

На правах рукописи

Контарь Лариса Викторовна

Деятельность кураторов школ как фактор развития образовательных систем учебного округа

Специальность: 13.00.01 – общая педагогика, история педагогики и образования

АВТОРЕФЕРАТ

**диссертации на соискание ученой степени
кандидата педагогических наук**

Москва - 2009

Работа выполнена на кафедре управления образовательными системами факультета повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования Государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Московский педагогический государственный университет»

Научный руководитель: доктор педагогических наук, профессор
Шарай Надежда Андреевна

Официальные оппоненты: доктор педагогических наук, профессор
Колесников Леонид Федорович

кандидат педагогических наук
Михайлова Татьяна Ивановна

Ведущая организация ГОУ ВПО «Московский гуманитарный педагогический институт»

Защита диссертации состоится 14 апреля 2009 года в 16.30 на заседании диссертационного совета Д 521.004.05 при ННОУ ВПО «Московский гуманитарный университет», по адресу: 111395, г. Москва, ул. Юности, 5/1, корпус 3, аудитория 511.

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке ННОУ ВПО «Московский гуманитарный университет».

Автореферат разослан 13 марта 2009г.

Ученый секретарь
диссертационного совета

Гурова Е.В.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность исследования. В «Федеральной программе развития образования на 2006-2010 годы», приоритетном национальном проекте «Образование» подчеркивается особая роль системы образования, выступающей источником обеспечения экономического и духовного роста страны. Изменение системы образования невозможно без модернизации существующей отраслевой модели управления, создания оптимального механизма взаимодействия всех уровней управления образованием.

Одним из перспективных путей формирования новой модели государственно-общественного управления в документах заседания Государственного совета Российской Федерации (29 августа 2001 года) обозначено воссоздание на новой основе учебных округов.

Выделение в государственно-общественной системе образования учебных округов вызвано необходимостью лучшего учета образовательных запросов населения, актуальных и перспективных потребностей социально-экономического и социокультурного развития территориальной образовательной системы. В режиме интенсивного развития учебного округа деятельность кураторов школ по развитию образовательных систем становится важнейшим условием роста социальной эффективности образования.

Анализ проведенных исследований в области управления инновационной деятельностью образовательных учреждений (М.М. Поташник, Т.И. Шамова, Т.М. Давыденко и др.), общих положений управления и психологии социального управления (А.И. Пригожин, Ф. Хедоури и др.), управления развитием территориальных образовательных систем (С.А. Гильманов, Л.П. Кезина, Л.Е. Курнешова, Е.Ф. Аврутина, Н.С. Алексанина и др.), изучение деятельности кураторов школ учебного округа позволили выделить объективно существующие **противоречия** между:

- требованием общества и государства по выполнению социального заказа в области образования (обеспечить его доступность, качество, эффективность) и недостаточным уровнем сформированности умения управлять инновационными процессами у кураторов школ учебного округа;
- требованиями органов управления образования обеспечить развитие образовательных учреждений и реальной теоретической и практической под-

- готовкой кураторов школ учебного округа к решению этих задач;
- возрастающими требованиями к качеству управленческой деятельности кураторов школ учебного округа и отсутствием единых подходов к разработке содержания и организации их деятельности;
 - требованием непрерывного профессионально-личностного развития педагогических кадров (в частности кураторов школ учебного округа) и дискретно-локальным характером системы повышения квалификации.

Сформулированные противоречия послужили основой для определения **проблемы** исследования, сущность которой состояла в разработке, теоретическом обосновании и экспериментальной проверке модели деятельности кураторов школ по развитию образовательных учреждений учебного округа.

Разрешение данной проблемы является **целью** исследования.

Объект исследования: управление образовательными учреждениями учебного округа.

Предмет исследования: деятельность кураторов школ по развитию образовательных систем (школ) учебного округа.

Гипотеза исследования: деятельность кураторов школ становится важным фактором развития образовательных систем (школ) учебного округа, если она:

- представлена в виде целостной совокупности взаимосвязанных, последовательно сменяющих друг друга, подчиненных единой цели функций управления (видов управленческой деятельности);
- включает мотивационный, целевой, организационно-содержательный, технологический и оценочный компоненты;
- обеспечивает научно-методическое сопровождение инновационных проектов образовательных учреждений;
- направлена на взаимодействие всех уровней управления и позитивные изменения в деятельности образовательных учреждений;
- включает когнитивный опыт личности куратора школ, опыт его практической деятельности, опыт эмоционально-ценностных отношений, учитывает уровень сформированности ведущих управленческих умений;
- позволяет разрабатывать, принимать и реализовывать научно-обоснованные управленческие решения, направленные на развитие образовательных учреждений;
- обеспечена ресурсами (человеческими, материальными, технологическими и др.);

– предполагает управленческое обеспечение обратной связи о результативности использования инноваций в образовательном учреждении.

В соответствии с целью, объектом, предметом и гипотезой определены следующие *задачи исследования*:

- изучить состояние проблемы деятельности кураторов школ по развитию образовательных учреждений в теории и практике;
- определить теоретико-методологические подходы к созданию модели деятельности кураторов школ по развитию образовательных учреждений учебного округа;
- разработать и обосновать модель деятельности кураторов школ учебного округа, ориентированную на развитие образовательных учреждений;
- выявить организационно-педагогические условия реализации модели деятельности кураторов школ по развитию образовательных учреждений учебного округа;
- определить показатели результативности модели деятельности кураторов школ по развитию образовательных учреждений учебного округа.

Методологическая основа исследования представлена четырьмя уровнями: философским, общенаучным, технологическим, предметно-методическим.

Философскую основу составили: философские знания о человеке как высшей ценности, философско-антропологические представления о человеке как социальном существе и субъекте деятельности; взаимосвязь теории и практики в процессе человеческого познания; рассмотрение управления как социального процесса в динамической взаимосвязи структуры и содержания, функции и формы; философские представления о сущности и единстве анализа и синтеза (П.К. Анохин, А.С. Арсеньев, Г.С. Батищев, М.М. Бахтин, И.В. Блауберг, Л.П. Буева, М.С. Каган, В.А. Кутырев, Н.Н. Моисеев, И.Б. Новик, В.Н. Садовский, В.И. Свидерский, Б.С. Украинцев, Э.Г. Юдин).

Общенаучную теоретическую основу составили работы по:

- деятельностному подходу к образованию и развитию личности (Л.С. Выготский, П.Я. Гальперин, А.Н. Леонтьев, С.Л. Рубинштейн, Н.Ф. Талызина и другие);
- общей теории управления социальными организациями и психологии социального управления (Р. Акофф, М. Альберт, А.А. Богданов, О.С. Виханский, И.Н. Гречикова, В.Г. Каменская, Г. Кунц, М. Мескон, А.И. Наумов, С.О'Доннел, А.И. Пригожин, З.П. Румянцева, А.Л. Свенциц-

кий, Ф. Хедоури и другие);

- социологии социальных изменений и социодинамике культуры (А. Моль, Г.В. Осипов, П. Штомпка, В.А. Ядов и другие);
- теории образования, гуманистической парадигме образования (Ш.А. Амонашвили, А.Г. Асмолов, В.П. Бедухов, В.С. Библер, Е.В. Бондаревская, А.А. Вербицкий, С.Г. Вершловский, Б.С. Гершунский, В.И. Гинецинский, В.В. Краевский, Н.Д. Никандров, В.М. Розин и другие);
- прогнозированию и педагогической прогностике (Г.М. Добров, Б.С. Гершунский, В.И. Куценко, Л.М. Зеленина, Э.Г. Костяшкин, Я. Пруха, М.Н. Скаткин, Л.М. Сидон, Э. Янч и другие);
- проектированию и основам управления развитием образовательных систем (Н.Г. Алексеев, С.А. Гильманов, Ю.В. Громыко, В.И. Ерошин, В.И. Загвязинский, Ю.А. Конаржевский, В.С. Лазарев, О.Е. Лебедев, М.М. Поташник, П.И. Третьяков, Т.И. Шамова и другие);
- исследованию территориальных проблем образования (Е.И. Андреева, С.А. Гильманов, В.М. Егоров, В.И. Загвязинский, Л.П. Кезина, Н.П. Корнюшкин, С.М. Косенок, В.Б. Куликов, Л.Е. Курнешова, А.Е. Левитов, В.Н. Лексин, А.П. Лиферов, Э.М. Никитин, В.М. Петровичев, В.И. Подобед, И.И. Проданов, В.Н. Скворцов и другие);
- рефлексивному управлению образовательными учреждениями (В.П. Беспалько, Т.М. Давыденко, Ю.А. Конаржевский, П.И. Третьяков, Т.И. Шамова);
- основам и технологиям инновационной деятельности, развитию творческого потенциала членов организации, теории педагогического творчества (К. Ангеловски, В.А. Виноградова, Р. Дафт, В.И. Загвязинский, В.И. Зверева, В.А. Кан-Калик, В.С. Лазарев, Д.К. Лафт, З.Ф. Мазур, А.Я. Найн, Л.С. Подымова, А.И. Пригожин, В.А. Слостенин, В.А. Спивак, К.М. Ушаков, Т.К. Чекмарева, Н.А. Шарай, Н.Р. Юсуфбекова, Е.А. Ямбург);
- демократизации образования и государственно-общественному управлению (В.И. Бочкарев, Е.М. Муравьев, Н.В. Немова, Л.И. Фишман и другие);
- районной планировке (А.Э. Гутнов, Б. Коммонер, К. Линч, Е.Н. Перцик, О.Н. Яницкий и другие);
- общей теории статистики (В.Н. Афанасьев, И.И. Елисеева, М.М. Юзбашев, О.О. Яхот и другие).

В соответствии с логикой диссертационного исследования для решения

поставленных задач и проверки гипотезы использованы следующие **методы исследования**: теоретические методы (анализ, синтез, обобщение, сравнение, абстрагирование); эмпирические методы (наблюдение, беседа, анкетирование, тестирование); методы статистической обработки материалов исследования.

Базой исследования выступили четыре окружных управления образования Департамента образования города Москвы (деятельность 32 кураторов школ), 110 образовательных учреждений Восточного административного округа г. Москвы.

Основные этапы исследования:

На **первом этапе** (2002-2003 гг.) была выявлена проблема, обозначены объект и предмет исследования, определены его цели и задачи, гипотеза, база исследования; проведен анализ отечественной и зарубежной философской, социологической и психолого-педагогической литературы по проблеме исследования; определены теоретико-методологические основы исследования; разработан и реализован план проведения констатирующего эксперимента.

На **втором этапе** (2003-2006 гг.) разрабатывался инструментарий исследования, составлялись методики диагностирования исследуемых процессов, создавалась модель деятельности кураторов школ по развитию образовательных учреждений учебного округа, проводилась ее опытно-экспериментальная проверка, определялась эффективность модели на основе разработанных показателей.

На **третьем этапе** (2006-2008 гг.) проведены систематизация и обобщение полученных результатов исследования, сформулированы основные выводы, разработаны методические рекомендации по созданию модели деятельности кураторов школ по развитию образовательных учреждений учебного округа.

Научная новизна исследования состоит в следующем:

- определены теоретико-методологические подходы к созданию модели деятельности кураторов школ по развитию образовательных учреждений учебного округа;
- разработана и обоснована модель деятельности кураторов школ по развитию образовательных учреждений учебного округа, включающая мотивационный, целевой, организационно-содержательный, технологический и оценочный компоненты;
- обоснованы организационно-педагогические условия успешной реализации модели деятельности кураторов школ по развитию образовательных систем

учебного округа;

- определены показатели результативности модели деятельности кураторов школ по развитию образовательных учреждений учебного округа.

Теоретическая значимость исследования:

- раскрыто содержание понятия «деятельность кураторов школ учебного округа»;
- уточнено понятие «куратор школ»;
- выявлены закономерные связи между:
 - ✓ управлением развитием образовательного учреждения и результативностью деятельности образовательного учреждения;
 - ✓ готовностью кураторов школ к управлению развитием образовательного учреждения и результативностью деятельности образовательного учреждения;
 - ✓ развитием образовательного учреждения и развитием территориальной образовательной системы;
- научно-обоснованные и апробированные материалы исследования в виде модели деятельности кураторов школ по развитию образовательных систем (школ) учебного округа обогащают теорию управления образовательными системами.

Практическая значимость исследования заключается в том, что разработанная модель деятельности кураторов школ по развитию образовательных учреждений учебного округа может быть использована во всех регионах России в системе повышения квалификации специалистов гражданской государственной службы, общественных кураторов и организаторов образования.

Достоверность и надежность полученных результатов исследования обеспечивается исходными методологическими и теоретическими позициями, междисциплинарным подходом к изучению проблемы, методологической обоснованностью теоретических позиций, репрезентативностью источниковой базы исследования и использованием методов исследования, адекватных его задачам и логике, результатами эксперимента и возможностью его повторения, всесторонней проверкой теоретических выводов и практических рекомендаций, результатами реального опыта.

Основные положения, выносимые на защиту:

1. Модель деятельности кураторов школ по развитию образовательных учреждений учебного округа включает мотивационный, целевой, организационно-содержательный, технологический и оценочный компоненты каждой

функции управления (информационно-аналитической, планово-прогностической, организационно-исполнительской, контрольно-диагностической, регулятивно-коррекционной); учитывает социокультурные потребности развития территориальной образовательной среды, этап развития образовательных учреждений; основывается на принципах непрерывности и последовательности управленческих воздействий, вариативности, адаптивности, полисубъектного взаимодействия, демократизации и гуманизации; реализует здоровьеразвивающий, системный, деятельностный, средовой, культурологический, синергетический, диалоговый, рефлексивный подходы; ориентирована на повышение качества образования, инвестиции в человека, что обеспечивает рост социальной эффективности образования.

2. Ресурсное обеспечение модели деятельности кураторов школ по развитию образовательных учреждений учебного округа представляет совокупность человеческих, материальных, технологических, методологических, мотивационных и других взаимосвязанных компонентов. Упорядоченные ресурсы, снабженные технологиями, передаются потребителям через посредство организационных структур, что обеспечивает согласованный процесс взаимодействия всех уровней управления.

3. Условия успешной реализации модели деятельности кураторов школ по развитию образовательных учреждений учебного округа:

- научно-методическое сопровождение профессиональной деятельности кураторов школ, позволяющее гибко реагировать на профессионально-личностные запросы и потребности кураторов;
- сформированность ведущих управленческих умений у всех участников инновационного процесса;
- научная обоснованность принимаемых управленческих решений, направленных на развитие образовательных учреждений (с учетом этапа развития образовательного учреждения);
- взаимодействие всех уровней управления по решению задач развития образовательных учреждений учебного округа;
- социальное партнерство с организациями, не принадлежащими системе образования, но поддерживающими развитие образовательных учреждений учебного округа;
- учет когнитивного опыта личности куратора школ, опыта его практиче-

ской деятельности, опыта эмоционально-ценностных отношений и уровня сформированности ведущих управленческих умений;

- вовлеченность участников инновационных проектов в управление развитием образовательного учреждения;
- актуализация мотивационных ресурсов;
- контроль за исполнением управленческих решений.

4. Результативность модели деятельности кураторов школ по развитию образовательных учреждений учебного округа определялась следующими показателями:

- умением разрабатывать, принимать и реализовывать научно обоснованные управленческие решения, направленные на развитие образовательных учреждений;
- позитивными изменениями в деятельности образовательных учреждений, учебного округа, степенью удовлетворенности образовательными услугами педагогов, учащихся, родителей (как результат развития образовательного учреждения);
- целостностью системы управления развитием образовательного учреждения.

Апробация результатов исследования. Основные результаты исследования нашли отражение в программах, научных статьях, докладах и тезисах автора. Итоги проведенной экспериментальной работы обсуждались и получили одобрение на научно-практических конференциях в г. Москве (2004, 2005, 2006 гг.), в г. Киеве (2003 г.), на заседании кафедры управления образовательными системами факультета повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования ГОУ ВПО «Московский педагогический государственный университет», на круглых столах «Формирование механизмов межведомственного взаимодействия в районах» для руководителей Восточного административного округа и специалистов окружных управлений образования г. Москвы (2005, 2006 г.г.). Результаты исследования используются в деятельности кураторов школ ряда окружных управлений образования Департамента образования города Москвы.

Структура диссертации. Диссертация состоит из введения, двух глав, заключения, библиографии и приложений. Диссертация представлена на 162 страницах, список литературы включает 231 название работ. В тексте представлены три таблицы, четыре диаграммы, три схемы, в приложениях имеются нормативно-правовые, программно-методические и диагностические

материалы по теме исследования.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во **введении** обоснованы актуальность темы исследования и целесообразность его выполнения, выявлены противоречия, обоснованы проблема, цель, объект, предмет исследования, гипотезы, задачи исследования, раскрыты научная новизна, теоретическая и практическая значимость проведенного исследования, отражены положения, выносимые на защиту.

В **первой главе «Теоретико-методологические основы деятельности кураторов школ по развитию образовательных учреждений учебного округа»** проведен анализ состояния исследуемой проблемы в педагогической теории и практике, разработаны теоретико-методологические подходы к созданию модели деятельности кураторов школ по развитию образовательных учреждений учебного округа, в которой определены цели, содержание, методы и формы всех видов деятельности кураторов школ по развитию образовательных учреждений учебного округа.

На основе теоретического анализа были уточнены следующие понятия - «учебный округ», «куратор школ». «Учебный округ» в мегаполисе является его структурным элементом, выполняет системообразующую и транслирующую функции образовательной политики столицы; «куратор школ» – государственный гражданский служащий, должность, учреждаемая для обеспечения профессионального взаимодействия управления образования с образовательными учреждениями, органами власти и самоуправления с целью инновационного развития образовательных систем, повышения качества образования.

В диссертационном исследовании управленческая деятельность кураторов школ рассматривается с позиций системного подхода и представляет целостную совокупность взаимосвязанных, конкретных, последовательно сменяющих друг друга, подчиненных единой цели конкретных видов управленческой деятельности (функций управления). Психологи выделяют в управлении образовательными системами «...три взаимосвязанные единицы деятельности, которые соответственно называют познавательной деятельностью, деятельностью по принятию решений и деятельностью по организации их исполнения» (А.И. Китов).

В основе всех трех рассматриваемых единиц управленческой деятельности кураторов школ лежит подготовка, принятие и реализация решений, что соотносится с управленческим циклом: информационно-аналитическая функция (познавательная деятельность куратора, подготовка аналитической основы для при-

нятия решения, формирование целей управления), планово-прогностическая (принятие решения, создание модели деятельности коллектива), организационно-исполнительская функция (организация исполнения решения), информационно-диагностическая функция (осуществление контроля за ходом реализации управленческого решения), коррекционная функция (внесение корректив во все виды деятельности на основе анализа с целью повышения качества образования).

В диссертации делается вывод о том, что системообразующим фактором для всех видов деятельности кураторов школ учебного округа по развитию образовательных учреждений является процесс принятия управленческого решения.

Предметом познавательной деятельности кураторов школ выступают социокультурное пространство, система внутришкольного управления и основной объект управления – образовательный процесс, его цели, задачи, содержание, методы, условия его осуществления в соответствии с заданными параметрами.

Сам результат познавательной деятельности кураторов школ является основанием для принятия управленческих решений. Принятие управленческого решения связано с инновационной деятельностью образовательных учреждений, учитывающей идеальную модель его развития.

Предметом деятельности куратора школ по организации исполнения решения является его практическая деятельность по выполнению принятых решений.

Далее в диссертационном исследовании представлена модель деятельности кураторов школ по развитию образовательных систем (школ) учебного округа, раскрывающая содержание мотивационного, целевого, организационно-содержательного, технологического и оценочного компонентов, учитывающая социокультурные потребности развития территориальной образовательной системы, этапы инновационного развития образовательных учреждений учебного округа. Инновационная деятельность при этом признается ведущей ценностью в организации образовательной среды учреждения и выборе стиля управления им.

Таблица 1

Модель деятельности кураторов школ по развитию образовательных учреждений учебного округа

ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ ОУ	СТАНОВЛЕНИЕ ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ	РАЗВИТИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ			САМОРАЗВИТИЕ
		Локальные изменения в стратегии развития ОУ – улучшение, рационализация, обновление отдельных участков жизни школы	Модульные изменения в стратегии развития ОУ – комплексные нововведения и их реализация	Системные изменения стратегии развития ОУ – полная реконструкция ОУ, затрагивающая все компоненты его деятельности	
1	2	3	4	5	6
Характеристика этапа развития ОУ	<p>Становление ОУ включает несколько этапов:</p> <p>1 этап - выявление потенциала развития ОУ и индивидуальных представлений педагогов, родителей, учащихся о ценностных основаниях деятельности школы;</p> <p>2 этап – поиск новых идей развития ОУ;</p> <p>3 этап - согласование целей деятельности субъектов педагогического процесса на основе системы единых ценностных оснований;</p> <p>4 этап – создание и согласование целевых программ развития различных субъектов педагогического процесса и создание на этой базе единой программы развития ОУ;</p> <p>5 этап - развертывание коллективной деятельности по реализации комплексных целевых программ развития ОУ.</p> <p>Объект управления - образовательный процесс.</p> <p><i>Характеристика образовательного процесса:</i> перевод учебного процесса (знаниевая парадигма) в образовательный (умениевая парадигма).</p> <p><i>Эффективность управления.</i> Создание целостной системы управления и условий ее успешного функционирования.</p>	<p>Локальные и модульные изменения в рамках прежнего вида школ, целенаправленное продвижение к созданию ОУ нового вида.</p> <p><i>Объект управления</i> - инновационный процесс.</p> <p><i>Характеристика образовательного процесса:</i> создание новой практики образования, повышения качества образования, его эффективности, доступности: разработка и освоение личностно ориентированных технологий обучения, освоение новых систем организации образовательного процесса (лекционно-семинарская, зачетная система, циклоблочная и т.д.).</p> <p><i>Ресурсное обеспечение инновационных процессов:</i> кадровое обеспечение (создание условий для профессионального развития педагогов); научно-методическое (разработка новых учебных планов, программ, освоение новых учебников и учебных пособий, установление связей с вузами, лабораториями НИИ и т.д.); финансовое обеспечение (изыскание внебюджетных источников: спонсорской помощи, платных образовательных услуг); материально-техническое (создание материальной базы, обеспечивающей запланированные результаты); мотивационное обеспечение (целенаправленная работа руководителей ОУ по изучению доминирующих мотивов, ценностей, устремлений, интересов и потребностей всех субъектов образовательного процесса); нормативно-правовое (подготовка и утверждение пакета документов: устав школы, концепция развития, открытие экспериментальной площадки, изменение статуса ОУ и т.д.); наличие концепции (теория мотивации, теория потребностей и т.д.)</p> <p><i>Эффективность управления.</i> Достижение запрограммированных результатов, рост возможностей школы, удовлетворенность всех участников образовательного процесса качеством образовательных услуг.</p>	<p>Рефлексивное управление ОУ связано с такими факторами влияния на развитие процесса и личности, при которых осознается смысл действий, потребность целенаправленной преобразующей деятельности. Глубокое самосознание приводит к развитию процессов: «самоопределения – самовыражения – самоутверждения – самоорганизации – саморегуляции». (Слободчиков В.И., 1986 г.)</p> <p><i>Характеристика образовательного процесса:</i> делегирование многих полномочий за результаты труда самим участникам образовательного процесса, развитие субъект – субъектных отношений, формирование рефлексивных операций. Развитие творческих способностей школьников, доминирование положительного эмоционального фона.</p> <p><i>Характеристика управления ОУ:</i> построение горизонтальных связей сотрудничества, корпоративный стиль управления, подготовка к вхождению в активную поисковую деятельность, стимулирование ее, работа над проектами, корпоративное взаимодействие со всеми социальными институтами, создание инновационной научно-методической службы: создание экспериментальных программ, проектов, моделей.</p> <p><i>Объект управления</i> – наукоемкая экспериментальная работа по решению инновационных проблем ОУ.</p> <p><i>Эффективность управления.</i> Комплексная оценка управленческой деятельности (ресурсная, процессуальная, результативная). Создание продуктов собственной управленческой деятельности.</p>		

1	2	3	4	5	6
СОДЕРЖАНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КУРАТОРОВ ШКОЛ УЧЕБНОГО ОКРУГА					
Информационно-аналитическая функция управления	<p>1. Анализ целей деятельности субъектов педагогического процесса на основе системы единых ценностных оснований.</p> <p>2. Анализ целевых программ развития, единой программы развития.</p> <p>3. Анализ реализации целевых программ развития</p>	<p>1. Анализ целей деятельности участников образовательного процесса, направленных на создание новой практики образования и их ресурсное обеспечение с учетом изменений в стратегии развития ОУ: локальных, модульных, системных.</p>	<p>Анализ целей деятельности участников образовательного процесса, ориентированных на развитие процессов от самоопределения до саморегуляции и их ресурсное обеспечение.</p>		
	Организационные формы деятельности кураторов школ учебного округа				
	<p><i>Консультирование</i> по созданию целевых программ развития.</p> <p><i>Собеседование</i> с руководителями ОУ по системе ценностных оснований школьного коллектива</p>	<p><i>Консультирование</i> по вопросам ресурсного обеспечения целей деятельности участников образовательного процесса.</p> <p><i>Собеседование</i> с руководителями ОУ по созданию организационно-педагогических условий для профессионального развития педагогических кадров.</p>	<p><i>Консультирование</i> по вопросам рефлексивного управления ОУ.</p> <p><i>Собеседование</i> с руководителями ОУ по вопросам ресурсного обеспечения проектной деятельности ОУ.</p>		
Мотивационно-целевая функция управления	<p>Участие в изучении мотивов, ценностей, интересов, потребностей участников инновационного процесса.</p> <p>Совместная разработка мер по преодолению сопротивления нововведениям со стороны скептиков, рутинеров, консерваторов. Мотивация участников инновационного процесса, стимулирование их инновационной деятельности.</p> <p>Участие в разработке, принятии, реализации управленческих решений, направленных на развитие ОУ.</p> <p>Создание условий для реализации трех групп целей, каждая из которых связана с обеспечением социальной функции образования:</p> <ul style="list-style-type: none"> – цели формирования единого образовательного пространства, обеспечивающего высокоэффективную систему услуг и условий, удовлетворяющих образовательные потребности всех слоев и групп населения; – цели формирования практики социализации и воспитания подрастающего поколения, ориентированные на общешкольные ценности и ценности национальной культуры; – цели превращения образования в систему, способную обеспечить успешную деятельность ученика, учителя, руководителя ОУ; – операциональная постановка целей деятельности ОУ. <p><i>Консультации</i> по вопросам:</p> <ul style="list-style-type: none"> – методики изучения доминирующих мотивов деятельности участников инновационного процесса; – стимулирования деятельности участников инновационного процесса; – операциональной постановки целей деятельности ОУ (когда цель можно соотнести с результатом). <p><i>Собеседование</i> по вопросам создания организационно-педагогических условий, обеспечивающих успешную деятельность ученика, учителя, руководителя.</p>				

1	2	3	4	5	6
Планово-прогностическая функция управления	Совместная разработка с ОУ целевых программ, обеспечивающих баланс интересов участников образовательного процесса.	Совместная разработка программы развития, ориентированной на модульные изменения в стратегии развития ОУ.	Совместная разработка программы развития, ориентированной на системные изменения в стратегии развития ОУ.	Совместная разработка программы развития, ориентированной на вхождение ОУ в поисковую деятельность.	Совместная разработка программы саморазвития ОУ, связанной с рефлексивным управлением ОУ.
	<p>Организационные формы деятельности кураторов школ учебного округа.</p> <p><i>Консультирование</i> по вопросам планирования деятельности школьного коллектива: проектирования и прогнозирования результатов, возможных негативных последствий, операционально поставленных целей, ресурсного обеспечения процесса принятия управленческого решения (годового плана работы ОУ).</p> <p><i>Собеседование</i> по вопросам взаимодействия ОУ и органов управления образованием.</p>				
Организационно-исполнительная функция управления	Участие в построении линейно-функциональной оргструктуры.	Участие в построении линейно-функциональной оргструктуры с элементами матричной.	Участие в построении горизонтальных связей управления (временные творческие группы, ВНИКи для решения отдельных задач развития), обеспечивающих кооперационное и координационное взаимодействие.	Участие в построении матричной структуры управления. Организация продуктивной деятельности структурных подразделений: научно-методического совета, предметных кафедр, методических объединений, ВНИКов и т.д. Определение способов взаимодействия с вузами, НИИ, спонсорами, социальными партнерами.	Участие в построении матричной структуры управления как инновационной оргструктуры, сочетающей линейно-функциональную и проектные структуры. Активизация инновационной деятельности структурных подразделений: научно-методического совета, предметных кафедр, методических объединений, ВНИКов и т.д. Расширение инновационного поля ОУ: сотрудничество с вузами, НИИ, социальными партнерами.
	Организационные формы деятельности кураторов школ. <i>Консультирование</i> по вопросам субординации, координации деятельности субъектов управления. <i>Собеседование</i> по вопросам распределения управленческого труда, лично значимых и актуальных для конкретной школы психолого-педагогических проблем (с учетом потребностей территориальной образовательной системы).	<i>Консультирование</i> по вопросам установления горизонтальных связей управления. <i>Собеседование</i> по вопросам создания условий для профессионального развития педагогов, руководителей школы, развития учащихся.	<i>Консультирование</i> по вопросам содержания и организации деятельности ВНИКов, творческих групп учителей, ресурсного обеспечения их деятельности. <i>Собеседование</i> по вопросам кооперационного и координационного взаимодействия участников ВНИКов, творческих групп.	<i>Консультирование</i> по разработке положений о научно-методическом совете, предметной кафедре, методическом объединении (цели, содержание деятельности, формы организации деятельности, функции, общие положения). <i>Собеседование</i> по результатам деятельности этих структурных подразделений.	<i>Консультирование</i> по вопросам матричной структуры управления. <i>Собеседование</i> по вопросам взаимодействия ОУ и институтов социума в обеспечении эффективности, доступности и качества образования.

1	2	3	4	5	6
Контрольно-диагностическая функция управления	Участие в создании целостной системы внутришкольного контроля: контроль за качеством ЗУН, способов деятельности; контроль за качеством преподавания, контроль за уровнем развития школьников, уровнем воспитанности, качеством воспитывающей деятельности, контроль за качеством управленческой деятельности. Разработка целей, содержания, методов, форм контроля.	Участие в создании целостной системы внутришкольного контроля - контроля за качеством ЗУН, способов деятельности; контроля за качеством преподавания, контроля за уровнем развития школьников, уровнем воспитанности, качеством воспитывающей деятельности, контроля за качеством управленческой деятельности. Разработка целей, содержания, методов, форм контроля. Выбор системы объектов контроля, определение соответствия контрольно-аналитической деятельности общему стратегическому направлению контрольных действий.			
	<i>Консультирование</i> по созданию целостной системы ВШК, основанной на взаимодействии всех функций управления. <i>Собеседование</i> по вопросам целей, содержания, методов, форм ВШК, участия учащихся, педагогов, родителей в создании целостной системы ВШК.	<i>Консультирование</i> по вопросам отбора системы объектов контроля с учетом локальных изменений в стратегии развития школы. <i>Собеседование</i> по вопросам делегирования полномочий лицам, осуществляющим контрольную деятельность.	<i>Консультирование</i> по вопросам отбора системы объектов контроля с учетом модульных изменений в стратегии развития школы. <i>Собеседование</i> по вопросам создания целостной системы информационного обеспечения внутришкольного управления.	<i>Консультирование</i> по вопросам отбора системы объектов контроля с учетом системных изменений в стратегии развития школы. <i>Собеседование</i> по вопросам реального состояния образовательного процесса и его результатов.	<i>Консультирование</i> по вопросам отбора системы объектов контроля с учетом системных изменений в стратегии развития школы. <i>Собеседование</i> по вопросам реального состояния образовательного процесса и его результатов.
Регулятивно-коррекционная функция управления	Регулирование и коррекция по всем функциям управления на основе анализа				

Модель деятельности кураторов школ реализует следующие принципы управления:

- вариативности (обеспечивает разнообразие и свободу выбора траектории развития образовательного учреждения);
- непрерывности и последовательности управленческих воздействий (циклический характер управления);
- адаптивности (обеспечивает оптимальные условия развития образовательного учреждения с учетом этапа развития);
- полисубъектного взаимодействия (учащиеся, педагоги, родители, методисты, сотрудники управления образования, сотрудники Департамента образования - участники инновационных проектов);
- демократизации и гуманизации.

В концептуальной части модели деятельности кураторов школ учитываются ведущие тенденции развития массового образования в мире и стране - развитие здоровья детей, индивидуализация образования, обновление системы педагогических технологий.

Модель построена с учетом изучения социокультурных потребностей региона, учебного округа и образовательных учреждений.

К потребностям, которые обеспечивают устойчивое развитие образовательных учреждений, территориальной системы образования, относятся инвестиции в человека, обновление содержания образования, непрерывное профессиональное развитие педагогических кадров, повышение качества управления образовательными системами, модернизация материально-технической базы системы образования и др. Удовлетворение этих социокультурных потребностей положительно влияет на рост социальной эффективности образования.

Модель предполагает проектирование инновационной деятельности образовательных учреждений, находящихся на разных этапах развития, оснащение этой деятельности ресурсами (инновационными, материально-техническими, личностными ресурсами субъектов образовательных процессов, управления, кадровыми, финансовыми ресурсами); сбор и анализ информации об эффективности деятельности кураторов, регулирование этой деятельности на основе анализа.

В ходе проведенного исследования были обоснованы организационно-

педагогические условия успешной реализации модели деятельности кураторов школ по развитию образовательных учреждений учебного округа:

- позитивные изменения профессионально-личностных компетенций кураторов школ - развитие аналитических, проективных, организационных, диагностических, рефлексивных и других умений;
- учет внешних (социум) и внутренних (концепция развития территориальной образовательной системы и концепции развития образовательных учреждений) факторов, влияющих на ресурсы и систему управления развитием образовательных учреждений;
- научно-методическое сопровождение профессиональной деятельности кураторов школ, позволяющее гибко реагировать на профессионально-личностные запросы и потребности кураторов школ (постоянно действующие теоретические семинары «Управление инновационным развитием образовательных учреждений в учебном округе», «Мониторинг, диагностика опытно-экспериментальной работы ОУ», индивидуальные консультации по всем видам управленческой деятельности, участие в региональных и международных научно-практических конференциях, участие в научных сессиях кафедры управления развитием образовательных систем Московского института открытого образования, изучение нормативно-правовых документов и психолого-педагогической литературы по проблеме, участие в конкурсах «Учитель года», фестивалях педагогических идей и т.д.);
- научная обоснованность принимаемых управленческих решений, направленных на развитие образовательных учреждений с учетом этапа их развития;
- инновационный режим развития ОУ, связанный с постоянным непрерывным освоением новшеств, решением новых созидательных творческих задач всеми участниками инновационных проектов («Образование и здоровье», «Школьник-предприниматель», «Одаренные дети», «Чуден град Москов», «Молодежь России» и т.д.);
- увеличение числа координационных и кооперационных взаимодействий участников инновационных проектов;
- создание эффективной системы информационного обеспечения и коммуникаций (информационно-консультативный пункт по вопросам образования в округе, газета «Классная», отражающая этапы развития системы об-

разования в учебном округе, общественная приемная по вопросам образования, канал кабельного телевидения «Телевик» и т.д.);

- актуализация мотивационных ресурсов участников инновационных проектов: мотивации достижения (стремление научиться делать что-либо хорошо по отношению к принятому образцу); мотивации компетентности (стремление освоить эффективную деятельность, получив тем самым основу для саморазвития); самоактуализации (стремление к возможно более полному проявлению личностных возможностей); мотивации к интеллектуальному развитию (способность к усвоению новых знаний, способов деятельности, решению созидательных творческих задач).

Во второй главе «**Организационно-педагогические условия реализации модели деятельности кураторов школ по развитию образовательных учреждений учебного округа**» разработана методика и организация проведения констатирующего и формирующего экспериментов, определены показатели эффективности модели деятельности кураторов школ по развитию образовательных учреждений учебного округа, выявлены организационно-педагогические условия успешной реализации модели деятельности кураторов школ по развитию образовательных учреждений учебного округа, представлены цели, этапы, содержание и результаты опытно-экспериментальной работы. Для выявления состоятельности выдвинутой гипотезы была организована опытно-экспериментальная работа на базе 4 окружных управлений образования Департамента образования города Москвы (32 куратора школ, 110 образовательных учреждений).

В результате проведения констатирующего эксперимента было выявлено, что в практике работы кураторов школ уделяется недостаточное внимание управлению развитием образовательных учреждений учебного округа.

Результаты исследования уровня сформированности ведущих управленческих умений (анкетирование, собеседования, анализ деятельности кураторов школ) показали, что умением проводить педагогический анализ деятельности школ владеют 8% респондентов; умением планировать, прогнозировать, проектировать результаты инновационной деятельности школ – 6%; умением организовывать совместную деятельность ОУ и управления образования по развитию ОУ – 21%; умением проводить мониторинговые исследования и принимать научно обоснованные управленческие решения, направленные на развитие ОУ, – 23%; умением корректировать, регулировать инновационные процессы, протекающие в

школе, – 7%; умением реализовать баланс интересов субъектов образовательного процесса при принятии управленческого решения – 5%.

Изучение уровня удовлетворенности образовательными услугами учителей, учащихся, родителей (анкетирование, собеседование) показало, что только 39% родителей, 80% педагогов, 42% учащихся положительно оценили качество образовательных услуг. Такое положение дел объясняется следующим:

- затруднениями учителей, руководителей ОУ в организации и анализе результатов опытно-экспериментальной работы, отборе инновационных проектов, реализация которых позволяет перевести школу в режим развития;
- слабым взаимодействием системы внутришкольного управления с управлением территориальной образовательной системы по вопросам развития ОУ;
- затруднениями кураторов школ, связанными с управлением инновационным развитием ОУ (с учетом этапа развития ОУ);
- недостаточной ресурсной обеспеченностью инновационных проектов;
- недостаточно высоким уровнем методологической подготовки педагогических кадров и реализации инновационных проектов;
- низким уровнем участия школьников, родителей (15% и 8% соответственно) в подготовке и реализации инновационных проектов;
- недостаточным уровнем сформированности ведущих управленческих умений у кураторов школ (особенно уровень сформированности умения принимать научно обоснованные управленческие решения, направленные на развитие ОУ) и умений проводить анализ конечных результатов инновационной деятельности образовательных учреждений).

Выявленные в ходе констатирующего эксперимента противоречия, анализ психолого-педагогической литературы, исследований, проведенных Е.Ф. Аврутиной, Н.С. Алексаниной, Л.П. Кезиной и др., послужили основой для разработки модели деятельности кураторов школ по инновационному развитию образовательных учреждений с учетом этапа его развития, реализация которой в практике управления образовательными учреждениями позволила получить следующие результаты:

Уровень сформированности ведущих управленческих умений кураторов школ учебного округа

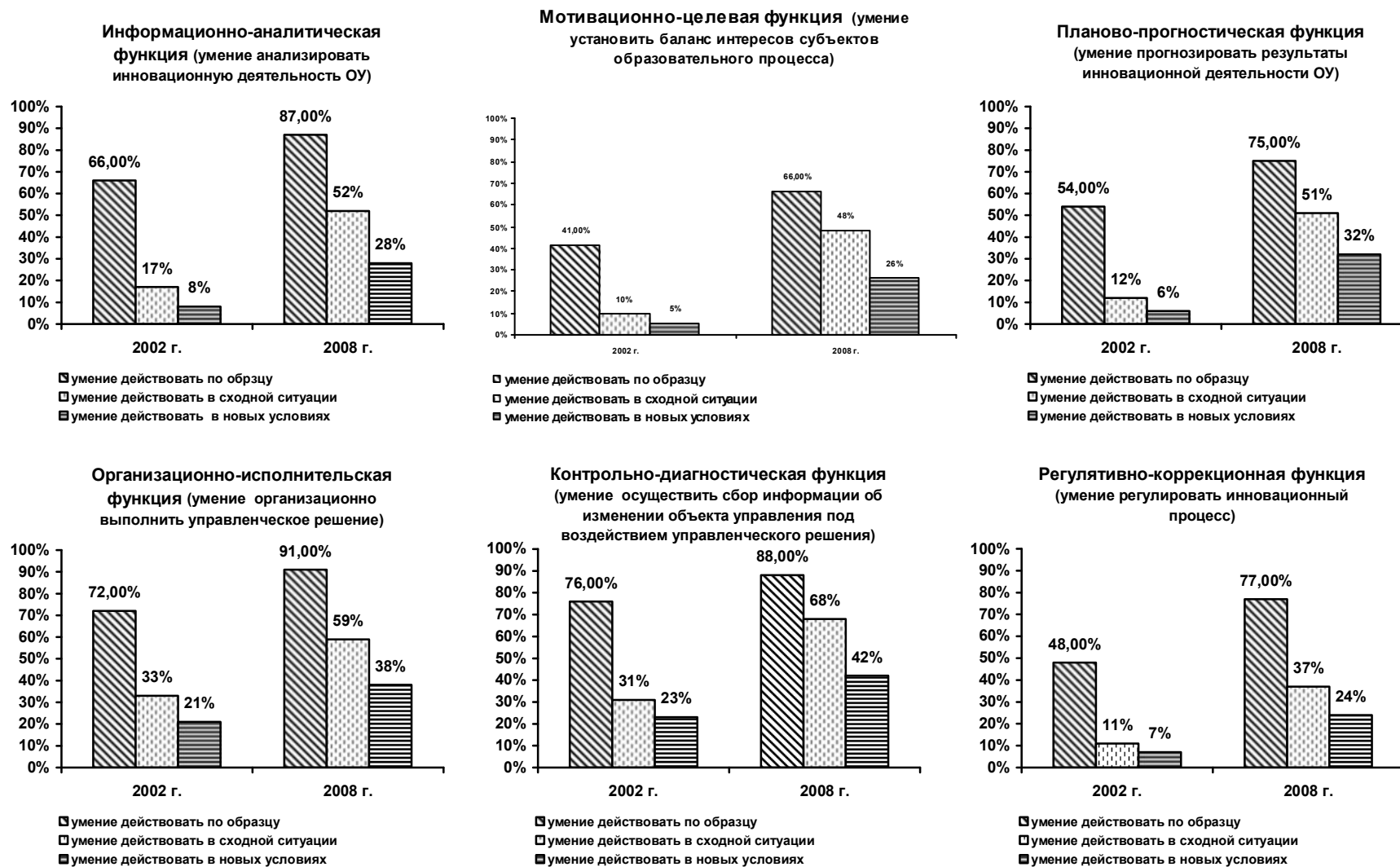


Диаграмма 1.

Переход от одного уровня сформированности ведущих управленческих умений к другому отражается в позитивных изменениях профессионально-личностных компетенций кураторов школ, связанных с развитием аналитических, проективных, организационных, диагностических, рефлексивных и других умений, накоплении кураторами школ опыта творческой и ценностно-аналитической деятельности, ростом самооценки качества управленческого труда.

Участие в инновационных проектах педагогов, учащихся, родителей

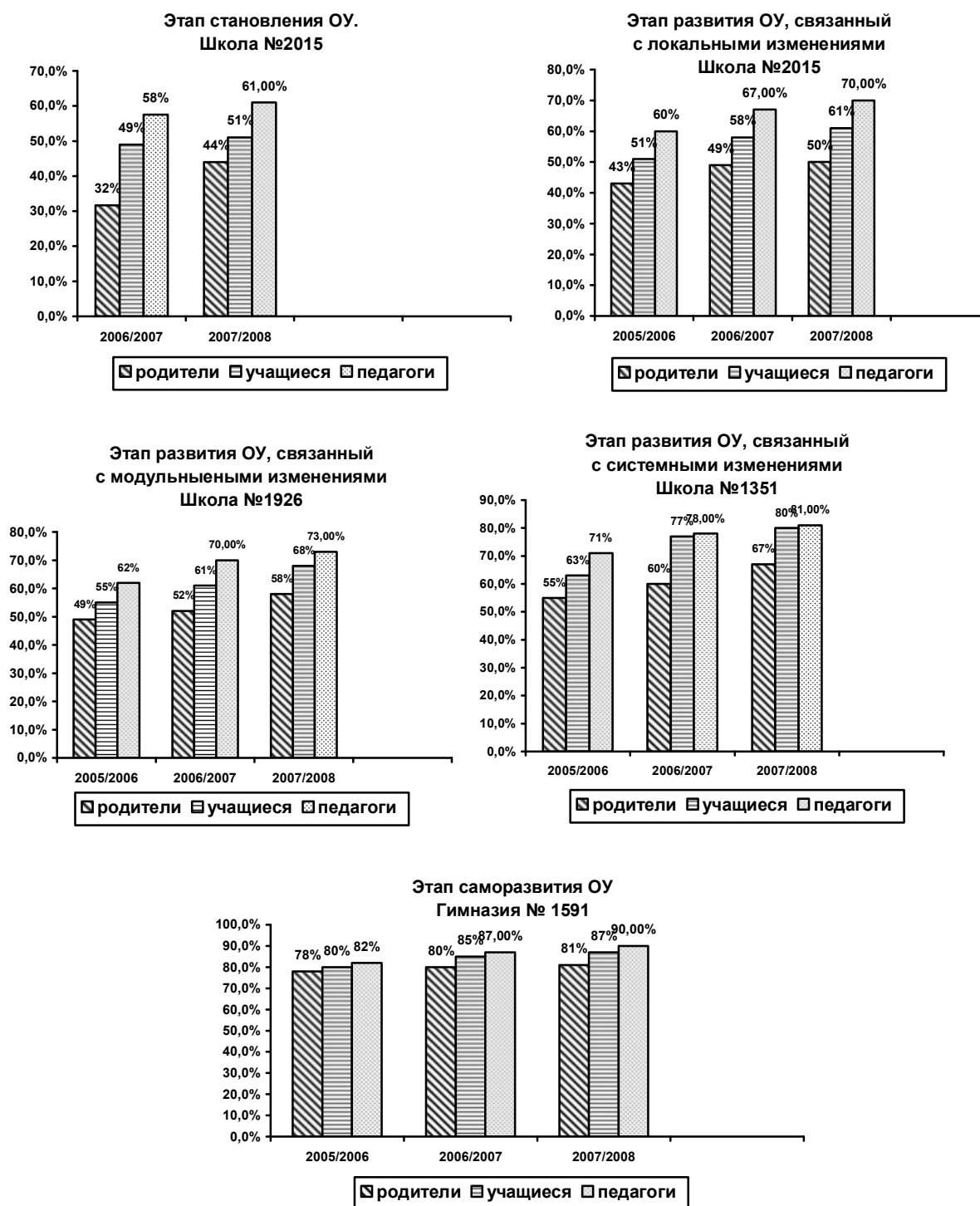
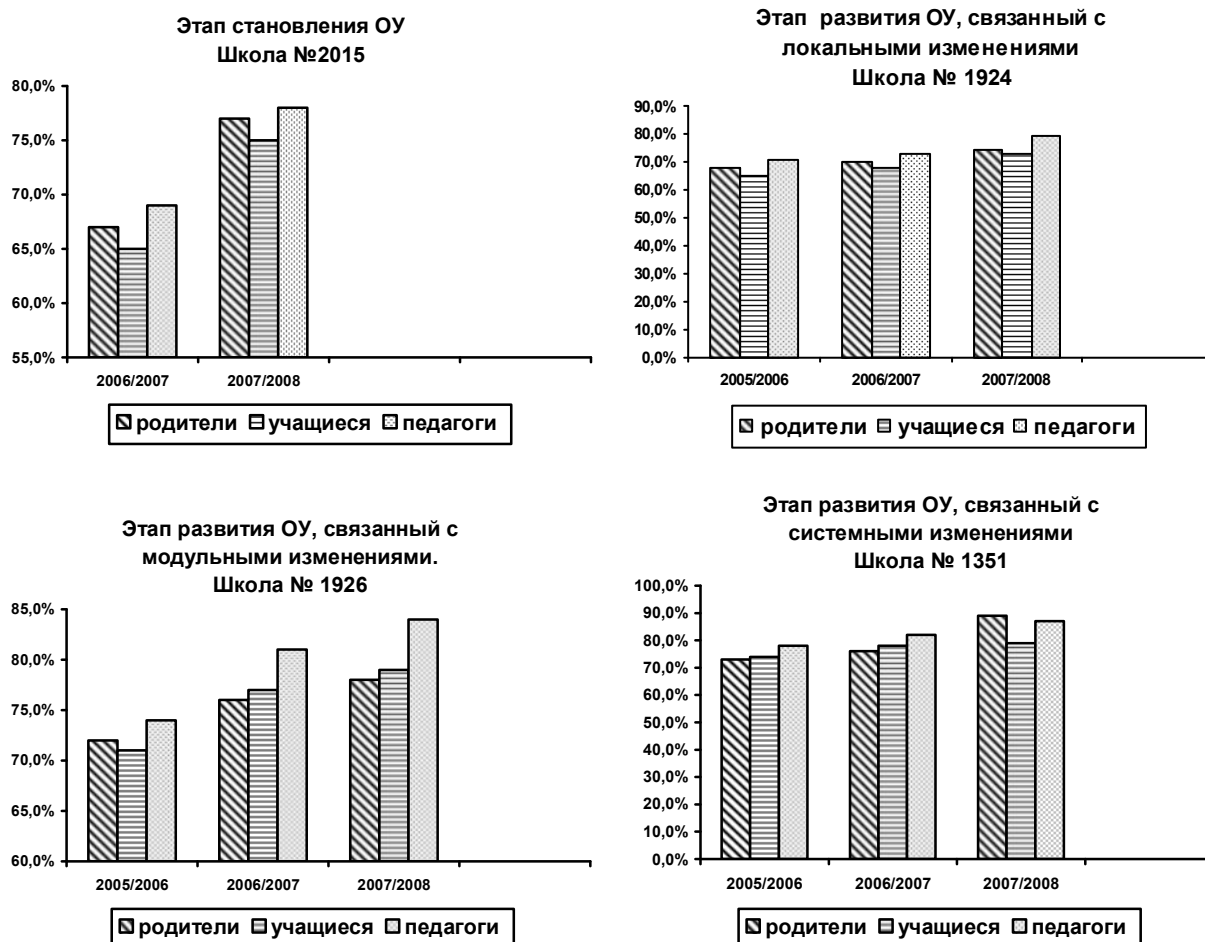


Диаграмма 2.

В работе над инновационными проектами принимали участие 980 учителей, 130 заместителей директоров по научно-исследовательской работе, работников органов управления и научно-методических центров. Они имели отношение к разработке содержания и организации деятельности участников инновационных проектов, определению логики исследования, выбору и реализации тактических средств методологического анализа.

В ходе деятельности участники проектов достигали определенного уровня профессионального развития, что позволяло им принимать научно обоснованные решения, направленные на инновационное развитие образовательного учреждения.

Уровень удовлетворенности образовательными услугами участников образовательного процесса



**Этап саморазвития ОУ
Школа № 1591**

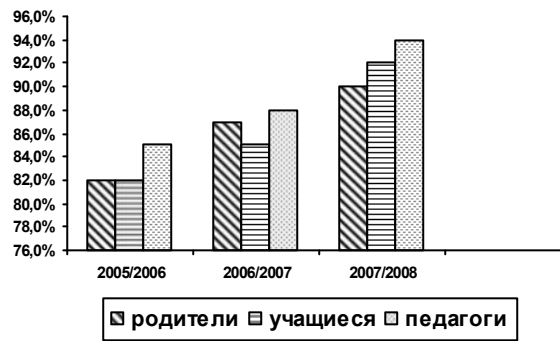


Диаграмма 3.

Уровень удовлетворенности образовательными услугами участников образовательного процесса зависит, как показал эксперимент, от качества образовательного процесса, его ресурсного обеспечения, разработки и освоения личностно ориентированных технологий, использования новых форм организации образовательного процесса, коллективной деятельности по реализации комплексно-целевых программ развития образовательного учреждения. Однако социальный опыт учащихся, как свидетельствуют результаты исследования, не позволяет в полной мере осознанно подойти к оценке качества образовательных услуг.

Динамика состояния здоровья учащихся ОУ (по группам здоровья)

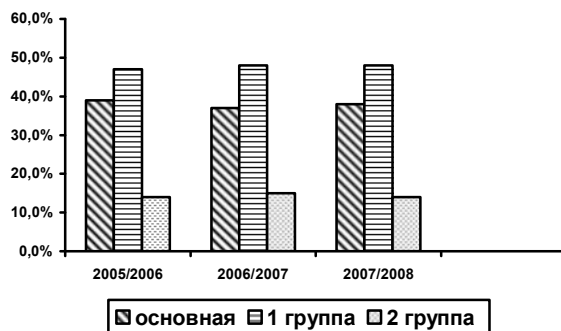
**Стадия становления.
Школа № 2015**



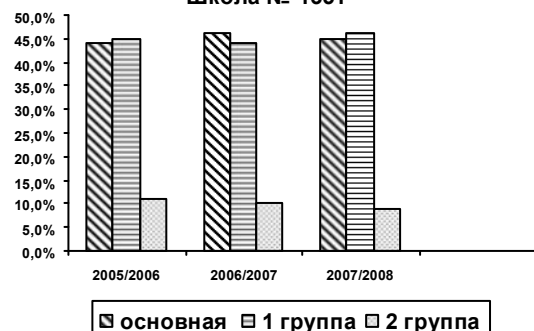
**Стадия развития (локальные изменения).
Школа № 1924**



**Стадия развития (модульные изменения).
Центр образования № 1926**



**Стадия развития (системные изменения).
Школа № 1351**



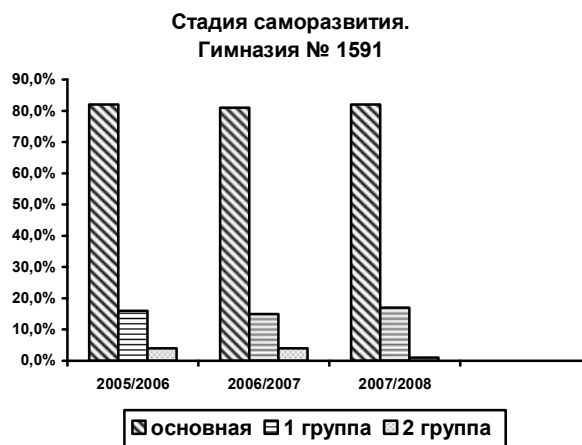


Диаграмма 4.

Состояние здоровья детей, как показал эксперимент, зависит от здоровьеразвивающего образовательного процесса (выполнения рекомендаций СанПиНа, использования здоровьеразвивающего потенциала образовательных областей, организации деятельности учащихся на уроке; мотивации здорового образа жизни (ориентации на сохранение, укрепление и развитие здоровья как главной ценности).

В **заключении** обобщены результаты исследования, сформулированы его основные выводы, подтверждающие гипотезу и положения, выносимые на защиту, намечены перспективы дальнейшей работы.

Результаты исследования позволили сделать следующие выводы:

1. Изучение состояния проблемы позволило вскрыть объективно существующие противоречия в практике управления развитием образовательных учреждений, создать модель деятельности кураторов школ учебного округа, разработать содержание деятельности кураторов школ, определить организационные формы их деятельности.

2. Доказано, что разработанная модель деятельности кураторов школ по развитию образовательных учреждений учебного округа положительно влияет на развитие инновационной деятельности образовательных учреждений, если реализуется через динамичный комплекс ресурсов и организационных отношений, обеспечивающих согласованный процесс взаимодействия между всеми уровнями управления.

3. В процессе опытно-экспериментальной работы установлено, что развитие образовательных учреждений будет наиболее эффективным, если кураторы школ осуществляют научно-методическое сопровождение инновационных проектов, учитывающее этап развития образовательного учреждения.

4. Результаты проведенного исследования позволяют эффективно прогно-

зирать развитие образовательного учреждения, осуществлять организационно-методическую поддержку инноваций в образовательном учреждении, учебном округе, оперативную связь инновационных и экспериментальных площадок с массовой образовательной практикой.

5. Позитивные изменения в деятельности образовательных учреждений, как свидетельствуют результаты исследования (адаптация школ к изменчивым условиям, высокое качество постановки целей образовательных учреждений и их реализация, своевременное принятие управленческих решений, ориентированных на развитие образовательных учреждений и их эффективное исполнение, обеспечение высокого качества образовательных услуг и т.д.), подтверждают результативность модели деятельности кураторов школ по развитию образовательных учреждений учебного округа.

6. Доказано, что управленческие решения, принимаемые кураторами школ, способствуют развитию образовательных систем (школ) учебного округа в том случае, если учитывают этап развития образовательного учреждения, используют ресурсы территориальной образовательной системы, направленные на удовлетворение образовательных потребностей всех участников инновационных проектов.

Проблема разработки содержания и организации деятельности кураторов школ по развитию образовательных учреждений учебного округа сложна и актуальна, и наше исследование подтверждает необходимость дальнейшего ее изучения.

Исследование может быть продолжено по следующим направлениям: развитие социального партнерства в системе кураторской службы учебного округа, изменение содержания и организации деятельности кураторов школ с учетом социокультурных потребностей мегаполиса, управление кураторами школ системой инновационных проектов на основе социального заказа системе образования.

Результаты исследования позволяют заключить, что поставленные цели достигнуты и выдвинутая гипотеза получила свое подтверждение.

По теме диссертации автором опубликовано 5 научных статей общим объемом 2,4 п.л.

1. **Контарь Л.В. Мониторинг управленческой деятельности специалиста, курирующего муниципальные образовательные учреждения // Преподаватель XXI век. 2007. №2. С. 48-51. (0,25 п.л.).**
2. Контарь Л.В. Стержень образования в солидарной ответственности за ребенка // Взаимодействие педагогической науки и практики в обеспечении эффективности и качества образования. Материалы X Международной научно-практической конференции. Смоленск, 2007. С. 334-340. (0,4 п.л.).
3. Контарь Л.В. Сущностные характеристики профессиональной компетентности как основа готовности специалиста управления образования к решению новых задач // Проблемы и перспективы развития профессиональной компетентности организаторов образования. Материалы научно-практической конференции. М., 2006. С. 80-86. (0,4 п.л.).
4. Контарь Л.В. Содержание и организация деятельности кураторов школ учебного округа // Ресурсы инновационного развития образовательных систем. М., 2008. С. 48-56. (0,5 п.л.).
5. Контарь Л.В. Образовательная ситуация: условия, теоретический прогноз, выбор // Ресурсы инновационного развития образовательных систем. М., 2008. С. 57-69. (0,8 п.л.).

Подписано в печать 13.03.2009 г. Заказ № _____

Формат 60x84. 1/16. Объем 1,5 п.л. Тираж 100 экз.

Издательство ННОУ ВПО «Московский гуманитарный университет»

111395г. Москва, ул. Юности, 5/1