



Научно-теоретический журнал
Российской академии
образования

У ч р е д и т е л и
ТРУДОВОЙ КОЛЛЕКТИВ РЕДАКЦИИ
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ ОБРАЗОВАНИЯ

Редакционная коллегия:

Р.С.Бозиев
главный редактор

Р.М.Асадуллин
А.Ю.Белогуров
М.В.Богуславский
В.А.Болотов
Л.А.Вербицкая
Ю.П.Зинченко
А.Д.Король
А.А.Кузнецов
В.С.Лазарев
Н.Н.Малофеев
В.М.Монахов
Н.Д.Никандров
Л.М.Перминова
Н.Д.Подуфалов
А.Л.Семенов
Я.С.Турбовской

Редакционный совет:

М.Н.Берулава
А.С.Гаязов
Н.Г.Емузова
В.Н.Иванов
А.К. Кусаинов
А.А.Орлов
Е.Л.Руднева
Н.К.Сергеев
Ф.Ф.Харисов
М.А.Чошанов

Заместитель
главного редактора
М.В.Бородько
Ответственный секретарь
Э.Р.Бозиева

Редакторы
Л.В.Кутьева, А.Э.Максаева
Технический редактор
Т.А.Скубенко
Корректор
Н.А.Ростовская
Художник
А.А.Скубенко

СОДЕРЖАНИЕ

НАУЧНЫЕ СООБЩЕНИЯ

Блинов В.И., Сергеев И.С. Модернизация педагогического образования: диалектика результатов.....	5
Цирульников А.М. Социокультурный проект как механизм развития образования в регионе	25

ВОПРОСЫ ОБУЧЕНИЯ И ВОСПИТАНИЯ

Суслова Т.Ф., Нестерова А.А., Комарова Н.М. Этнокультурная адаптация детей из семей мигрантов в школе.....	34
Корнейчук Б.В. Методические основы игрового обучения в обществе знаний.....	45

КАДРЫ НАУКИ, КУЛЬТУРЫ, ОБРАЗОВАНИЯ

Круглый стол журнала «Педагогика» в Белорусском государственном университете. «Креативное образование в русле концепции “Университет 3.0”: от методологии к опыту реализации»	52
Бакурадзе А.Б., Панышин А.И. Формирование системы дистанционного обучения в высшей школе: социально- экономические аспекты.....	94
Гедиева Е.Б., Боташева З.Х. Мотивация студента: психолого-правовой анализ.....	103

Адрес редакции:

119121, Москва,

ул. Погодинская, д. 8.

Телефоны: (499) 248-6971;

(499) 248-5149

E-mail:

pedagogika2006@yandex.ru

Наш сайт:

<http://pedagogika-rao.ru>

Журнал зарегистрирован

в Комитете РФ по печати.

**Свидетельство о регистрации
средства массовой информации.**

№ 015021 от 25.06.1996

ISSN 0869-561X (Print)

Периодичность 12 номеров в год

Язык публикаций: рус., англ.

Журнал входит в перечень ВАК,

индексируется в РИНЦ

и RSCI (Web of Science)

Отпечатано в ОАО «Первая

Образцовая типография»

Филиал «Чеховский Печатный Двор»

142300, Московская область,

г. Чехов, ул. Полиграфистов, д.1.

Сайт: www.chpd.ru

телефон 8 (495) 988-63-76,

т/факс 8 (496) 726-54-10

Подписано в печать

05.04.2019

Формат 70x100 1/16

Печать офсетная

Бумага офсетная

Усл.печ.л. 9,6

Тираж 1000 экз.

Заказ № xxx

Цена каталожная

ИСТОРИЯ ШКОЛЫ И ПЕДАГОГИКИ

Цибульникова В.Е.

Развитие идей Т.И.Шамовой в концепции

опережающего управления

общеобразовательной организацией

(к 95-летию со дня рождения)108

СРАВНИТЕЛЬНАЯ ПЕДАГОГИКА

Сяо Инь, Лейфа А.В.

Профессиональная подготовка социальных

работников в Китае с использованием

современных ИКТ118

Уважаемые читатели! На нашем сайте <http://www.pedagogika-rao.ru>

вы можете ознакомиться с электронными версиями номеров нашего журнала

Развитие идей Т.И.Шамовой в концепции опережающего управления общеобразовательной организацией (к 95-летию со дня рождения)

Цибульникова Виктория Евгеньевна – канд. пед. наук, доцент, Московский педагогический государственный университет» (Москва, Россия); vicki-77@yandex.ru.

***Аннотация.** В контексте новаторских педагогических идей Т.И.Шамовой раскрываются методологические основания опережающего подхода к управлению современной общеобразовательной организацией. Определены основополагающие принципы опережающего управления, выделены ключевые функции управленческого цикла, выявлены показатели и критерии эффективности опережающего управления, дана характеристика «опережающего состояния» управления общеобразовательной организацией.*

***Ключевые слова.** Т.И.Шамова, опережающее управление, опережающее состояние, принципы управления, управленческий цикл, эффективность управления.*

Опережающий подход к управлению образовательными системами начал разрабатываться Татьяной Ивановной Шамовой в 2009 г. Особое внимание она обращала на задачи осмысления методологических подходов к управлению общеобразовательной организацией, имеющих гносеологический характер, и интегрирующим их фактором считала **опережающее управление** [1, с. 19–26]. При обосновании опережающего подхода к внутришкольному управлению было определено, что «подход действует в соответствии с принципом: “опережая время – управляем временем” и предполагает принятие такого управленческого решения, которое опередит наступление неблагоприятной ситуации или наоборот – предупредит развитие системы» [2]. В 2011 г. на научной сессии «Опережающее образование как фактор инновационного развития образовательных систем» факультета повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования МПГУ были определены векторы развития данной педагогической идеи; философские, психолого-педагогические, акмеологические, методолого-теорети-

ческие аспекты опережающего управления образовательными системами; ресурсное обеспечение опережающего образования и эффективного управления; современные средства и технологии реализации опережающего образования (С.Г.Воровщиков, О.Ю.Заславская, М.П.Нечаев, Е.В.Орлова, М.А.Сергеева, В.Е.Цибульникова, И.Н.Щербо, А.А.Ярулов и др.).

В условиях конкурентно насыщенной внешней среды и инновационной активности образовательных организаций опережающее управление направлено на достижение прогнозируемых перспективных целей и ориентировано как на отражение негативных тенденций, так и на предупреждение нежелательных результатов, выступая в качестве **превентивной управленческой технологии** по диагностике, упреждению, нейтрализации и преодолению кризисных явлений в условиях неопределенности и системных изменений. **Основополагающими принципами** в профессиональной деятельности руководителя общеобразовательной организацией в применении системы мер опережающего управления становятся: *принцип профессионализма*

и принцип созидания, принцип научности, принцип приоритетности поставленных задач, принцип готовности к изменениям и принцип опережающего действия.

Принцип профессионализма предполагает высокую степень квалификации и компетентности управляющей и управляемой подсистем в решении задач опережающего управления общеобразовательной организацией. Данный принцип связан с функциональным разделением труда, ориентирует на повышение качества управленческой и педагогической деятельности и обеспечивается достижением должного уровня профессиональной компетентности, его поддержанием и повышением, что требует опережающей подготовки специалистов.

Принцип созидания раскрывается через созидательную направленность личности как важнейшее сущностное свойство работников образования, объединенных в педагогический коллектив. Данный принцип связан с созидательной активизацией управляющей и управляемой подсистем; с самосозиданием и созиданием субъекта деятельности как реализацией акмеологического подхода в опережающем управлении общеобразовательной организацией; с созидательными управленческими и педагогическими технологиями; с созиданием продуктивного субъекта профессиональной деятельности. Татьяна Ивановна, следуя принципу профессионализма, всю свою жизнь посвятила созданию и развитию в нашей стране эффективной системы повышения квалификации руководителей образования и профессиональной переподготовки управленческих кадров.

Принцип научности как основание системы опережающего управления общеобразовательной организацией основывается на достижениях современной научной управленческой мысли, реализуемых путем принятия

управленческого решения, адекватного ресурсам организации, и воплощаемых компетентными субъектами управления и педагогическим коллективом. Татьяна Ивановна отмечала, что следование принципу научности во внутришкольном управлении предполагает применение руководителем школы методов научно-исследовательской работы [3, с. 42–47].

Принцип приоритетности поставленных задач требует от руководства общеобразовательной организации при построении «древа целей» ранжировать задачи на *особо приоритетные* (неотложные, первоочередные), *приоритетные и отсроченные*. Однако при возникновении непредвиденных обстоятельств и возникающих в связи с ними незапланированных, но важных и срочных задач, требующих временных затрат на их решение, необходимо переносить их в разряд особо приоритетных. Среди **приоритетных задач современной школы** Татьяна Ивановна называла организацию медико-коррекционной службы, ориентированной на диагностику, профилактику и коррекцию здоровья обучающихся; подготовку учителей к проведению здоровьесберегающих уроков; осуществление воспитательного процесса, ориентированного на формирование ценностно-смысловой сферы подрастающего поколения; дифференциацию обучающихся в организации образовательного процесса; реализацию корректного педагогического оценивания, обеспечивающего личностное развитие школьников; развитие самостоятельности учеников и др. [4].

Следование управленческому принципу **готовности к изменениям** реализуется за счет *гибкой организационной структуры* общеобразовательной организации; *введения новшеств и инноваций*; *повышения квалификации педагогического коллектива и управленческих кадров*; *опережающего мотивирования*

педагогического коллектива; *преодоления сопротивления* педагогов организационным изменениям. Готовность педагогического коллектива к изменениям носит неоднородный характер, т.к. связана, прежде всего, со страхом перед неизвестным, и имеет тенденцию меняться в процессе реализации вводимых новшеств. В связи с тем, что сопротивление членов педагогического коллектива организационным изменениям значительно снижает эффективность реализации преобразований, центральной задачей руководства общеобразовательной организации становится смягчение этих проявлений путем своевременного информирования и широкого обсуждения, оказания помощи и эмоциональной поддержки в реализации неизвестных процессов и выполнении новых процедур.

Принцип опережающего действия связан с минимизацией возможных рисков при переходе общеобразовательной организации из режима функционирования в режим развития в условиях неопределенности и системных изменений. Минимизация рисков включает выбор и обоснование предельно допустимых уровней риска, а также методов его снижения. Управленческое воздействие должно опережать процесс перехода управляемой подсистемы из режима функционирования в режим развития, что связано с разрабатываемыми перспективными и прогрессивными требованиями по отношению к идеальной модели общеобразовательной организации, не уступающей ведущим отечественным образцам. Т.И.Шамова подчеркивала, что **в условиях системных изменений** руководителю школы необходимо **быть готовым** к выработке и принятию управленческого решения, а также формированию у членов педагогического коллектива положительного отношения и **готовности включиться в деятельность** для реализации стратегических целей школы [5].

Опережающее управление рассматривается в качестве сущностной **характеристики** эффективной стратегии **антикризисного управления**, что обеспечивает сбалансированное функционирование и устойчивое развитие образовательной организации. Ключевыми функциями **управленческого цикла** в контексте опережающего управления становятся: прогностический (предикативный) анализ, прогнозирование, опережающее планирование, организация, контроллинг, регулирование и контроль.

Прогностический (предикативный) анализ внешних и внутренних факторов возникновения кризисных ситуаций носит предсказательный, прогностический характер и применяется для обоснования управленческих решений в условиях неопределенности и возможного риска. **Прогнозирование** является одной из самых неразработанных функций управления, что связано со сложностью построения эскиза желаемого будущего с учетом возможных рисков, рассматриваемых не только в качестве вероятной опасности, но и открывающейся возможности. Система прогнозирования рисков позволяет минимизировать неопределенность неблагоприятных событий в процессе краткосрочного и стратегического планирования, что способствует повышению эффективности опережающего управления общеобразовательной организацией. Снижение факторов риска приводит к снижению факторов неопределенности в опережающем управлении общеобразовательной организацией. Методика прогнозирования рисков в опережающем управлении общеобразовательной организацией включает следующие этапы: предпрогностную ориентацию; исследование прогностического фона; разработку базовой, поисковой и нормативной моделей; экспертную оценку степени достоверности моделей; выработку управленческих решений и рекомендаций для

совершенствования системы опережающего управления [6]. **Прогнозирование как функция управления** взаимосвязано с *анализом*, на основе которого делается *прогноз* и выстраивается *планирование* работы школы, включающее подфункцию *целеполагания*. Особое внимание Татьяна Ивановна уделяла роли **педагогического анализа урока в управлении школой**, подчеркивая, что руководитель школы должен владеть данной методикой. Технологию педагогического анализа урока, воспитательного мероприятия и учебного года для системы внутришкольного управления обосновал в своей докторской диссертации Ю.А.Конаржевский, ученик Т.И.Шамовой.

В 1984 г. Т.И.Шамова опубликовала методические рекомендации по **планированию работы в управлении школой**, в которых обосновала методику **перспективного планирования** на 5 лет и дала практические советы директорам школ по составлению перспективных, текущих и оперативных планов [7]; в начале 1990-х гг. она ставила вопрос о планировании учебного процесса в форме технологической карты. Татьяна Ивановна определяла, что при планировании работы школы для ее перехода в новое качественное состояние необходимо **перспективное прогнозирование** организационно-педагогических и социально-экономических условий. Однако она подчеркивала недостаточную разработанность в системе педагогического знания теории прогноза, которая в перспективе должна включать обоснованность процессуального и технологического компонентов при разработке прогнозов для опережающего получения информации.

На наш взгляд, **опережающее планирование как функция управленческого цикла** представляет собой процесс определения реализации будущей модели общеобразовательной организации и при-

звана учитывать опережающие события на основании прогноза состояния ресурсов в будущем. При построении «древа целей» необходимо иметь не только образ желаемого конечного результата, но и цепь промежуточных целей, позволяющих судить, насколько ход реального процесса соответствует желаемому. Таким образом, целеполагание связано с постановкой генеральной и промежуточных целей и задач опережающего управления с учетом прогностического анализа и прогнозирования рисков, а также оценки ресурсного потенциала общеобразовательной организации (достаточность ресурсов, адаптируемость и перспективность ресурсного потенциала). При построении «древа ресурсов» в опережающем управлении общеобразовательной организацией следует учитывать территориальный, социальный, правовой, кадровый, организационный и технологический ресурсы.

Организация как функция опережающего управления общеобразовательным учебным заведением связана, во-первых, с процессом создания и утверждения организационной структуры управления, и, во-вторых, с осуществлением управленческой деятельности, направленной на обеспечение эффективной работы управляемой подсистемы и взаимодействие между ее элементами для достижения запланированных целей и задач в условиях неопределенности и системных изменений. Организация как управленческая функция обеспечивает ориентацию на стратегическую перспективу путем создания системы предвидения изменений внешней и внутренней среды.

К вопросам **организации** учебной деятельности Татьяна Ивановна Шамова обращалась задолго до зарождения научной школы управления образовательными системами, что отражено в результатах ее исследования в рамках кандидатской диссертации «Организация познавательных действий учащихся

в условиях проблемного обучения» [8], которую она защитила в 1966 г. Идеи планирования, организации обучения и организации как функции управления нашли отражение в научных трудах всех учеников Татьяны Ивановны.

В 1970-е гг. в своих научно-педагогических трудах, а в дальнейшем и в докторской диссертации Т.И. Шамова затрагивала важнейший аспект активизации учения школьников – развитие **мотивационной сферы** обучающихся для формирования устойчивости познавательных интересов и стремления овладевать знаниями и способами деятельности. На первое место в дидактических условиях успешной реализации процесса активизации учения школьников она поставила формирование мотива деятельности [9]. Татьяна Ивановна подчеркивала, что в реализации **мотивационного управления** учением школьников требуется пересмотр роли учителя как информатора, в связи с чем необходимо формировать профессиональную позицию педагога как искусного управленца познавательной деятельностью учеников [10]. **Мотивацию в контексте опережающего управления** общеобразовательной организацией можно определить как целенаправленное воздействие управляющей подсистемы на мотивационную сферу членов педагогического коллектива, которое заключается в побуждении управляемой подсистемы к активной созидательной деятельности, направленной на достижение поставленных целей. В основе мотивационного подхода лежит система психолого-педагогического стимулирования, которая позволяет использовать материальные и моральные факторы, побуждающие к достижению более высоких результатов педагогической деятельности.

В системе **опережающего управления** необходимой функцией становится **контроллинг** как контрольно-управленческая деятельность по отслежи-

ванию управленческого процесса для регулирования курса и ориентации на достижение поставленных целей и задач. Контроллинг направлен, во-первых, на координацию подсистем управления общеобразовательной организацией, во-вторых, на обеспечение соответствия реализации управленческих мероприятий запланированным целям и средствам, в-третьих, на превращение целевых установок в мероприятия по их осуществлению с учетом идентификации отклонений от заданного курса. Таким образом, контроллинг в системе опережающего управления представляет собой гибкую систему учета, оценки хода реализации стратегии и нацеленности на перспективу для поддержания стратегического потенциала и обеспечения выживаемости общеобразовательной организации в будущем.

Необходимой функцией в целостном управленческом цикле в контексте концепции опережающего управления становится **упреждающее регулирование**, которое носит предваряющий характер и направлено на решение потенциально возможной проблемы в системе опережающего управления общеобразовательной организацией. Упреждающее регулирование реализуется за счет минимизации эффектов воздействия внешних факторов и путем внесения изменений в заданные значения для ослабления негативных явлений на ранней стадии их возникновения. При упреждающем регулировании ожидаемые риски могут рассматриваться как потенциальные возможности для развития общеобразовательной организации. Татьяна Ивановна подчеркивала, что оценка **эффективности регулирования** как управленческой функции измеряется с учетом направленности задачи данной функции на поддержание запланированного уровня организационной структуры и ее гибкости в условиях системных изменений [11].

Упреждающий контроль в контексте опережающего управления общеобразовательной организацией необходимо рассматривать, прежде всего, как контроль исполнения принятых управленческих решений, во-вторых, как контроль деятельности управляющей и управляемой подсистем в рамках заданной системы координат, в-третьих, как элемент обратной связи для переосмысления принятых ранее управленческих решений, в-четвертых, как контроль полученных промежуточных результатов, необходимых для реализации стратегии. Упреждающий контроль выступает в качестве процесса и управленческой деятельности по обеспечению достижения общеобразовательной организацией необходимых целей и призван заблаговременно обнаруживать ошибки, выявлять сбои или отклонения. На протяжении всей научно-педагогической жизни, начиная с 1973 г., Татьяна Ивановна особое внимание обращала на проблему **внутришкольного контроля** [12, с. 32–39], что в дальнейшем найдет свое развитие в ее трудах [13], работах ее учеников, в направлениях научно-практических конференций, проводившихся под ее руководством, таких как «Мониторинг развития образования в регионе» (Смоленск, 2005), «Развитие профессиональной компетентности участников образовательного процесса: цели, содержание, технологии, мониторинг» (Тамбов, 2005) и др.

В своем научно-педагогическом творчестве особое внимание Татьяна Ивановна уделяла проблеме **эффективности управления** образовательными системами, которая впервые была освещена ею в 1971 г. на Всероссийском совещании работников школ по проблеме преодоления неуспеваемости учащихся (Ростов-на-Дону). По его итогам она издала статью «Повышать эффективность обучения по новым программам» [14, с. 115–125], а решение данной

педагогической проблемы нашло свое отражение в упомянутой выше диссертации Ю.А.Конаржевского.

В 1991 г. Татьяна Ивановна и коллектив научной школы управления образовательными системами обратили внимание на то, что новые условия хозяйствования требуют изменения целей внутришкольного управления, успешность достижения которых выступает **критерием оценки эффективности** управленческой деятельности руководителей общеобразовательной школы. Эффективность управления школой необходимо определять по успешности достижения ключевых целей, среди которых – выявление перспективных требований общества к школе, проведение их анализа и учет его результатов при проектировании модели школы, учебного плана и форм обучения; создание условий для развития каждого ребенка, его самоопределения, для реализации учителями профессиональных способностей, для переподготовки и повышения квалификации учителей, для соблюдения баланса интересов участников образовательного процесса; разработка и реализация механизма стимулирования эффективной работы всех участников образовательного процесса [15].

Следовательно, одной из центральных задач опережающего управления становится **комплексная оценка его эффективности**, что связано с измерением эффективности деятельности общеобразовательной организации, характеризующейся скоростью достижения поставленных целей, положительной динамикой функционирования и развития, высокой результативностью деятельности и повышением качества образования с учетом затраченных ресурсов. Под **эффективностью опережающего управления** общеобразовательной организацией мы понимаем высокие результаты деятельности управляющей и управляемой подсистем с меньшими затратами в заданные сроки.

Критериями эффективности опережающего управления, связанными с определением жизнеспособности и жизнестойкости общеобразовательной организации, могут выступать: адаптивность образовательной среды к внутренним изменениям и внешним факторам; итоговые результаты деятельности

общеобразовательной организации (по окончании учебного года); результаты управленческого и педагогического труда в соответствии с затратами на него; качество образовательных результатов; конкурентоспособность общеобразовательной организации (табл. 1).

Таблица 1 / Table 1

Критерии и показатели эффективности опережающего управления общеобразовательной организацией / Criteria and indicators for the effectiveness of anticipatory school management

Критерии эффективности опережающего управления	Показатели эффективности опережающего управления		
Адаптивность образовательной среды к внутренним изменениям и внешним факторам	Низкий уровень адаптации	Средний уровень адаптации	Высокий уровень адаптации
Результативность деятельности общеобразовательной организации в сравнении с предыдущим периодом	Более низкие результаты	Стабильные результаты	Более высокие результаты
Результативность управленческого и педагогического труда в соответствии с затратами на него	Непропорциональность результатов труда и затрат на него	Пропорциональность результатов труда и затрат на него	Превышение результатов труда над затратами
Качество образовательных результатов	Низкий уровень качества	Стабильное качество	Новое высокое качество
Конкурентоспособность общеобразовательной организации	Низкая конкурентоспособность	Стабильная средняя конкурентоспособность	Опережение и превосходство над другими

Эффективность опережающего управления общеобразовательной организацией основывается на компетентности субъектов управления, на эффективности их управленческих решений, на профессионализме членов педагогического коллектива как объекте опережающего управленческого воздействия. Ключевым звеном становится и информационное обеспечение опережающего управления: доведение до педагогического коллектива

максимума информации о происходящем в открытом общении руководства и подчиненных; формирование единого представления о целях опережающего управления; следование принципу партисипативного управления и вовлечение педагогического коллектива в процесс принятия управленческих решений; информирование о положительных результатах; эмоциональная поддержка членов педагогического коллектива.

По окончании комплексной оценки эффективности опережающего управления общеобразовательной организацией могут быть получены следующие характеристики реализуемого вида управления: «**высокоэффективное**», «**эффективное**», «**малоэффективное**», «**неэффективное**». В завершение комплексной оценки эффективности опережающего управления вырабатывается и принимается управленческое решение о корректировке параметров механизма управления. Результатом эффективного опережающего управления общеобразовательной организацией становится его «**опережающее состояние**», что связано со способностью системы управления к преобразованию и саморазвитию.

«**Опережающее состояние**» управления общеобразовательной организацией характеризуется, во-первых, учетом реальных и потенциальных ресурсов и возможностей, конкретных объективных условий, субъективных факторов и тенденций их изменения в подготовке, принятии и реализации управленческих решений.

Во-вторых, отличительным признаком «опережающего состояния» управления общеобразовательной организацией является ориентация управляющей подсистемы на взаимодействие научной мысли и практики по использованию наиболее прогрессивных, зарекомендовавших себя эффективных управленческих технологий и методов в решении актуальных и перспективных задач жизнедеятельности и развития управляемой подсистемы.

В-третьих, «опережающее состояние» управления общеобразовательной организацией проявляется через восприимчивость и готовность к изменениям, потенциальный ресурс совершенствования управляющей и управляемой подсистем, способность осваивать инновационные технологии, гибкость и адаптивность системных взаимосвязей.

Таким образом, в системе общего образования опережение является одной из характерных черт любого вида управления, а опережающее управление выступает одним из наиболее сложных, противоречивых, но вместе с тем перспективных видов управления общеобразовательной организацией в условиях неопределенности, системных изменений и модернизации общего образования. Научно-педагогическое наследие Татьяны Ивановны Шамовой имеет огромный перспективный потенциал для дальнейшего анализа, проектирования и опытно-экспериментального обоснования педагогических идей в современных условиях.

ЛИТЕРАТУРА

1. Шамова Т.И. Перспективы развития системы управления образованием // Становление и развитие управленческой науки в системе повышения квалификации руководителей образования: Сб. статей Первых педагогических чтений научной школы управления образованием (29 января 2009 г.). М.: МПГУ, 2009. С. 19–26.
2. Цибулькинова В.Е. История внутришкольного управления: Монография / Под науч. ред. Т.И.Шамовой. М.: Прометей, 2011. 225 с.
3. Шамова Т.И. Исследовательский подход в управлении школой // Советская педагогика. 1984. № 9. С. 42–47.
4. Шамова Т.И. Управление образовательным процессом в адаптивной школе. М.: Центр «Педагогический поиск», 2001. 384 с.
5. Шамова Т.И. Избранное. М.: Центр. изд-во, 2004. 320 с.
6. Цибулькинова В.Е. Прогнозирование как функция опережающего управления рисками профессионального здоровья педагога // Казанский педагогический журнал. 2016. № 4. С. 62–65.
7. Шамова Т.И. Планирование работы в школе: Методические рекомендации для слушателей ФПК директоров школ / Под науч. ред. С.И.Архангельского. М.: МГПИ им. В.И. Ленина, 1984. 75 с.
8. Шамова Т.И. Организация познавательных действий учащихся в условиях проблемного обучения: Дис. ... канд. пед. наук. Новосибирск, 1966. 240 с.

9. Шамова Т.И. Проблема активизации учения школьников (дидактическая концепция и пути реализации принципа активности в обучении): Дис. ... д-ра пед. наук / АПН СССР. М, 1977. 336 с.

10. Шамова Т.И., Перминова Л.М. Мотивационное управление учением школьников в разных технологиях обучения. Курск: Изд-во Курского обл. ИПК и ПРО, 1995. 80 с.

11. Шамова Т.И. Управление образовательными системами: Избр. труды. М.: ЦО «Перспектива», 2009. 272 с.

12. Шамова Т.И. Содержание и формы внутришкольного контроля // Советская педагогика. 1973. № 8. С. 32–39.

13. Шамова Т.И. Образовательный мониторинг как механизм управления развитием качества профессиональной переподготовки руководителей образовательных учреждений // Мониторинг педагогических систем в профессиональной переподготовке управленческих кадров образования: Сб. материалов науч. сессии ФППК и ППРО МПГУ. М.: МПГУ, 2003. С. 4–16.

14. Шамова Т.И. Повышать эффективность обучения по новым программам // Народное образование. 1971. № 3. С. 115–125.

15. Шамова Т.И., Конаржевский Ю.А., Нефедова К.А., Третьяков П.И. Внутришкольное управление: вопросы теории и практики. М.: Педагогика, 1991. 191 с.

Дата поступления – 04.02.2019

Tatiana Shamova's pedagogical ideas in developing the concept of anticipating control of the secondary school (to the 95th birth anniversary)

Viktoriya E. Tsybulnikova – Cand. Sci. (Pedagogics), Associate Prof., Department of Pedagogics and Psychology of professional education, Moscow Pedagogical State University (Moscow, Russia); vicki-77@yandex.ru.

Abstract. *In the context of T.I.Shamova's innovative pedagogical ideas the methodological bases of the anticipatory approach to school management is revealed. Fundamental principles of anticipating control and key functions of the administrative cycle are defined, indicators and criteria of anticipatory management efficiency are revealed, anticipatory state of school management is characterized.*

Key words. *T.I.Shamova, anticipatory management, anticipatory state, principles of management, administrative cycle, management efficiency.*

REFERENCES

1. Shamova T.I. Perspektivy razvitiya sistemy upravleniya obrazovaniem [The prospects of developing the system of education management]. In: *Stanovlenie i razvitie upravlencheskoj nauki v sisteme povysheniya kvalifikacii rukovoditelej obrazovaniya: Sb. statej Pervyh pedagogicheskikh chtenij nauchnoj shkoly upravleniya obrazovaniem* [Developing managerial science in the system of education managers' further professional training: Proceedings of First pedagogical session of the scientific school of education management. January 29, 2009]. Moscow: MPGU, 2009. P. 19–26.
2. Tsybulnikova V.E. Istoriya vnutrishkol'nogo upravleniya: Monografiya [History of school management]. T.I.Shamova (Ed.). Moscow: Prometej, 2011. 225 p.
3. Shamova T.I. Issledovatel'skij podhod v upravlenii shkoloj [Scientific approach to school management]. *Sovetskaya pedagogika* [Soviet Pedagogics]. 1984. No. 9. P. 42–47.
4. Shamova T.I. Upravlenie obrazovatel'nym processom v adaptivnoj shkole [Managing the educational process in schools practicing adapting pedagogy]. Moscow: Centr «Pedagogicheskij poisk», 2001. 384 p.
5. Shamova T.I. Izbrannoe [Selected works]. Moscow: Centr. izd-vo, 2004. 320 p.

6. *Tsibulnikova V.E.* Prognozirovaniye kak funkciya operezhayushchego upravleniya riskami professional'nogo zdorov'ya pedagoga [Forecasting as the function of anticipatory management of the educator's professional health]. *Kazanskiy pedagogicheskiy zhurnal* [Pedagogical journal of Kazan]. 2016. No. 4. P. 62–65.

7. *Shamova T.I.* Planirovaniye raboty v shkole: metodicheskie rekomendatsii dlya slushatelej FPK direktorov shkol [Planning work at school: Methodological recommendations for the Faculty of school headmasters' further professional training]. S.I.Arhangelskiy (Ed.). Moscow: MSPI n.a. V.I.Lenin, 1984. 75 p.

8. *Shamova T.I.* Organizatsiya poznavatel'nykh deystviy uchashchihsya v usloviyakh problemnogo obucheniya: Dis. kand. ped. nauk [Organizing students' cognitive actions in problem-oriented education. Cand. Diss. (Pedagogy)]. Novosibirsk, 1966. 240 p.

9. *Shamova T.I.* Problema aktivizatsii ucheniya shkol'nikov (didakticheskaya koncepciya i puti realizatsii principa aktivnosti v obuchenii). Dis. dokt. ped. nauk [The problem of activating schoolchildren's learning (didactic concept and ways of realizing the principle of activeness in the teaching-learning process. Dr. Diss. (Pedagogy)]. Moscow, APN SSSR, 1977. 336 p.

10. *Shamova T.I., Perminoiva L.M.* Motivatsionnoye upravleniye ucheniem shkol'nikov v raznykh tekhnologiyakh obucheniya [Motivational management of schoolchildren's learning in various educational technologies]. Kursk: Izd-vo Kurskogo obl. IPK i PRO, 1995. 80 p.

11. *Shamova T.I.* Upravleniye obrazovatel'nymi sistemami: izbrannyye trudy [Managing educational systems: Selected works]. Moscow: CO «Perspektiva», 2009. 272 p.

12. *Shamova T.I.* Soderzhanie i formy vnutrishkol'nogo kontrolya [Content and forms of the school's activity control]. *Sovetskaya pedagogika* [Soviet Pedagogy]. 1973. No. 8. P. 32–39.

13. *Shamova T.I.* Obrazovatel'nyy monitoring kak mekhanizm upravleniya razvitiem kachestva professional'noj perepodgotovki rukovoditelej obrazovatel'nykh uchrezhdenij [Educational monitoring as the mechanism of managing the development of professional retraining for heads of educational institutions]. In: *Monitoring pedagogicheskikh sistem v professional'noj perepodgotovke upravlencheskikh kadrov obrazovaniya: Sb. materialov nauch. sessii FPPK i PPRO MPGU* [Monitoring pedagogical systems in professional retraining of education managers. Proceedings of the scientific session of the Faculty for educators' further professional training]. Moscow: MPGU, 2003. P. 4–16.

14. *Shamova T.I.* Povyshat' ehffektivnost' obucheniya po novym programmam [Increasing education effectiveness using new syllabi]. *Narodnoye obrazovanie* [People's education]. 1971. No. 3. P. 115–125.

15. *Shamova T.I., Konarzhevskiy Yu.A., Nefedova K.A., Tretiyakov P.I.* Vnutrishkol'noye upravleniye: voprosy teorii i praktiki [Managing the school: issues of theory and practice]. Moscow: Pedagogika, 1991. 191 p.

Submitted – February 4, 2019