

УДК 377:005.33

DOI: 10.26140/bgз3-2019-0804-0015

**ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ ПРОЦЕССА ФОРМИРОВАНИЯ АНАЛИТИЧЕСКОЙ  
КОМПОНЕНТЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ  
ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ В СИСТЕМЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО  
ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

© 2019

**Коваль Наталья Николаевна**, старший преподаватель кафедры естественно-математических дисциплин и методики их преподавания

*Донецкий республиканский институт дополнительного педагогического образования  
(83001, ДНР, Донецк, ул. Артема, 129а, e-mail: koval\_n@hotmail.com)*

**Аннотация.** В статье обоснованы педагогические условия процесса формирования аналитической компоненты управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций в системе дополнительного педагогического образования. В работе исследуется содержательный аспект курсового повышения квалификации руководителей общеобразовательных организаций в системе дополнительного педагогического образования (формальное образование), межкурсовых мероприятий (неформальное образование) и самообразования менеджеров. Автор сделал вывод, что одной из «западающих» компонент управленческой деятельности руководителей школ является аналитическая, успешность формирования которой в системе дополнительного педагогического образования способно обеспечить целенаправленное включение управленцев во все виды образования (формальное, неформальное, информальное). В статье представлена авторская дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Аналитическая деятельность как ключевая составляющая управленческой деятельности руководителя общеобразовательной организации» в рамках формального образования, направленная на совершенствование и обновление содержания дополнительного педагогического образования руководителей общеобразовательных организаций в области формирования аналитической компоненты управленческой деятельности. Подчеркнута важность и необходимость увеличения количества часов на практические занятия и самостоятельную работу слушателей в рамках формального образования, использование рабочей тетради и ИКТ в образовательном процессе, систематического осуществления руководителями школ самооценки своего уровня сформированности аналитической компоненты управленческой деятельности, наличия постоянной обратной связи с менеджерами образования.

**Ключевые слова:** система дополнительного педагогического образования, курсы повышения квалификации, межкурсовой этап, самообразование, руководитель общеобразовательной организации, аналитическая деятельность, педагогический анализ.

**PEDAGOGICAL CONDITIONS OF FORMATION OF THE ANALYTICAL COMPONENTS  
OF THE MANAGEMENT ACTIVITY OF HEADS OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS  
IN-SERVICE TEACHERS TRAINING SYSTEM**

© 2019

**Koval Natalia Nikolaevna**, Senior Lecturer of the Department of Natural and Mathematical Disciplines and Methods of Teaching

*Donetsk Republican In-Service Teachers Training Institute  
(83001, DPR, Donetsk, st. Artem, 129a, e-mail: koval\_n@hotmail.com)*

**Abstract.** The article substantiates the pedagogical conditions of the process of forming the analytical component of the managerial activity of the heads of general educational organizations in-service teachers training system. The paper explores the substantial aspect of the continuing education of heads of general educational organizations in-service teachers training system (formal education), inter-course events (non-formal education) and self-education of managers. The author concluded that one of the “falling-down” components of the managerial activity of school leaders is the analytical one, the successful formation of which in-service teachers training system is able to ensure the targeted inclusion of managers in all types of education (formal, non-formal, informal). The article presents the author’s additional professional training program “Analytical activity as a key component of the managerial activity of the head of a general educational organization” within the framework of formal education, aimed at improving and updating the content of additional pedagogical education of heads of general educational organizations in the field of the formation of the analytical component of managerial activity. The importance and necessity of increasing the number of hours for practical classes and independent work of students in the framework of formal education, the use of a workbook and ICT in the educational process, the systematic implementation by school leaders of their self-assessment of the level of formation of the analytical component of managerial activity, and the presence of constant feedback from education managers are emphasized.

**Keywords:** in-service teachers training system, advanced training courses, head of general educational organization, inter-course stage, self-education, analytical activity, pedagogical analysis.

*Постановка проблемы в общем виде и ее связь с важными научными и практическими задачами.* В условиях глобализации, изменения технологий, перехода к информационному обществу ведущим направлением развития государства становится непрерывное образование как важный фактор его устойчивого развития. Совершенствование и дальнейшее развитие непрерывного образования также означает совершенствование и дополнительное профессионального образования.

Сегодняшняя система дополнительного педагогического образования, являющаяся неотъемлемой частью системы дополнительного профессионального образования, призвана быстро отвечать на социальные запросы современного общества, обеспечивать возможность мобильной подготовки педагогов и руководителей общеобразовательных организаций к работе в условиях реформирования образования. Система дополнительного

педагогического образования, направленная на поддержание профессионального развития руководителей общеобразовательных организаций в Донецкой Народной Республике, предлагает управленцам разнообразные формы, методики и технологии в форматах формального (курсовое повышение квалификации, которое структурировано по целям и срокам обучения и подтверждается определенным видом документов), неформального (происходит в межкурсовой период), информального образования (самообразование). Оптимальное сочетание формального, неформального, информального образования способно удовлетворить разнообразные интересы, возможности и потребности руководителей школ.

Нами был изучен содержательный аспект курсового повышения квалификации руководителей общеобразовательных организаций в системе дополнительного педагогического образования на примере ГОУ

ДПО «Донецкий республиканский институт дополнительного педагогического образования». Критериями анализа стали виды профессиональной деятельности, к которым готовятся выпускники, освоившие программу магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент» [1]: организационно-управленческая, аналитическая, научно-исследовательская, педагогическая. Проведенный анализ дает возможность констатировать следующее, во-первых, наибольшее количество учебного времени в исследуемых дополнительных профессиональных программах (далее – ДПП) повышения квалификации руководителей школ отведено на модули, которые ориентированы на развитие общепрофессиональных и профессиональных компетенций (от 70% до 80%); во-вторых, на совершенствование аналитической составляющей управленческой деятельности менеджера выделено наименьшее количество учебного времени (от 3% до 6%). Таким образом, количество часов, отведенных на совершенствование аналитической деятельности менеджеров в процессе курсового повышения квалификации, является недостаточным и впоследствии скажется на качестве осуществления руководителем системного анализа деятельности организации и интерпретации его результатов.

Неформальное образование, организованное в межкурсовой период, руководителей общеобразовательных организаций, дополняет систему повышения квалификации и позволяет обеспечить формирование конкретных профессиональных умений работников в соответствии потребностями общества, школы, индивидуальными запросами самих менеджеров. Так на базе ГОУ ДПО «Донецкий республиканский институт дополнительного педагогического образования» в межкурсовой период работает Коучинг-университет, включающий площадки, состав которых формируется в зависимости от опыта управленческой деятельности и уровней развития профессиональных компетентностей потенциальных участников:

Работа площадок осуществляется в очном (семинары, круглые столы, мастер-классы) и дистанционном (вебинары, веб-консультации) форматах. Каждый год по итогам работы (проекты, планы развития организации, методические разработки, эссе) слушатели Коучинг-университета, успешно прошедшие обучение, получают сертификаты с правом перехода на площадку более высокого уровня.

Проведенный анализ деятельности разноуровневых площадок для руководителей школ в рамках неформального образования показал, во-первых, что выбранная форма взаимодействия с руководителями позволяет:

- сделать процесс образования гибким, разнообразным по форме, многоаспектным;
- удовлетворить в наибольшей мере образовательные потребности и интересы руководителей в зависимости от управленческого опыта;
- мотивировать участников на дальнейшее саморазвитие и самообразование.

Во-вторых, обучение в рамках Коучинг-университета недостаточно включает аналитическую компоненту управленческой деятельности, что, в свою очередь, не позволяет в полном объеме поддерживать компетентность менеджера на уровне, необходимом для обеспечения им развития и функционирования организации в будущем, а также происходит «деформация» процесса саморазвития и самосовершенствования в управлении.

Следующим видом образовательной деятельности в системе дополнительного педагогического образования является неформальное образование, которое предусматривает индивидуальную образовательную и познавательную деятельность руководителя в рамках самообразования [2] и выступает в роли связующего звена между формальным и неформальным образованием.

В ГОУ ДПО «Донецкий республиканский институт дополнительного педагогического образования» актив-

но развиваются формы обучения, которые можно отнести к неформальному образованию: конкурс профессионального мастерства руководителей общеобразовательных организаций, научно-практические конференции, эстафеты управленческого мастерства, виртуальные выставки-презентации. Каждая из форм неформального обучения направлена на совершенствование управленческой компетентности руководителей школ и носит прикладной характер, позволяя обеспечить профессиональное и личностное развитие менеджеров образования.

Считаем, что включение руководителей общеобразовательных организаций во все виды образования (формальное, неформальное, информальное) системы дополнительного педагогического образования позволит обеспечить непрерывность и успешность процесса формирования одной из «западающих» компонент управленческой деятельности – аналитической. И далее рассмотрим педагогические условия процесса формирования аналитической компоненты управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций в системе дополнительного педагогического образования.

*Анализ последних исследований и публикаций, в которых рассматривались аспекты этой проблемы и на которых основывается автор; выделение неразрешенных раньше частей общей проблемы.* Исследованию сущности и содержания процесса непрерывного образования взрослых посвящены научные труды С.Г. Вершловского, С.И. Змеева, М.В. Зуева, А.И. Жилиной, О.В. Долженко, И.А. Колесниковой, Ю.Н. Кулюткина, Т.Ю. Ломакиной, Е.И. Огарева, В.Г. Онушкина, В.И. Подобеды, Ю.Г. Татур и др.

В педагогике сформировалась определенная теоретическая и практическая база в области исследования становления, развития и совершенствования системы дополнительного педагогического образования:

– С.Г. Вершловский, А.Д. Ишков, С.В. Сальцева, А.А. Татарникова рассматривали сущность, структуру, функции дополнительного профессионального образования;

– А.Н. Вырщикова, В.В. Краевский, В.В. Олийник, И.И. Сошенко исследовали различные модели повышения квалификации педагогов;

– Г.А. Добрынина, Т.А. Прищепа, О.В. Ройтблат, А.В. Скачков, П.И. Третьяков акцентировали внимание на проблемах и необходимости обновления системы дополнительного профессионального образования педагогов.

Профессиональная деятельность руководителей общеобразовательных организаций имеет свои особенности, обусловленные их ключевой ролью в обеспечении функционирования и развития школы, формировании положительного имиджа в социуме. На особенности управленческой деятельности и ее структуру, специфику профессиональных компетенций специалиста данного профиля указывают в своих исследованиях Л.М. Асмолова [3], В.И. Бондарь [4], Е.А. Ганаева [5], Г.В. Ельникова [6], В.С. Лазарев [7], М.М. Поташник [8], Т.И. Шамова [9]; на методику формирования профессиональной компетентности руководителей школ в системе дополнительного педагогического образования – И.В. Гришина [10], В.И. Маслов [11], В.В. Олийник [12], Ю.В. Подзюбанова [13], Е.П. Тонконога [14]; на современные подходы к проектированию программ дополнительного профессионального образования, модели обучения руководителей школ – И.В. Гришина [15], М.В. Кларин [16], Г.Л. Коптева [17], А.А. Коростелев [18], И.М. Логвинова [19], Т.М. Сорочан [20].

*Формирование целей статьи (постановка задания).* Рассмотрение и обоснование педагогических условий процесса формирования аналитической компоненты управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций в системе дополнительного

педагогического образования.

*Изложение основного материала исследования с полным обоснованием полученных научных результатов.* Созданная нами модель формирования аналитической компоненты управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций в системе дополнительного педагогического образования требует обоснование педагогических условий ее реализации. Одним из таких условий является совершенствование и обновление содержания дополнительного педагогического образования руководителей общеобразовательных организаций в области формирования аналитической компоненты управленческой деятельности.

Считаем, что этого можно достичь путем реализации дополнительной профессиональной программы повышения квалификации «Аналитическая деятельность как ключевая составляющая управленческой деятельности руководителя общеобразовательной организации» для руководителей общеобразовательных организаций в рамках формального образования, а также включения в план работы с управленческими кадрами межкурсовых мероприятий очного и дистанционного форматов по аналитической подготовке.

Повышение квалификации руководителей общеобразовательных организаций в рамках ДПП осуществляется в форме очных проблемных курсов, рассчитанных на 72 учебных часа.

*Цель ДПП* – формирование аналитической компоненты управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций, содействие их профессиональному и личностному развитию в условиях модернизации, реформирования и информатизации образования.

*Задачи* реализации дополнительной профессиональной программы:

- способствовать овладению теоретическими знаниями об основных аспектах аналитической деятельности руководителя общеобразовательной организации;
- формировать практические навыки осуществления педагогического анализа;
- содействовать активизации механизмов саморазвития и саморефлексии как факторов дальнейшего совершенствования управленческого профессионализма.

Очные проблемные курсы, рассчитанные на 72 учебных часа, проходят в условиях сжатых сроков обучения и минимизации содержания изучаемого материала, поэтому мы опирались на факторы, которые способствовали оптимизации учебного процесса [21, с. 81–82]:

- наличие у руководителей общеобразовательных организаций определенного уровня общекультурной, общепрофессиональной и профессиональной подготовки;
- сформированность умений рациональной организации учебной и самостоятельной работы;
- наличие мотивации и готовности к сознательному принятию цели и задач программы обучения, активному участию в процессе обучения;
- организация взаимодействия преподавателей и слушателей как равноправных партнеров, коллег, что способствует созданию благоприятной атмосферы и реализации продуктивной учебной деятельности;
- применение современных методов и средств обучения, высокий уровень учебно-познавательной активности слушателей, позволяющие увеличивать интенсивность изучаемого учебного материала.

Структура содержания ДПП «Аналитическая деятельность как ключевая составляющая управленческой деятельности руководителя общеобразовательной организации» повышения квалификации предполагает включение в ее состав следующих блоков: академического инвариантного, специального инвариантного, вариативного [22]. ДПП построена на структурно-модульной основе, что позволяет наиболее гибко конструировать процесс повышения квалификации руководителей

лей общеобразовательных организаций, осуществлять индивидуальный и деятельностный подходы к обучению слушателей курсов повышения квалификации. Остановимся на описании модулей специального инвариантного блока программы, определяющих направленность ДПП.

На реализацию специального инвариантного блока ДПП отводится 54 учебных часов, из которых 36 часов – аудиторные часы (лекционные – 10 часов, практические занятия – 26 часов); на самостоятельную работу отводится 18 часов (таблица 1). По итогам изучения отдельных содержательных модулей преподавателями проводится промежуточная аттестация слушателей (форма оценки приобретенных слушателями знаний, умений и навыков, а также уровня сформированных компетенций, характеризующих качество освоения модуля).

Промежуточная аттестация слушателей проводится в следующих формах:

- устный опрос;
- практическая работа;
- презентация;
- тестирование.

В специальный инвариантный блок вошли пять содержательных модулей. Автором был разработан первый модуль «Аналитический подход к управлению общеобразовательной организацией», который может включаться в содержание любой дополнительной профессиональной программы повышения квалификации руководителей общеобразовательных организаций как специализированный учебный курс.

*Содержание модуля.*

*Тема 1.* Педагогический анализ. Влияние аналитической деятельности на формирование управленческого цикла в общеобразовательной организации. Педагогический анализ (анализ). Место анализа в управленческом цикле. Аналитические особенности реализации функций планирования, организации, мотивации, регулирования и контроля. Аналитическая компонента управленческой деятельности. Схема аналитической деятельности в управлении. Классификация видов педагогического анализа.

*Тема 2.* Анализ современного урока. Современный урок как система. Основные дидактические требования урока современного типа. Виды анализа урока. Табличный формат матрицы анализа урока (Е.В. Коротаева). Форма оценки качества уроков (М.М. Поташник). Форма оценки качества и эффективности учебных занятий (Т.И. Шамова, В.П. Симонов).

*Тема 3.* Анализ итогов учебного года. Современные подходы к осуществлению анализа результатов деятельности образовательной организации. Современные подходы: анализ итоговых результатов по направлениям деятельности руководителя и его заместителей, логика анализа итогов учебного года, технология педагогического анализа учебно-воспитательного процесса, проблемно-ориентированный анализ состояния школы, анализ конечных результатов работы образовательного учреждения. Недостатки современных методик и технологий осуществления итогового анализа. Двухмерная модель анализа результатов деятельности образовательной организации.

*Тема 4.* Осуществление аналитической деятельности руководителем общеобразовательной организации на различных уровнях познания. Модель функции педагогического анализа по Ю.А. Конаржевскому. Первый уровень анализа: стихийно-эмпирический. Второй уровень анализа: эмпирический. Третий уровень анализа: теоретический (научный). Принципы аналитического подхода. Критерии эффективности руководства. Универсальность аналитического подхода к управлению.

*Тема 5.* Технология анализа результатов работы образовательной системы (ТАРОС) «Landrail», ее особенности и эвристический алгоритм [23, 24]. Трехмерная мо-



дель анализа результатов деятельности образовательной организации. Табличная форма ТАРПОС. Особенности и преимущества ТАРПОС «Landrail». Исходные данные и искомые результаты эвристического алгоритма. Этапы алгоритма. Система информационного обеспечения ТАРПОС «Landrail». Последовательность осуществления анализа результатов деятельности школы по ТАРПОС «Landrail». Программный вариант ТАРПОС «Landrail».

**Тема 6.** Аналитическая деятельность руководителя общеобразовательной организации: выявление проблем [25]. Искусство решения проблем. Понятия «проблема», «управленческая проблема». Формулирование проблемы. Алгоритмы разрешения проблем в менеджменте. Выявление проблем на основе ТАРПОС.

**Тема 7.** Разработка плана, плана-сетки, системы внутришкольного контроля деятельности общеобразовательной организации на основе ТАРПОС «Landrail» [26]. Планирование и его место в управленческом цикле. Внутришкольный контроль и его место в управленческом цикле. Составление персонального плана и плана-сетки деятельности общеобразовательной организации на основе ТАРПОС «Landrail». Разработка персональной системы внутришкольного контроля образовательного учреждения на основе ТАРПОС «Landrail».

**Тема 8.** Построение «пирамиды» целей общеобразовательной организации на основе ТАРПОС «Landrail» [27, 28]. Целеполагание. Понятие «цель» и этапы постановки целей в управлении общеобразовательной организацией. Цели и задачи школы на основе ТАРПОС. Типовой вариант целей и задач на основе ТАРПОС. Построение персональной «пирамиды» целей общеобразовательной организации на основе ТАРПОС «Landrail».

**Тема 9.** Презентация системы анализа результатов деятельности общеобразовательной организации. Презентация персональной системы анализа результатов деятельности общеобразовательной организации.

**Тема 10.** Оценка и самооценка уровня сформированности аналитической компоненты управленческой деятельности руководителя общеобразовательной организации. Методика оценки и самооценки уровня сформированности аналитической компоненты управленческой деятельности. Собственная самооценка и итоговая оценка уровня сформированности аналитической компоненты управленческой деятельности.

Таблица 1 – Учебный план специального инвариантного блока

№ п/п	Наименование блоков, модулей	Всего часов	В том числе		Самостоятельная работа	Форма контроля*
			Лекции	Практические занятия		
2.	Блок 2					
	Специальный инвариантный					
2.1.	Аналитический подход к управлению общеобразовательной организацией	30	6	14	10	ПРЕЗ
2.2.	Использование ИКТ в аналитической деятельности руководителя общеобразовательной организации	6		4	2	ПР
2.3.	Современные методы прогнозирования	6		4	2	ПР
	Повышение качества управленческого решения на основе мониторинговых исследований	6	4		2	У
2.4.	Инструментарий мониторинговых исследований оценки качества образования и обработка полученных результатов	6		4	2	ПР
	Итого:	54	10	4	18	

\* У – устный опрос, ПР – практическая работа, Т – тестирование, ПРЕЗ – презентация

Основными формами обучения руководителей общеобразовательных организаций были: интерактивные лекции, практические занятия (дискуссии, проблемные вопросы, практические работы, анализ ситуации, презентации и др.), самостоятельная, групповая и индивидуальная работы. Еще одним педагогическим условием эффективности формирования аналитической компоненты управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций, мы считаем, является увеличение количества часов на практические занятия и

самостоятельную работу слушателей в рамках реализации ДПП.

Одним из направлений модернизации системы дополнительного педагогического образования является усовершенствование форм и методов обучения. Так, преимущественно лекционная форма проведения занятий является репродуктивной, что препятствует проявлению слушателями творческой активности, обмену собственным управленческим опытом с коллегами [29]. В нашем учебном плане специального инвариантного блока на лекции отводится 10 часов, на практические занятия – 26 часов, что составляет 28% и 72% от 36 часовой аудиторной работы соответственно. Самостоятельная работа руководителей составляет 33% (18 часов) от общего количества часов (54 часа).

Для активизации формирования аналитической компоненты управленческой деятельности слушателей в процессе чтения лекций использовались различные приемы: проблемные и познавательные вопросы, сочетание положений теории педагогического анализа с практической аналитической деятельностью руководителя школы, решение управленческих задач, анализ ситуаций и т.д.

В процессе проведения практических занятий решались такие задачи как:

- углубление и уточнение теоретических знаний о педагогическом анализе, полученных на лекциях;
- накопление управленческого опыта осуществления аналитической деятельности путем применения разнообразных традиционных и нетрадиционных методов обучения и практических работ;
- формирование умения использовать современные автоматизированные информационно-аналитические системы в аналитической деятельности руководителя школы, их возможности и функции;
- осуществление самоанализа, рефлексирования своей аналитической деятельности.

Среди существующих технологий осуществления аналитической деятельности, мы остановили свой выбор на технологии анализа результатов работы образовательной системы (далее – ТАРПОС) «Landrail». Применение технологии ТАРПОС «Landrail» в рамках реализации ДПП повышения квалификации руководителей общеобразовательных организаций и в межкурсовой период для совершенствования аналитической деятельности, является еще одним педагогическим условием достижения цели модели. Преимущества использования ТАРПОС «Landrail» в обучении руководителей общеобразовательных организаций следующие [30, 31, 32, 33]:

- в трехмерной модели осуществления аналитической деятельности четко определена последовательность (алгоритм) реализации функции педагогического анализа;
- технология позволяет унифицировать подходы к аналитической деятельности управления, и на основе типового образца руководитель может его изменять в зависимости от особенностей своей школы;
- на основе ТАРПОС разработан программный вариант, свободный доступ к которому осуществляется в Интернете по адресу <http://tappos.pf>;
- программный вариант ТАРПОС «Landrail» позволяет формировать основные документы общеобразовательной организации (итоговый анализ работы, цели и задачи, план работы и контроль), вовлечь в аналитическую деятельность и процесс планирования всех субъектов образовательного процесса от учителя до директора;
- ТАРПОС «Landrail» выглядит в виде блочной системы, имеющей табличную форму, которая регламентирует структуру проводимого педагогического анализа, что позволяет руководителю самостоятельно определить свой уровень аналитической грамотности и спланировать свое дальнейшее профессиональное развитие в области аналитической деятельности;
- ТАРПОС позволяет показать взаимосвязь анали-

за с другими функциями управления, а также построить логику изложения программного материала в соответствии с алгоритмом выбранной технологии (рисунк 1).

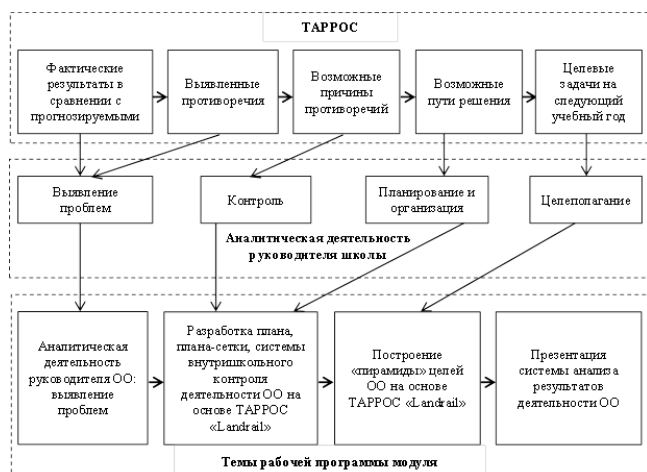


Рисунок 1 – Взаимосвязь ТАПРОС с программным материалом модуля

Самостоятельная работа слушателей была направлена повышение уровня мотивации и интереса к педагогическому анализу, на поиск и углубление знаний, их осмысление, закрепление, формирование и развитие умений и навыков осуществлять аналитическую деятельность. Руководители выполняли следующие виды заданий: составление опорного конспекта, составление сводной (обобщающей) таблицы по теме, разработка структуры информационного обеспечения ТАПРОС «Landrail» для своей общеобразовательной организации, формирование информационно-аналитической структуры ТАПРОС и др.

Для эффективной организации образовательного процесса и самостоятельной работы слушателей была разработана *рабочая тетрадь* (учебно-практическое пособие, предназначенное для работы слушателей, как в аудитории, так и для самостоятельной деятельности).

Использование рабочей тетради на курсах повышения квалификации руководителей общеобразовательных организаций позволило решать такие задачи:

- обеспечение слушателя необходимыми информационными материалами;
- осуществление контроля за ходом аудиторной и самостоятельной работы слушателя;
- установление обратной связи между слушателем и преподавателем для своевременной коррекции ошибок и оказания помощи;
- предоставление возможности слушателю видеть свое продвижение по модулю и постоянно осуществлять рефлексию своей деятельности;
- оценивание и самооценивание уровня сформированности у слушателей аналитической компоненты управленческой деятельности.

При создании заданий разного уровня сложности для рабочей тетради мы пользовались таксономией педагогических целей Б. Блума [34]. Первая таксономия Б. Блума, которая охватывает когнитивную (познавательную) область учебной деятельности, позволяет определить уровень сформированности когнитивно-операционного компонента аналитической деятельности руководителя общеобразовательной организации. В таблице 2 приведены примеры заданий на знание, понимание, применение, анализ, синтез и оценку изученного материала.

Для осуществления контроля и самоконтроля деятельности рабочая тетрадь содержит критерии оценивания практических работ и тестов. Таким образом, рабочая тетрадь, с одной стороны, позволяет слушателям осмыслить свою деятельность, побуждает к самоанализу,

саморазвитию, с другой стороны, является эффективным средством взаимодействия преподавателя с руководителями школ, с целью выявления и коррекции проблемных мест в освоении теории и практики педагогического анализа, для формирования у слушателей аналитической компоненты управленческой деятельности. Также рабочая тетрадь выступает своеобразным маршрутным листом продвижения слушателя по содержанию модуля с дальнейшей возможностью определения своего уровня сформированности аналитической компоненты управленческой деятельности и планирования мероприятий по самообразованию и самосовершенствованию в области педагогического анализа в соответствии с предложенными рекомендациями.

Таблица 2 – Примеры заданий разного уровня сложности, разработанные на основе таксономии Б. Блума

Когнитивный уровень по Б. Блуму	Примеры заданий
Знание	– Тест, в котором могут использоваться 5 типов вопросов: одиночный, множественный, вопрос со свободным ответом, вопрос на упорядочивание, вопрос на классификацию.
Понимание	– Как Вы понимаете утверждение «Современный урок – это система»? – Работая в группах, установите основные дидактические требования урока современного типа, работая с таблицей.
Применение	– Неправильно сформулированные управленческие проблемы необходимо переформулировать, согласно предложенным требованиям. – Заполните «Зеркало прогрессивных преобразований», выбрав наиболее актуальную проблему Вашей общеобразовательной организации.
Анализ	– Работая в группах, проанализируйте видеоролик с помощью трех различных методик. Затем – сравните полученные результаты и дополните методики 2-3 параметрами с учетом их использования при анализе урока, на котором реализуются инновационные технологии и подходы.
Синтез	– Разработайте структуру информационного обеспечения ТАПРОС «Landrail» для своей общеобразовательной организации. Выберите один целевой блок и один деятельностный и пропишите для них направления анализа. – Реализуйте алгоритм ТАПРОС для своей школы, работая с программным вариантом ТАПРОС «Landrail» ( <a href="http://tapproc.pf/">http://tapproc.pf/</a> ).
Оценка	– Как Вы считаете, каков Ваш уровень сформированности аналитической компоненты управленческой деятельности? – Предложите пути своего дальнейшего профессионального развития в области аналитической деятельности. – Предложите Ваши пути избегания вышеперечисленных ошибок при осуществлении планирования образовательной системы. – Презентуйте анализ результатов деятельности общеобразовательной организации по алгоритму ТАПРОС и оцените значимость ТАПРОС для Вашей школы.

В рамках реализации программы модуля «Аналитический подход к управлению общеобразовательной организацией» на завершающем его этапе слушателям необходимо презентовать разработанную индивидуальную систему анализа результатов деятельности своей общеобразовательной организации с целью оценки своего результата обучения, своих учебных и профессиональных достижений, анализа неудач и их причин с последующей коррекцией. Выполнение слушателями рефлексии собственного опыта с помощью предложенной методики оценки и самооценки уровня сформированности аналитической компоненты управленческой деятельности позволяет спланировать дальнейшие мероприятия по самообразованию, самоконтролю и самооценке в области аналитической деятельности. Осуществление руководителями общеобразовательных организаций самооценки

уровня сформированности аналитической компоненты управленческой деятельности является необходимым педагогическим условием эффективной реализации разработанной модели.

В.Я. Синенко [35] утверждает, что система самооценки и самоконтроля профессионализма работника образования является обязательной в условиях модернизации системы дополнительного педагогического образования. Автор подчеркивает, что эта система должна сопровождать педагога как в ходе активной части повышения квалификации, так и в процессе всей его профессиональной деятельности. Методика оценки и самооценки уровня сформированности аналитической компоненты управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций будет описана в следующем параграфе.

Особенностью развития современного общества является информатизация образования на всех его уровнях [36-40]. Использование современных информационно-коммуникационных технологий (далее – ИКТ) на уровне общеобразовательной организации позволяет оптимизировать управленческую деятельность, а также ускорить процесс сбора, обработки, хранения и передачи информации для дальнейшего ее использования в аналитической деятельности. Поэтому содержательный модуль «Использование ИКТ в аналитической деятельности руководителя общеобразовательной организации» был включен в специальный инвариантный блок ДПП. Программа модуля предусматривала ознакомление слушателей с прикладными программами для автоматизации аналитической деятельности, возможностями сети Интернет и цифровых образовательных платформ для организации единого информационного пространства школы. Руководители общеобразовательных организаций анализировали урок, посещаемость, успеваемость обучающихся с помощью электронной таблицы; создавали базу данных педагогических работников.

Программа третьего содержательного модуля «Современные методы прогнозирования» рассчитана на формирование у слушателей представления о современных методах прогнозирования и аналитической компоненты управленческой деятельности. В приоритеты изучения модуля входило: ознакомление слушателей с основными методологическими и методическими подходами к применению современных методов прогнозирования, описание его структурных содержательных компонентов как составляющих аналитической деятельности в современной общеобразовательной организации.

Программы двух следующих модулей «Повышение качества управленческого решения на основе мониторинговых исследований» и «Инструментарий мониторинговых исследований оценки качества образования и обработка полученных результатов» взаимодополняли друг друга. Первый модуль знакомил слушателей с теоретическими аспектами мониторинга как инструмента принятия эффективных управленческих решений и контроля за их исполнением. На втором модуле, выполняя практическую работу, руководители проектировали и создавали электронные таблицы для хранения и обработки данных, выполняли автоматизированные вычисления в таблице (формулы и функции), строили диаграммы и графики для визуализации данных, использовали аналитические функции табличного процессора для статистического анализа данных и Google-формы для проведения мониторинговых исследований.

Таким образом, в процессе изучения содержательных модулей специального инвариантного блока ДПП «Аналитическая деятельность как ключевая составляющая управленческой деятельности руководителя общеобразовательной организации» у слушателей формируются знания о педагогическом анализе и его месте в управленческом цикле, современных подходах к осуществлению анализа результатов деятельности общеоб-

разовательной организации, ТАРРОС, основных аспектах аналитической деятельности руководителя школы, сущности универсальности аналитического подхода к управлению, средствах ИКТ для оптимизации аналитической деятельности; умения применять технологию анализа результатов работы образовательной системы в профессиональной деятельности, осуществлять прогнозирование, проводить мониторинговые исследования с помощью ИКТ, определять свой уровень сформированности аналитической компоненты управленческой деятельности; установка на дальнейшее совершенствование управленческого профессионализма, составляющей которого является аналитическая деятельность.

Развитие системы дополнительного педагогического образования связано с широким внедрением в образовательный процесс информационно-коммуникационных технологий, использование которых позволяет эффективно формировать аналитическую компоненту управленческой деятельности современного руководителя школы. Считаем, что использование ИКТ в образовательном процессе является необходимым педагогическим условием реализации созданной нами модели формирования аналитической компоненты управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций в системе дополнительного педагогического образования.

Сегодня информационно-коммуникационные технологии – это не только средство обучения, но и один из важнейших элементов образовательного процесса. Использование ИКТ в организации учебного процесса дает ряд важнейших преимуществ [41]:

- реализация деятельностного подхода в образовательном процессе во всех его звеньях в совокупности (потребности - мотивы - цели - условия - средства - действия - операции);
- индивидуализация образовательного процесса при сохранении его целостности за счет динамической адаптивности компьютерных учебных программ;
- смещение организации процесса познания в сторону системного мышления;
- построение открытой системы образования, обеспечивающей каждой личности индивидуальную траекторию обучения и самообразования;
- создание эффективной системы управления информационно-методическим обеспечением процесса образования.

Для повышения эффективности формирования аналитической компоненты управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций нами использовались следующие средства ИКТ [42-44]:

1. Компьютерные презентации (назначение – создание мультимедийного сопровождения лекции, визуализация материала, организация и поддержка учебного диалога между преподавателем и слушателем).
2. Прикладные программы MS Word, MS Access, MS Excel (назначение – формирование аналитических умений и навыков, обеспечение усвоения, контроля и самоконтроля).
3. Тестовые средства (назначение – контроль и самоконтроль уровня знаний, умений и навыков по аналитической деятельности).
4. Интернет-технологии (назначение – создание и проведение опросов, анкетирования для диагностики аналитических знаний и умений слушателей).
5. Автоматизированные информационные системы (назначение – обучение навыкам работы с ТАРРОС «Landrail», разработка и презентация слушателями персональной системы анализа результатов деятельности общеобразовательной организации [45]).

По окончании реализации ДПП «Аналитическая деятельность как ключевая составляющая управленческой деятельности руководителя общеобразовательной организации» руководители общеобразовательных организаций получили рекомендации по дальнейшему самооб-



разованию, саморазвитию и самосовершенствованию в области аналитической деятельности в соответствии со своим уровнем сформированности аналитической компоненты управленческой деятельности. Считаем, что такие рекомендации помогут в дальнейшем руководителям школ выстраивать индивидуальную образовательную траекторию, в ходе следования по которой будут одна за другой решаться задачи, приводящие к достижению поставленной цели.

Формирование аналитической компоненты управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций в системе дополнительного педагогического образования процесс непрерывный, охватывающий все этапы работы над профессионализмом руководящих кадров: курсовой (формальное образование), межкурсовой (неформальное образование), самообразование (информальное образование). В ГОУ ДПО «Донецкий республиканский институт дополнительного педагогического образования» выстроенная гибкая система под обеспечение эффективного и результативного повышения профессиональной компетентности руководящих работников общеобразовательных организаций способна развиваться и меняться в зависимости от социального заказа общества. Так руководителям общеобразовательных организаций с потребностью саморазвиваться и самообразовываться в области аналитической деятельности рекомендовано принять участие в межкурсовой период в работе старт-площадки «Осваиваем менеджмент образования». Менеджеры с целью повышения уровня аналитической компоненты управленческой деятельности получили рекомендации стать участниками прогресс-площадки «Поиск инновационных подходов к повышению качества образовательных услуг». В тьютор-группу включаются руководители с высоким уровнем сформированности аналитической компоненты управленческой деятельности, которые в межкурсовой период осуществляют диссеминацию передового управленческого опыта работы в рамках курсов повышения квалификации, межкурсовых мероприятий (мастер-классы, семинары, вебинары, круглые столы, методические объединения, коучинг-университет и др.). Дистанционная школа аналитик-площадка с целью более глубокого изучения технологии ТАРРОС, обмена опытом деятельности, разработки проектов и методической продукции стала эффективной формой для продолжения обучения руководителей в области анализа.

ГОУ ДПО «Донецкий республиканский институт дополнительного педагогического образования» активно поддерживает экспериментальную и инновационную деятельность общеобразовательных организаций по оптимизации учебно-воспитательного процесса, оказывает научно-методическую помощь инициаторам и педагогическим коллективам. Формирование аналитической компоненты управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций в межкурсовой период осуществляется посредством их участия в экспериментальной деятельности. Управленцы, успешно освоившие ДПП курсов повышения квалификации, сначала становятся инициаторами, а затем и руководителями экспериментальных площадок, стажировочных площадок, школ-лабораторий, деятельность которых направлена на создание, апробирование и внедрение инновационных моделей управления общеобразовательными организациями.

Также дальнейшее совершенствование аналитической компоненты управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций в межкурсовой период осуществляется с помощью мотивации педагогов на участие в различных профессиональных конкурсах, научно-практических конференциях, форумах, виртуальных выставках, что впоследствии находит отражение в индивидуальных планах менеджеров по самосовершенствованию.

ГОУ ДПО «Донецкий республиканский институт

дополнительного педагогического образования» находится в тесном и постоянном сотрудничестве со всеми методическими службами городов и районов Донецкой Народной Республики. Обновление методической службы в современных условиях предполагает расширение поля услуг в системе дополнительного профессионального образования, создание условий для реализации творческого потенциала педагогов, руководителей образовательных организаций при переходе на обновлённое содержание образования и эффективные педагогические, управленческие технологии. Развитие в этом контексте методических служб основывается на преобразовании их в консультативные, экспертные сферы профессиональной поддержки педагогов и образовательных организаций, построенных на профессиональном управленческо-педагогическом консультировании (консалтинге). Самой распространенной и востребованной формой работы с различными категориями педагогов являются методические объединения. Деятельность методических объединений руководителей общеобразовательных организаций способствует развитию интереса к современным управленческим технологиям, аналитической деятельности, актуализируют опыт менеджеров, предоставляют возможность увидеть технологию в действии и оценить уровень эффективности управленческого процесса с использованием инновационной модели управления. Тематика методических объединений определяется исходя из запросов руководителей, а также для их профессионального и личностного развития и саморазвития, для формирования познавательной активности каждого руководителя общеобразовательной организации, для мотивации их на эффективную деятельность и ее конечный результат.

Таким образом, непрерывный профессиональный рост, а также формирование аналитической компоненты управленческой деятельности руководителя общеобразовательной организации будет осуществляться в системе дополнительного педагогического образования при условии наличия постоянной профессиональной обратной связи руководителей школ, освоивших дополнительную профессиональную программу повышения квалификации, друг с другом, организатором повышения квалификации (институтом дополнительного педагогического образования) и методической службой. Это позволит, с одной стороны, организатору повышения квалификации отследить результативность повышения квалификации, а с другой стороны, руководителю общеобразовательной организации постоянно осуществлять рефлексию, самоконтроль, самооценку, корректировку своей управленческой деятельности.

*Выводы исследования и перспективы дальнейших исследований по этому направлению.* Педагогическими условиями процесса формирования аналитической компоненты управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций в системе дополнительного педагогического образования являются:

1. Совершенствование и обновление содержания дополнительного педагогического образования руководителей общеобразовательных организаций в области формирования аналитической компоненты управленческой деятельности осуществляется посредством реализации дополнительной профессиональной программы повышения квалификации «Аналитическая деятельность как ключевая составляющая управленческой деятельности руководителя общеобразовательной организации» в рамках формального образования, а также включения в план работы с управленческими кадрами межкурсовых мероприятий очного и дистанционного форматов по аналитической подготовке.

2. Увеличение количества часов на практические занятия и самостоятельную работу слушателей в рамках реализации дополнительной профессиональной программы повышения квалификации руководителей общеобразовательных организаций.

3. Использование рабочей тетради, как эффективного средства взаимодействия преподавателя с руководителем общеобразовательных организаций, с целью выявления и коррекции проблемных мест в освоении теории и практики педагогического анализа, для формирования у слушателей аналитической компоненты управленческой деятельности, осмысления слушателями своей деятельности, побуждения их к самоанализу, саморазвитию.

4. Осуществление руководителями общеобразовательных организаций самооценки уровня сформированности аналитической компоненты управленческой деятельности с помощью предложенной методики.

5. Использование ИКТ в образовательном процессе на курсовом и межкурсовом этапах повышения квалификации руководителей общеобразовательных организаций.

6. Наличие постоянной профессиональной обратной связи руководителей общеобразовательных организаций, освоивших дополнительную профессиональную программу повышения квалификации, друг с другом, организатором повышения квалификации (институтом дополнительного педагогического образования) и методической службой, что позволит, с одной стороны, организатору повышения квалификации отследить результативность повышения квалификации, а с другой стороны, руководителю постоянно осуществлять рефлексию, самоконтроль, самооценку, корректировку своей управленческой деятельности.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Государственный образовательный стандарт высшего профессионального образования по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент» (квалификация: «Магистр»): [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://mondnr.ru/dokumenty/standarty-vpo/magistratura/send/16-magistratura/1064-gos-38-04-02-menedzhment>. – Заглавие с экрана. – (Дата обращения 10.07.2019 г.).
2. Век живи – век учись: непрерывное образование в России / И.А. Коршунов, О.С. Гапонова, В.М. Пешкова; под ред. И.Д. Фрумина, И.А. Коршунова; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики», Ин-т образования. – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2019. – 310 с.
3. Асмолов Л.М. Мотивационный менеджмент как фактор успешности образовательных организаций в условиях введения ФГОС // Отечественная и зарубежная педагогика. 2016. № 4. С. 33–49.
4. Бондарь В.И. Управленческая деятельность директора школы: дидактический аспект / В. И. Бондарь. – К.: Радянська школа, 1987. – 157 с.
5. Ганаева Е.А. Теоретико-методологические основы гуманитаризации маркетинговой деятельности образовательного учреждения: моногр. Оренбург: Изд-во ОГПУ, 2007. 320 с.
6. Єльнікова Г. Моніторинг діяльності керівника школи / Галина Єльнікова // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2003. – № 1. – С.97–102.
7. Лазарев В.С. Управление инновациями в школе: учеб. пособие. М.: Центр пед. образования, 2008. 352 с.
8. Потапкин М.М., Моисеев А.М. Управление современной школой (В вопросах и ответах): Пособие для руководителей образовательных учреждений и органов образования – М.: Новая школа, 1997. – 352 с.
9. Шамова Т.И. Управление образовательными системами / Т.И. Шамова, П.И. Третьяков, Н.П. Капустин. – М.: Изд-во «Владос», 2002. – 214 с.
10. Гришина И.В. Методологические основания формирования профессиональной компетентности руководителей школ в системе дополнительного профессионального образования / И.В. Гришина // Интеграция образования. – 2013. – № 3 (72). – С. 43–50.
11. Маслов В.И. Теория и методика организации непрерывного повышения квалификации руководителей школы / Валентин Иванович Маслов. – К., 1990. – 258 с.
12. Олійник В.В. Концептуальні засади підготовки педагогічних та керівних кадрів освіти України в сучасних умовах / Олійник В.В., Даниленко Л.І. // Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи. – К.: Логос, 2001. – Вип. 4. – С.69–79.
13. Подзюбанова Юлия Владимировна. Развитие профессиональной компетентности руководителей школ в процессе повышения квалификации в межкурсовой период: Дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01: Санкт-Петербург, 2002. 209 с.
14. Тонконога Е.П. Проблемы повышения профессиональной квалификации руководителей школ / Е.П. Тонконога. – М.: Педагогика, 1987. – 168 с.
15. Гришина И.В. Теоретико-методологические подходы к проектированию модульной программы в персонифицированной системе повышения квалификации руководителей школ // Управление образованием: теория и практика. 2016. № 3 (23). С. 22–37.
16. Кларин М.В. Инновационные модели обучения: Исследования мирового опыта. М.: Луч, 2016. 640 с.
17. Копотева Г.Л., Логвинова И.М. Управление процессом профес-

сионального развития руководителя общеобразовательной организации по реализации ФГОС общего образования // Отечественная и зарубежная педагогика. 2016. № 4. С. 63–72.

18. Коростелев А.А., Лодатко Е.А. Проектирование профессиональной подготовки управленческих кадров по применению инновационного подхода в аналитической деятельности // Известия Самарского научного центра Российской академии наук. Специальный выпуск: Технологии управления организацией. Качество продукции и услуг. 2008. № 10. С. 57–63.

19. Логвинова И.М. Практика проектирования и реализации модульных программ дополнительного профессионального образования руководителей школ // Отечественная и зарубежная педагогика. 2017. Т. 2, №2 (38). С. 96–104.

20. Сорочан Т.М. Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності: теорія та практика. Монографія / Т.М. Сорочан. – Луганськ: Знання, 2005. – 384 с.

21. Махмура К.С. Концептуальные основы подготовки учителя иностранного языка в системе дополнительного профессионального образования: монография / К.С. Махмура. – М.: Наука: Флинта, 2005. – 336 с.

22. Правила формирования, разработки и утверждения дополнительных профессиональных программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://mondnr.ru/dokumenty/prikazy-mon/send/4-prikazy/626-pravila-formirovaniya-razrabotki-i-utverzhdeniya-dopolnitelnykh-professionalnykh-programm-povysheniya-kvalifikatsii-i-professionalnoj-perepodgotovki>. – Заглавие с экрана. – (Дата обращения 05.07.2019 г.).

23. Коростелев А.А. Современные подходы к моделированию технологий аналитической деятельности // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. 2013. № 1 (23). С. 334–337.

24. Коростелев А.А. Особенности регламентации аналитической деятельности в управлении образовательным учреждением // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Педагогика, психология. 2012. № 1 (8). С. 192–195.

25. Коростелев А.А. Аналитическая деятельность : выявление противоречий на основе ТАРРОС «Landrail» // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Педагогика, психология. 2012. № 3 (10). С. 123–127.

26. Коростелев А.А. Аналитическая деятельность : планово-организационное содержание на основе ТАРРОС «Landrail» // Вестник Гуманитарного института ТГУ. 2012. № 2 (13). С. 54–59.

27. Коростелев А.А. Повышение результативности целеполагания в управленческой деятельности руководителей школ на основе стратегий образовательных целей // Известия Самарского научного центра Российской академии наук. Специальный выпуск: Технологии управления организацией. Качество продукции и услуг. 2006. № 2. С. 26–30.

28. Коростелев А.А. Аналитическая деятельность : целевое содержание на основе ТАРРОС «Landrail» // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. 2012. № 4 (22). С. 388–395.

29. Ярош М.А. Дополнительное педагогическое образование как составляющая системы непрерывного профессионального образования: сущность и перспективы развития. / М.А. Ярош // Крымский научный вестник, № 5 (11), 2016. – С. 96–111.

30. Коростелев А.А. Система повышения качества аналитической составляющей профессиональной деятельности руководителей образовательных учреждений: дисс. докт. пед. наук: 13.00.08 – Тольятти, 2009. – 467 с.

31. Коростелев А.А. Определение уровней и качества аналитической деятельности управления на основе технологий анализа результатов работы образовательной системы (ТАРРОС) // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Педагогика, психология. 2011. № 4 (7). С. 153–155.

32. Коростелев А.А., Полторецкий Д.А. Автоматизированные информационно-аналитические системы в аналитической деятельности управления // Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2012. № 1. С. 38–41.

33. Коростелев А.А. Порядок осуществления аналитической деятельности внутришкольного управления // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Педагогика, психология. 2011. № 1 (4). С. 88–92.

34. Bloom B et al., Taxonomy of Educational Objectives: Cognitive Domain (New York, NY: David McKay Co, 1956).

35. Синенко В.Я. Модернизация системы дополнительного профессионального педагогического образования / В.Я. Синенко // Сибирский педагогический журнал. – 2012. – № 3. – С. 73–80.

36. Желнина Е.В., Иванова Т.Н. Трансформация управленческой деятельности в современном российском вузе: информатизация образования // Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2017. Т. 6. № 4 (21). С. 67–71.

37. Назаров М.Х. Интернационализация высшего образования: понятие, стратегии // XXI век: итоги прошлого и проблемы настоящего плюс. 2015. Т. 1. № 1 (23). С. 18–22.

38. Шарипов Ф.Ф., Рафиев С.А. Информатизация - достоверный источник оперативной и объективной образовательной информации // Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2017. Т. 6. № 2 (19). С. 188–191.

39. Шамин Е.А., Генералов И.Г., Завягаев Н.С., Черемухин А.Д. Сущность информатизации, ее цели, субъекты и объекты // Вестник НГЭИ. 2015. № 11 (54). С. 99–107.

40. Исмаилова Н.П., Курбанова З.С. Психологические аспекты информатизации образовательной системы // Азимут научных исследо-



ваний: педагогика и психология. 2018. Т. 7. № 1 (22). С. 87-90.

41. Селевко Г.К. Педагогические технологии на основе информационно-коммуникационных средств. М.: НИИ школьных технологий, 2004. – 224 с.

42. Коваль Н.Н. Принципы, методы и средства аналитической деятельности руководителей общеобразовательных организаций // Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2018. Т. 7. № 4 (25). С. 131-135.

43. Коваль Н.Н. Осуществление аналитической деятельности руководителем школы на различных уровнях познания // Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2016. Т. 5. № 3 (16). С. 55-59.

44. Коваль Н.Н. О существующих подходах к классификации функций управления // Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2015. № 3 (12). С. 18-22.

45. Коростелев А.А. Аналитическая деятельность : оценка уровня информационного обеспечения // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2012. № 3 (10). С. 36-42.

*Статья поступила в редакцию 11.07.2019*

*Статья принята к публикации 27.11.2019*