

**Пронина Н. И.**

*аспирант, кафедра «Теория и методика физического воспитания и спортивной тренировки», ГБОУ ВО МГПУ Педагогический институт физической культуры и спорта  
e-mail: tasha1401@yandex.ru*

**Кандаурова Н. В.**

*кандидат педагогических наук, доцент,  
доцент кафедры «Теория и методика физического воспитания и спортивной тренировки», ГБОУ ВО МГПУ Педагогический институт физической культуры и спорта  
e-mail: kandaurova.67@mail.ru*

## **Среднее образование в России на современном этапе: состояние, проблемы, специфика менеджмента средних общеобразовательных школ**

*В данной статье излагается состояние развития среднего образования в России, анализируются проблемы, и подчеркивается специфика менеджмента средних общеобразовательных школ, рассматриваются различные аспекты по устранению недостатков в организационно-управленческой деятельности, также выдвигаются предложения рекомендательного характера для поднятия уровня эффективности менеджмента в учебном заведении.*

**Ключевые слова:** *среднее образование, средняя общеобразовательная школа, управление, менеджмент.*

**Pronina N. I.**

*postgraduate student of department of theory and method of physical education and sporting training of GBOU IN MGPU the Pedagogical college of physical culture and sport*

**Kandaurova N.V.**

*PhD (Pedagogic), associate professor, associate professor of department of theory and method of physical education and sporting training of GBOU IN MGPU the Pedagogical college of physical culture and sport*

## **Secondary education in Russia on the modern stage: state, problems, specific of management of middle general schools**

*In this article development of secondary education status is expounded in Russia, problems are analyzed, and the specific of management of middle general schools is underlined, different aspects are examined on the removal of failings in organizational-administrative activity, also thrown out suggestions of recommendation character for raising of level of management efficiency in educational establishment.*

**Keywords:** *secondary education, middle general school, management.*

В настоящее время в педагогической науке и практике все более усиливается стремление познать целостный педагогический процесс с позиций науки менеджмента, придать ему строгий научно обоснованный характер. В связи с модернизацией и реорганизацией российского образования и формированием целостной концепции его развития в современных учреждениях среднего общего образования появляются новые направления деятельности. Актуальными становятся такие нетрадиционные для них направления, как маркетинг и связи с общественностью, в том числе через сеть Интернета. В связи с развитием конкурентных отношений в образовательном секторе услуг появляется необходимость поиска организациями источников собственных конкурентных преимуществ, из которых формируется их конкурентоспособность на рынке образовательных услуг. Сегодня уже не является новостью подушевое финансирование учеников, эта ситуация способствовала созданию условий, в которых учебные заведения вынуждены участвовать в конкурентной борьбе за каждого ученика, в данном случае за потребителей образовательных услуг.

В современной действительности образовательные учреждения представляют собой общественные организации, когда по отношению к ним начинают употребляться такие термины, как «имидж», «бренд», «менеджмент качества», «стратегический менеджмент»<sup>1</sup>.

Конкурентоспособность учебного заведения зависит от качества предоставляемых образовательных услуг детско-юношескому слою населения, от количества и разнообразия авторских методик, технического обеспечения учебного процесса (компьютеризация, применение интерактивных досок и пр.) уровня образования педагогов, также от качества и эффективности образования учеников, достигаемые в результате совместной деятельности педагогического коллектива. Родители, выбирая то или иное учебное заведение для обучения своего ребенка, в своем большинстве отдают предпочтение более престижной школе с позитивной репутацией и положительными отзывами о педагогических работниках. В связи с чем, обозначается проблема изу-

---

<sup>1</sup> Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Практикум. – М.: Юнити-Дана, 2009.

чения специфики менеджмента средней общеобразовательной школы (СОШ)<sup>2</sup>.

Из выше изложенных обстоятельств целью и задачами исследования является – проведение анализа состояния среднего образования в России, также выявление специфики и проблем менеджмента средних общеобразовательных школ.

В работе использовались следующие методы: теоретический анализ научных и научно-популярных статей, опубликованных в журналах, сборниках научных трудов, учебных пособий монографий, анализ и синтез, включенное педагогическое наблюдение.

В педагогическом менеджменте выделяют несколько функций управления средней школой, это: планирование, целеполагание, регулирование, организация, контроль и учет, педагогический анализ.

Цель управленческой деятельности школы – это начало, которое определяет единое направление, содержание, формы и методы работы. При определении «дерева» целей управления необходимо общую цель представить в виде нескольких частных целей, то есть декомпозировать генеральную цель. Таким образом, достижение общей, генеральной цели выполняется за счет выполнения составляющих ее частных целей<sup>3</sup>.

Такое понимание целеполагания позволяет перейти к виду планирования – комплексному. Спланировать будущую деятельность, – значит определить цели, состав и структуру действий, без которых невозможно их достижение<sup>4</sup>. Реализация функции планирования в едином управленческом цикле позволяет повысить эффективность деятельности СОШ. В менеджменте средних общеобразовательных школах разрабатываются три основных вида планов: перспективный, годовой и текущий, для которых характерны целенаправленность, перспективность, комплексность, объективность<sup>5</sup>. Главным недостатком школьного планирования является отсутствие в планах многих образовательных учреждений реально достижимых в планируемый период

---

<sup>2</sup> Панферова Н.Н. Управление в системе образования: Уч. пособие. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2010.

<sup>3</sup> Управление школой: Словарь-справочник руководителя образовательного учреждения / Под ред. Моисеева А.М., Хвана А.А. – М.: Педагогическое общество России, 2005.

<sup>4</sup> Руководство педагогическим коллективом: модели и методы / Под. ред. Лазарева В.С. – М.: ЦСиЭи, 1995.

<sup>5</sup> Слостенин В.А., Исаев И.Ф., Мищенко А.И., Шиянов Е.Н. Педагогика: Уч. пособие для вузов. – М.: Школа-Пресс, 1998.

и научно обоснованных целей и конкретных задач, также отсутствие ориентации управленческой деятельности на конечные результаты <sup>6</sup>.

Немаловажной функцией менеджмента школы является организация.

Организаторская деятельность директора школы основывается на формировании педагогического коллектива единомышленников. В этой работе важную роль играют личностные качества руководителя, его профессионализм, общая и педагогическая культура, заинтересованность в делах школы, учителей и учащихся, умение ставить задачи и добиваться их решения <sup>7</sup>.

Одним из показателей организаторской культуры руководителя является его способность рационально распределять время свое и своих подчиненных <sup>8</sup>. Способность к целесообразному использованию времени — основа научной организации труда учителей и директора школы. Это обстоятельство необходимо учитывать при имеющейся фактической перегрузке учителей и администрации школы с целью эффективного планирования <sup>9</sup>. В данном контексте, стоит отметить, что спецификой работы директора школы, как правило, является внутреннее совмещение административной и педагогической деятельности, это связано с тем, что в большинстве случаев директор в должности учителя проводит уроки по какому-либо предмету <sup>10</sup>. Преимущественно основное рабочее время директора занимает административная работа, но и в, то, же время, его педагогическая деятельность показывает пример всем другим учителям. Только в этом случае директор может быть учителем своих учителей.

Общеизвестно, что одному руководителю невозможно решить все управленческие задачи, в связи, с чем возникает необходимость построения организационной структуры образовательного учреждения. Определяя организационную структуру, субъект управления определяет полномочия и ответственность участников совместной деятельности, а также правила их взаимодействия по вертикали и горизонтали <sup>11</sup>.

---

<sup>6</sup> Женило М.Ю. Настольная книга директора школы. — М.: Феникс, 2007.

<sup>7</sup> Бекоева Д.Д., Тихенький В.Г. Антикризисное управление персоналом: социально-психологические аспекты // Человек и труд. — 2004. — № 9. — С. 81–82.

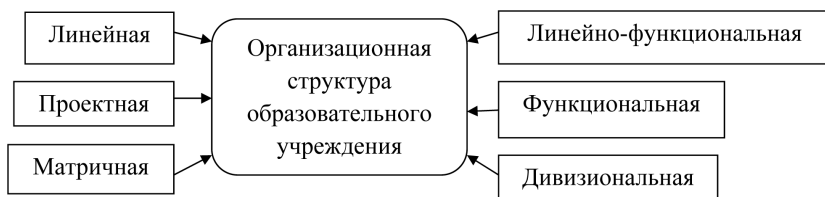
<sup>8</sup> Горчакова В. Директор по персоналу: ведущие компетенции // Управление персоналом. — 2003. — № 10. — С. 37–39.

<sup>9</sup> Воропаев М.В. Антикризисное управление школой. — М.: Феникс, 2007.

<sup>10</sup> Советова Е.В. Школа нового поколения: административная работа. — М.: Феникс, 2012.

<sup>11</sup> Кондаков М.И. Теоретические основы школоведения. — М.: Педагогика, 1982.

Организационная структура управления образовательным учреждением делится на несколько видов (см. рис.).



**Рис. Виды организационной структуры средней общеобразовательной школы**

Линейная организационная структура предполагает последовательность (иерархию) индивидуальных и коллективных субъектов, выстроенных в порядке подчинения сверху вниз, т.е. в отношениях субординации. Функциональная организационная структура, заключается в расположении субъектов в соответствии со своими функциональными обязанностями. В линейно-функциональной организационной структуре связи и отношения субъектов характеризуются одновременно и субординацией и координацией, т.е. развиты и по вертикали и по горизонтали.

С нашей точки зрения, для школ, перешедших на режим инновационного развития, наряду с линейно-функциональной может быть приемлема матричная структура, в которой представлены различные смешанные субъекты управления, в частности творческие группы, оргкомитеты, исследовательские коллективы и другие, созданные на определенный период времени для решения какой либо инновационной задачи или проблемы.

Анализируя организационные структуры управления образовательным учреждением, следует классифицировать управляющую систему, которая состоит из четырех уровней управления: 1) директор школы, руководители совета школы, ученического комитета; 2) заместители директора школы, школьный психолог, организатор детского движения, помощник директора школы по административно-хозяйственной части, также органы и объединения, участвующие в самоуправлении; учителя, воспитатели, классные руководители, выполняющие управленческие функции по отношению к учащимся и родителям, кружкам в системе вне учебной деятельности; 3) учащиеся, органы классного и общешкольного ученического самоуправления<sup>12</sup>.

<sup>12</sup> Управление современной школой: Пособие для директора школы / Под ред. Поташника М.М. – М.: АПП ЦИТП, 1992.

В организационно-управленческой структуре современной школы могут быть присущи еще уровни. В том случае, если объединяются несколько образовательных учреждений, появляется уровень генерального директора, также может возникнуть еще уровень, когда, например, в школе имеется совет учредителей, попечительский совет, школьная конференция и другие. Субъекты данного уровня могут назначать и снимать директора, распределять финансы, менять предназначение и структуру школы<sup>13</sup>.

Сколько бы уровней не было в организационно-управленческой структуре школы, с нашей точки зрения, недостаточно ее только построить, необходимо также создать условия для эффективной совместной деятельности людей. Для этого потребно, во-первых, чтобы исполнители знали каких результатов и когда от них ожидают, во-вторых, чтобы они были заинтересованы в их получении, в-третьих, чтобы они испытывали удовлетворение от своей работы, в-четвертых, чтобы социально-психологический климат в коллективе был благоприятен для продуктивной работы.

Следующей значимой функцией со своими особенностями, свойственной для педагогического менеджмента является контроль. Уникальность функции контроля в образовательном учреждении состоит в его оценочной функции — направленности на личность учителя. Если учитель молодой специалист, то он отражается на его профессиональном становлении, а если это учитель со стажем, то он сказывается на укреплении или ослаблении его профессиональной позиции и авторитета в школе.

Существующая на сегодняшний день практика внутришкольного контроля имеет некоторые недостатки. Во-первых, это отсутствие системы контроля, когда нет распределения объектов контроля среди директора и его заместителей, когда контроль осуществляется во имя отчета и набора количества посещенных уроков или занятий. Во-вторых, это формализм в организации контроля, когда нет четко поставленной цели проводимого контроля, отсутствуют или не используются оптимальные критерии оценки. В-третьих, односторонность внутришкольного контроля, что подразумевает проведение контроля какой-либо одной стороны, одного направления педагогического процесса. Например, контролируется только учебный процесс или только уроки литературы и математики. В-четвертых, формальное участие в контро-

---

<sup>13</sup> Лазарев В.В. Управление инновациями в школе. — М.: Центр Педагогического Образования, 2008.

ле представителей администрации без привлечения экспертов в качестве опытных учителей или методистов<sup>14</sup>.

Рассматривая содержание перечисленных функций на примере СОШ нельзя не обозначить специфику функции педагогического анализа в ее современном понимании. Особенностью отраслевого менеджмента СОШ являются виды педагогического анализа, входящие в управленческий цикл образовательного учреждения, в частности: параметрический, тематический и итоговый. Параметрический анализ заключается в изучении ежедневной информации о ходе и результатах образовательного процесса, выявлении причин, нарушающих его. Предметом параметрического анализа является отдельный урок или внеклассное занятие, а предметом тематического анализа уже выступает система внеклассной работы, которая состоит из оптимального сочетания методов обучения, формирования системы знаний учащихся; системы работы учителей, классных руководителей по воспитанию нравственной, эстетической, физической, интеллектуальной культуры и др., системы работы учителя по повышению уровня педагогической культуры, также деятельность педагогического коллектива по формированию инновационной среды в школе.

Итоговый анализ проводится в конце учебной четверти, полугодия, учебного года и направлен на изучение основных результатов, предпосылок и условий их достижения. Информацию для итогового анализа можно получить из четвертных, полугодовых контрольных работ, данных официальных отчетов, справок, представляемых учителями, классными руководителями, представителями администрации школы и т.п.

Внимание руководителей школы всегда направлено на посещение и педагогический анализ урока, который является основной формой проведения занятий для получения знаний учениками. В управленческой деятельности руководителей школы существует три вида анализа урока: развернутый, краткий и аспектный (см. табл.).

К основным параметрам итогового анализа работы школы за учебный год относятся: качество преподавания, выполнение образовательных программ и государственных стандартов; качество знаний учащихся; уровень воспитанности школьников, состояние и качество методической работы в школе, эффективность работы с родителями и по связям с общественностью, состояние здоровья школьников и са-

<sup>14</sup> Конаржевский Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление. – М.: Педагогический поиск, 2000.

**Виды анализа урока физической культуры в СОШ**

Вид анализа	Основные задачи анализа
Развернутый	Развернутый анализ заключается в детальном выделении и обсуждении всех моментов урока как единого целого: определение воспитательных, дидактических, психологических, санитарно-гигиенических требований к уроку. Он проводится при посещении уроков молодых учителей и учителей, чей опыт является предметом специального изучения для обобщения и распространения опыта.
Краткий	Краткий анализ урока, производимый директором, завучем или методистом требует от них внесения оптимальных предложений и рекомендаций. Этот вид анализа представляет собой не просто формальное посещение урока для галочки, такой анализ требует хорошего знания личности учителя, высокой методической и управленческой культуры.
Аспектный	Анализ предполагает изучение какого-либо одного аспекта урока, например, использование средств наглядности для развития познавательной активности учащихся, изучение системы работы учителя при проверке домашнего задания и особенностей групповой работы учащихся на уроке.

нитарно-гигиеническая культура, результативность деятельности педагогического совета и др. Проведение итогового анализа, его объективность, глубина, перспективность обеспечивают работу над планом нового учебного года <sup>15</sup>.

К основным параметрам итогового анализа работы школы за учебный год относятся: качество преподавания, выполнение образовательных программ и государственных стандартов; качество знаний учащихся; уровень воспитанности школьников, состояние и качество методической работы в школе, эффективность работы с родителями и по связям с общественностью, состояние здоровья школьников и санитарно-гигиеническая культура, результативность деятельности педагогического совета и др. Проведение итогового анализа, его объективность, глубина, перспективность обеспечивают работу над планом нового учебного года.

Неотъемлемой составляющей менеджмента СОШ является управление персоналом, со своими специфическими особенностями, свойственными педагогическому коллективу, в большинстве которого трудятся учителя – женщины, что откладывает свой отпечаток негативных последствий во внутренней среде организации.

<sup>15</sup> Шакуров Р.Х. Социально-педагогические проблемы руководства педагогическим коллективом. – М.: Педагогика, 1982.



Сегодня, когда общественности известны случаи жестокого обращения педагогов с учениками следует серьезно подойти к процессу подбора персонала. Однако, обозначая эту проблему, мы сталкиваемся с безответственностью руководителей при приеме учителей на свободные вакансии, зачастую в школах применяют такие методы подбора персонала, как анализ документов об образовании, опыта и стажа работы, собеседование, и на этом этап подбора, как правило, заканчивается.

Все члены педагогического коллектива должны в обязательном порядке проходить периодическую аттестацию, от результатов которой зависит уровень их заработной платы. Аттестация соответствия учителя занимаемой должности необходима по истечении определенного времени и осуществляется путем совместной оценки творческого потенциала и индивидуального вклада с учетом результатов труда<sup>16</sup>. Сегодня, осознавая то, что человеческий ресурс в организации является одним из главных, некоторые школы создают свои центры по работе с персоналом, предназначение которых заключается в подборе, отборе, мотивации и адаптации персонала<sup>17</sup>. Однако, наличие таких центров бывает крайне редко.

Далее хотелось бы выделить несколько видов трудовой адаптации, относящиеся к педагогической деятельности, в частности профессиональная, социально-психологическая, общественно-организационная адаптация, культурно-бытовая, психофизиологическая. Особая роль в системе менеджмента СОШ отводится адаптации молодых специалистов и учителей со стажем работы средствами материального и морального стимулирования к рабочему месту.

К методам профессионального развития персонала СОШ относят периодические курсы повышения квалификации для педагогических и руководящих работников, привлечение сил профессиональных методических объединений внутри учебного заведения, а также на уровне района/города, конкурсы профессионального мастерства. Что касается социально-психологического развития сотрудников школ, то в данном случае, требуется владение не только новыми профессиональными технологиями, но и совершенствование личностных качеств и умений в тренинговом режиме, где на первый план выходят профилактика эмоционального выгорания, привитие навыков организации групп

<sup>16</sup> Батяев А.А. Идеальный персонал: профессиональная подготовка, переподготовка, повышение квалификации. – М.: Альфа-Пресс, 2007.

<sup>17</sup> Поташник М.М. Эксклюзивные аспекты управления школой: Методическое пособие. – М.: Педагогическое общество России, 2012.

повой работы и др. Одним из методов социально-психологического развития могут быть индивидуальные занятия с психологом по проработке возникающих проблем в общении с учащимися, их родителями, подаче материала и т.п. Но, к сожалению, на данный момент для этого нет финансового ресурса, ни внутри учебных заведений, ни на уровне управлений образования. Не всегда понимают необходимость проведения таких мероприятий и директора образовательных учреждений.

Улучшение образовательного и профессионально-квалификационного уровня человеческих ресурсов приводит к существенным сдвигам в системе ценностных ориентаций и трудовой мотивации учителей. Наибольший интерес приобретают такие внутренние мотивы как содержание профессиональной деятельности, создание возможностей для проявления творчества, инициативы и участия в управленческой деятельности. Современный учитель является не просто работником-исполнителем, сконцентрированным на указаниях руководителя «сверху» и на должностной инструкции, он является профессионалом, ориентированный на удовлетворение потребностей и развития способностей ученика. Новая модель механизма управления педагогическим коллективом может быть эффективной только в том случае, если она основана на современных формах организации труда, которые побуждают педагогов к эффективному педагогическому труду, создают условия для самореализации и самоутверждения работников как личностей<sup>18</sup>.

Разработка системы материального стимулирования в СОШ представляет сложную задачу в механизме управления, так как существует факторы, влияющих на степень удовлетворенности учителей оплатой результатов своей педагогической деятельности, которые следует учесть при определении критерий для стимулирующих выплат. В первую очередь, к этим факторам относятся зависимость удовлетворения оплатой труда от того, насколько его ожидания совпадают с тем, что он реально получает, также удовлетворение работником заработной платой за свой труд в сравнении с работниками, осуществляющими трудовую деятельность в других школах и получающих вознаграждение за аналогичный труд.

Из выше изложенного материала можно резюмировать, что в силу существенных изменений в системе управления отечественного среднего образования менеджмент средних образовательных школ претер-

---

<sup>18</sup> Абчук В.А. Панфилова А.П. Менеджмент для педагогических специальностей. – М.: Академия, 2009.

пел ряд инновационных, нетрадиционных для управленческой деятельности направлений. Сегодня в управлении современной школы стали приемлемы такие элементы менеджмента, как маркетинг, связи с общественностью, реклама, PR в сети Интернет, все чаще стали звучать термины «конкурентная борьба», «имидж», «бренд», «менеджмент качества» и «стратегический менеджмент». Вместе с тем, не смотря на переход СОШ на инновационную для них управленческую деятельность модно отметить некоторые недостатки: 1) отсутствие в планировании образовательных учреждений реально достижимых в планируемый период научно обоснованных целей и конкретных задач, также отсутствие ориентации управленческой деятельности на конечные результаты; 2) формализм осуществления контроля, когда контроль производится для отчета и набора количества посещенных уроков, нет четко поставленной цели проводимого контроля, не используются объективные критерии оценки трудовой деятельности учителей, участие в контроле представителей администрации без привлечения экспертов в качестве опытных учителей или методистов; 3) отсутствие системы управления персоналом.

#### Используемые источники

1. Абчук В.А. Панфилова А.П. Менеджмент для педагогических специальностей. — М.: Академия, 2009. — 208 с.
2. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Практикум. — М.: Юнити-Дана, 2009. — 240 с.
3. Батяев А.А. Идеальный персонал: профессиональная подготовка, переподготовка, повышение квалификации. — М.: Альфа-Пресс, 2007. — 176 с.
4. Бекоева Д.Д., Тихенький В.Г. Антикризисное управление персоналом: социально-психологические аспекты // Человек и труд. — 2004. — № 9.
5. Воропаев М.В. Антикризисное управление школой. — М.: Феникс, 2007. — 128 с.
6. Горчакова В. Директор по персоналу: ведущие компетенции // Управление персоналом. — 2003. — № 10.
7. Женило М.Ю. Настольная книга директора школы. — М.: Феникс, 2007. — 379 с.
8. Кондаков М.И. Теоретические основы школоведения. — М.: Педагогика, 1982. — 192 с.
9. Лазарев В.В. Управление инновациями в школе. — М.: Центр Педагогического Образования, 2008. — 349 с.

10. Панферова Н.Н. Управление в системе образования: Уч. пособие. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2010. – 248 с.
11. Поташник М.М. Эксклюзивные аспекты управления школой: Методическое пособие. – М.: Педагогическое общество России, 2012. – 320 с.
12. Руководство педагогическим коллективом: модели и методы / Под ред.
13. Лазарева В.С. – М.: ЦСиЭи, 1995. – 158 с.
14. Слостенин В.А., Исаев И.Ф., Мищенко А.И., Шиянов Е.Н. Педагогика: Уч. пособие для вузов. – М.: Школа-Пресс, 1998. – 512 с.
15. Советова Е.В. Школа нового поколения: административная работа. – М.: Феникс, 2012. – 320 с.
16. Управление школой: Словарь-справочник руководителя образовательного учреждения / Под ред. Моисеева А.М., Хвана А.А. – М.: Педагогическое общество России, 2005. – 320 с.
17. Управление современной школой: Пособие для директора школы / Под ред. Поташника М.М. – М.: АПП ЦИТП, 1992. – 265 с.
18. Поташника М.М. – М.: АПП ЦИТП, 1992. – 265 с.
19. Шакуров Р.Х. Социально-педагогические проблемы руководства педагогическим коллективом. – М.: Педагогика, 1982. – 208 с.