс принципов, методов, организационных норм и технологических приемов управления образовательным процессом, направленный на повышение его эффективности.

Наш интерес, как будущих педагогов, руководителей учреждений образования и системы образования в целом, к вопросам педагогического менеджмента заключается в изучении вопросов:

- учреждение образования,
- управление учреждением образования,
- управление образовательным процессом,
- коллектив учреждения образования,
- педагог,
- управление развитием субъектности обучающегося,
- управление системой образования и ее развитием,
- контроль, анализ и коррекция результатов реализации образовательных программ.

Частично эти вопросы связаны с уже рассмотренным нами содержанием. Просто имеют другой акцент (контекст), рассмотрение с другой точки зрения. И уже их компоновка в приведенной последовательности, сочетании многое Вам подсказала. Наиболее существенными для нашего курса являются вопросы функционирования, управления учреждения образования и педагогических работников в нем. На них мы будем останавливаться конкретно, а остальные будем лишь затрагивать. При желании более глубоко Вы можете изучить их самостоятельно, воспользовавшись перечнем рекомендованной в конце данной лекции литературы и источников.

**Учреждение образования** – юридическое лицо в организационно-правовой форме учреждения, основной функцией которого является осуществление образовательной деятельности. Классификации организационно-правовых форм юридических лиц различны по критериям. Могут быть: товарищества, предприятия и т.п. Например, коммерческие предприятия в Республике Беларусь могут создаваться в форме ООО – общества с ограниченной ответственностью, ОДО – общества с дополнительной ответственностью, ЗАО – закрытого или ОАО – открытого акционерного общества, производственного кооператива, частного унитарного предприятия и крестьянского (фермерского) хозяйства. А это – учреждение. У него есть учредитель. Они могут быть как бюджетной формы финансирования, так и частной.

УО является компонентом любой системы образования (уровня основного образования). Мы говорили об их составе, при необходимости уточнений можно воспользоваться содержанием предыдущих лекций или Кодекса Республики Беларусь об образовании. Если рассмотрим ряд терминов, то увидим в них УО. Например, представленные ниже:

· образовательная деятельность – деятельность по обучению и воспитанию, осуществляемая УО (организацией, реализующей образовательные программы ПВО, иной организацией, которой в соответствии с законодательством предоставлено право осуществлять образовательную деятельность, индивидуальным предпринимателем, которому в соответствии с законодательством предоставлено право осуществлять образовательную деятельность);

· образовательный процесс – обучение и воспитание, организованные УО (организацией, реализующей образовательные программы ПВО, иной организацией, которой в соответствии с законодательством предоставлено право осуществлять образовательную деятельность, индивидуальным предпринимателем, которому в соответствии с законодательством предоставлено право осуществлять образовательную деятельность) в целях освоения обучающимися содержания образовательных программ.

Система образования Республики Беларусь управляется Министерством образования Республики Беларусь. Для ряда государственных учреждений образования оно выступает учредителем. Учредителями УО могут быть: Президент Республики Беларусь, Правительство Республики Беларусь, государственные органы, подчиненные и (или) подотчетные Президенту Республики Беларусь, Национальная академия наук Беларуси, республиканские органы государственного управления, иные государственные организации, подчиненные Правительству Республики Беларусь, местные исполнительные и распорядительные органы, юридические лица и граждане Республики Беларусь, иностранные государства, организации иностранных государств, международные организации, межгосударственные образования, иностранные граждане, лица без гражданства, если иное не установлено законодательными актами, международными договорами Республики Беларусь.

Все учреждения образования подчиняются Министерству образования методически, т.е. в выполнении образовательной деятельности, ее порядку. А обычное подчинение у них может быть и другое, например, ряд колледжей, вузов имеют подчинение отраслевых министерств. Система ПТО и школы (в большинстве своем) подчиняется региональным управлениям образования, в г. Минске – комитету образования.

Непосредственно учреждением образования управляет его руководитель. В зависимости от его типа, вида эта должность может иметь различные названия: директор, начальник (военные УО), ректор. В учреждениях образования имеются и коллегиальные органы управления по различным вопросам. Наивысшим органом коллегиального управления в учреждении образования является его совет, возглавляемый руководителем этого УО. К компетенции совета УО относятся:

- определение перспективных направлений развития учреждения образования, рассмотрение планов работы учреждения образования, вопросов его образовательной и научной деятельности, международного сотрудничества;

- внесение предложений о совершенствовании структуры учреждения образования, создании, ликвидации структурных подразделений учреждения образования (в том числе обособленных структурных подразделений), определение основных направлений их деятельности;

- рассмотрение вопросов обновления и развития материально-технической базы учреждения образования, распределения закрепленного за

учреждением образования имущества между его структурными подразделениями;

- принятие решений по вопросам организации образовательного процесса, обсуждение проектов учебно-программной документации образовательных программ, программно-планирующей документации воспитания, реализуемых учреждением образования;

- рассмотрение вопросов формирования контингента обучающихся УО;

- укрепление связи образовательного процесса с производством, взаимоотношений учреждения образования с организациями - заказчиками кадров;

- представление кандидатов на должность директора института без права юридического лица, декана (начальника) факультета;

- избрание на должность профессора, заведующего (начальника) кафедрой;

- принятие решения по вопросам развития науки и сотрудничества с учреждениями образования и научными организациями в сфере научной деятельности;

- содействие в организации и проведении образовательных мероприятий;

- заслушивание и утверждение отчетов руководителя учреждения образования, его заместителей по основным направлениям деятельности, руководителей структурных подразделений учреждения образования о ходе выполнения планов работы учреждения образования, его структурных подразделений, результатах образовательной, научной и хозяйственной и иных видов деятельности, а также педагогических работников о результатах стажировки;

- заслушивание отчетов руководителей научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ о результатах научных исследований;

- обсуждение тематики и результатов экспериментальной и инновационной деятельности в учреждении образования;

- рассмотрение иных вопросов, отнесенных к компетенции совета актами законодательства Республики Беларусь и уставом учреждения образования.

Помимо этого, в различных УО могут создаваться и другие советы: попечительский, научно-методический, студенческий, педагогический и т.п.

Права УО:

- осуществлять образовательную деятельность;

- формировать структуру и штатное расписание;

- осуществлять приносящую доходы деятельность;

- участвовать в научной, научно-технической, экспериментальной и инновационной деятельности, деятельности по научно-методическому обеспечению образования;

- осуществлять проверку подлинности документов об образовании при приеме лиц для получения образования;

-входить в состав ассоциаций (союзов) и иных объединений некоммерческих организаций;

-осуществлять международное сотрудничество в сфере образования, в том числе внешнеторговую деятельность.

Каждый гражданин нашей страны имеет право на образование. Право граждан Республики Беларусь на образование обеспечивается (ст. 3 Кодекса об образовании):

- развитием сети УО (разнообразия видов, нахождения в различных местах);

- созданием социально-экономических условий для получения образования в государственных УО, государственных организациях, реализующих образовательные программы послевузовского образования, в том числе бесплатного;

- финансированием из средств республиканского и (или) местных бюджетов функционирования государственных УО,

- государственных организаций образования, обеспечивающих функционирование системы образования;

- сохранением в государственных УО мест, предназначенных для получения образования гражданами за счет средств республиканского и (или) местных бюджетов;

- установлением ежегодно учредителями государственных УО, государственных организаций, реализующих образовательные программы послевузовского образования, контрольных цифр приема для получения образования за счет средств республиканского и (или) местных бюджетов;

- созданием условий для получения образования с учетом национальных традиций, а также индивидуальных потребностей, способностей и запросов обучающихся;

- предоставлением возможности выбора УО, специальности, формы получения образования, уровня изучения учебных предметов, учебных дисциплин, образовательных областей, тем;

- созданием необходимого количества мест в организациях для прохождения практики, производственного обучения обучающихся;

- созданием специальных условий для получения образования лицами с особенностями психофизического развития, их интеграции в общество, социализации;

- развитием системы кредитования граждан, получающих образование на платной основе.

Учреждения образования могут вступать в деловые отношения с другими организациями, создавать объединения. Поэтому в Кодексе Республики Беларусь об образовании имеются специальные термины для их обозначения:

- организация-заказчик кадров – организация, заявившая о своей потребности в кадрах путем заключения соответствующего договора о взаимодействии или о подготовке научного работника высшей квалификации

(специалиста, рабочего, служащего) либо путем подачи заявки на подготовку специалистов, рабочих, служащих;

- учебно-методическое объединение в сфере образования – совещательный орган, создаваемый на общественных началах в целях выработки предложений по вопросам совершенствования научно-методического обеспечения образования, подготовки специалистов, рабочих, служащих

- целевая подготовка специалистов, рабочих, служащих – подготовка специалистов с ВО, специалистов со ССО, рабочих со ССО, рабочих с ПТО, служащих с ПТО за счет средств республиканского и (или) местных бюджетов для организаций, находящихся в населенных пунктах с численностью населения менее 20 тысяч человек, в населенных пунктах, расположенных на территории радиоактивного загрязнения, либо в сельских населенных пунктах, а также подготовка рабочих с ПТО, служащих с ПТО за счет средств республиканского и (или) местных бюджетов и для организаций, расположенных в иных населенных пунктах.

УО является субъектом образовательных отношений. Существуют субъекты и объекты образовательных отношений. Субъектами образовательных отношений являются обучающиеся, законные представители несовершеннолетних обучающихся, педагогические работники, УО, организации, реализующие образовательные программы послевузовского образования, а также иные организации, индивидуальные предприниматели, которым в соответствии с законодательством предоставлено право осуществлять образовательную деятельность. Объектами образовательных отношений являются знания, умения, навыки, свойства и качества личности обучающихся.

Учреждения образования подразделяются на следующие типы:

1. учреждения дошкольного образования;
2. учреждения общего среднего образования;
3. учреждения профессионально-технического образования;
4. учреждения среднего специального образования;
5. учреждения высшего образования;
6. учреждения специального образования;
7. учреждения дополнительного образования детей и молодежи;
8. учреждения дополнительного образования взрослых;
9. научно-методические учреждения образования;
10. воспитательно-оздоровительные учреждения образования;
11. социально-педагогические учреждения;
12. специальные учебно-воспитательные учреждения;
13. специальные лечебно-воспитательные учреждения.

Тип и вид учреждения образования определяются при его создании в соответствии с реализуемыми образовательными программами и (или) программами воспитания. Обособленные подразделения учреждения образования: филиалы, представительства, иные.

Структурные подразделения УО: библиотека, общежитие, учебно-опытный участок (хозяйство), производственная (учебно-производственная) мастерская, лаборатория, научно-исследовательская часть (сектор, отдел), институт без права юридического лица, факультет, факультет довузовской подготовки, подготовительное отделение, кафедра, центр, учебно-методическое управление (часть, отдел), отделение, учебное хозяйство, учебный полигон, автодром, ресурсный центр, пункт коррекционно-педагогической помощи, учебно-консультационный пункт, учебно-производственный комбинат трудового обучения и профессиональной ориентации, центр допризывной подготовки, детский социальный приют, специальное отделение, центр профессиональной и социальной реабилитации для лиц с особенностями психофизического развития, иные.

Основаниями деятельности УО являются Кодекс Республики Беларусь об образовании, положение о соответствующем типе и виде учреждения образования, акты законодательства Республики Беларусь (Трудовой кодекс и т.п.), устав учреждения образования. УО самостоятельны в осуществлении образовательной, научной, научно-технической деятельности, деятельности по научно-методическому обеспечению образования, подбору и расстановке кадров и иной деятельности в пределах, установленных законодательством.

Учреждения образования проходят аккредитацию. Эта процедура введена для того, чтобы повсеместно образование отвечало установленным требованиям. Государственная аккредитация – установление соответствия образовательной деятельности УО законодательству об образовании, содержания и качества предоставляемого образования требованиям образовательных стандартов, УПД, образовательных программ. По итогам проведения государственной аккредитации УО принимается решение об аккредитации учреждения образования, либо об отказе в аккредитации. При наличии решения об аккредитации УО оно считается аккредитованным и ему выдается сертификат (сертификаты) о государственной аккредитации (лицензия). Решением об аккредитации устанавливается право УО на выдачу выпускникам документов об образовании.

Государственная аккредитация УО проводится: на соответствие заявленному виду – (УО общего среднего, ПТО, ССО, ВО, специального образования, для учреждений ДОВ, реализующих образовательную программу переподготовки РРиС, имеющих ВО или ССО, образовательную программу повышения квалификации РРиС); по каждой специальности (ССО, ВО, переподготовка РРиС, имеющих ВО или ССО); по профилю образования, направлению образования (повышение квалификации РРиС).

Все ли УО проходят аккредитацию?

УО обязано обеспечить:

- моральное и материальное стимулирование обучающихся, педагогических и иных работников УО;
- меры социальной защиты обучающихся;
- создание необходимых условий для организации питания и медицинской помощи, проживания (при необходимости) обучающихся;

- участие в формировании контрольных цифр приема;
- организацию распределения, перераспределения, направления на работу, последующего направления на работу выпускников и контроль за их трудоустройством;
- ознакомление лиц (законных представителей несовершеннолетних) при зачислении в УО со свидетельством о государственной регистрации, уставом, специальным разрешением (лицензией) на образовательную деятельность, сертификатами о государственной аккредитации, а по их требованию – и с УПД;
- патронат лиц с ОПФР в течение 2 лет после получения образования в этом УО;
- содействие уполномоченным государственным органам в проведении контроля за обеспечением качества образования.

УО может прекращать деятельность по различным причинам. В случае прекращения деятельности УО, аннулирования, прекращения действия специального разрешения (лицензии) на образовательную деятельность (по его обособленным подразделениям, в отношении одной или нескольких работ и (или) услуг, составляющих образовательную деятельность) учредитель принимает меры по переводу обучающихся с их согласия, согласия законных представителей несовершеннолетних обучающихся в другие УО, реализующие соответствующие образовательные программы.

Если в УО принимаются на обучения лица с ОПФР, оно обеспечивает им специальные условия для получения образования с учетом их особенностей. Это создается путем безбарьерной среды, доступом к информационно-коммуникационным ресурсам путем предоставления обучающимся, которые являются лицами с ОПФР, необходимых технических средств социальной реабилитации, педагогической, медицинской, социальной и иных видов помощи.

Одним из основных направлений государственной политики в сфере образования является обеспечение деятельности УО по осуществлению воспитания, в том числе по формированию у граждан духовно-нравственных ценностей, здорового образа жизни, гражданственности, патриотизма, ответственности, трудолюбия. Для оказания помощи учащимся в решении их социально-педагогических и психологических проблем создается СППС.

В УО не допускаются создание и деятельность политических партий, иных общественных объединений, преследующих политические цели, а также создание и анонимная или иная противоречащая законодательству деятельность религиозных организаций. Хотя сотрудничество с религиозными организациями ведется в рамках утвержденной Министерством образования Республики Беларусь программы. УО в вопросах воспитания на основании письменных заявлений обучающихся (законных представителей несовершеннолетних обучающихся) во внеучебное время могут взаимодействовать с зарегистрированными религиозными организациями с учетом их влияния на формирование духовных, культурных и государственных традиций белорусского народа.

Учреждению образования может быть предоставлен статус ведущего в соответствующей системе образования и (или) отрасли. Это говорит о том, что учреждение образования является наиболее развитым, наиболее эффективно работающим. Оно может поделиться с другими УО своим опытом. Установлены критерии и показатели для оценки деятельности УО. Приведем их в сравнении для учреждений профессионально-технического и среднего специального образования в табл. 31.1.

Существует 3 типа управления:

- иерархия организации (учреждения), где основное средство – воздействие на человека «сверху» - выполнение должностных функций и взаимоподчинение с помощью основных функций: мотивации, планирования, организации, контроля, а также распределения материальных благ;
- внутренняя культура деятельности (среда) – вырабатываемые и признаваемые обществом, организацией, группой людей ценности, социальные нормы, установки, особенности поведения, которые заставляют человека вести себя так, а не иначе;
- рынок – купля-продажа продукции и услуг, учет интересов продавца и покупателя.

Они действительны для УО. Большинство УО по этой причине имеют свой кодекс чести, помимо правил внутреннего трудового распорядка для сотрудников и обучающихся.

Немаловажное значение в управлении УО имеет коллегиальность. Это позволяет принимать взвешенные, правильные решения, т.к. они обдуманы большинством работников. И такие решения работники поддерживают, т.к. участвовали в их формировании.

Для преподавателя важным является и научно-методический, педагогический советы. Именно эти структуры рассматривают вопросы, непосредственно связанные с обеспечением образовательной деятельности, воспитания обучающихся. Для молодых педагогов участие в заседании педагогического совета – это возможность профессионального роста.

Организационные формы управления в УО разнообразны. Это и совещания у руководителя, оперативные совещания по актуальным вопросам, деятельность педагогического совета, цикловых и методических комиссий.

Важной структурной единицей УО является ее методическая служба, которая не является только каким-либо ее подразделением, а представляет собой сложную систему взаимосвязей в деятельности структурных подразделений УО, преподавателей. Методическая работа – это система обеспечения образовательного процесса. Поэтому она включает ряд функций. В частности, в ее рамках соответствующие подразделения (например, методический кабинет), участвуют во внутреннем контроле (внутришкольный контроль). Предусматривается тематический, фронтальный, персональный контроль. Здесь она выступает «на стороне» администрации. Такой контроль проводится с целью поддержания на должном уровне качества образовательного процесса.

Другой функцией методической работы является создание необходимых ресурсов для организации и обеспечения обучения: УПД, средства обучения, учебно-методической документации и т.п.

Еще одной важной функцией методической работы в УО является взаимообучение педагогов для их профессионального роста, поддержания их профессионального уровня. Это проводится различными способами: путем организации взаимопосещения занятий, проведения открытых занятий, конкурсов различных видов среди преподавателей, выставок, обучающих семинаров, конференций и т.п.