

Министерство образования и науки  
Донецкой Народной Республики  
Государственное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Донецкий национальный университет»

*На правах рукописи*

**Коваль Наталья Николаевна**

**ФОРМИРОВАНИЕ АНАЛИТИЧЕСКОЙ КОМПОНЕНТЫ  
УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ  
ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ В СИСТЕМЕ  
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

13.00.08 – теория и методика профессионального образования

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата педагогических наук

Донецк – 2020

Работа выполнена в Государственном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Донецкий национальный университет», г. Донецк.

Научный доктор педагогических наук, доцент  
руководитель: **Чернышев Дмитрий Алексеевич**

Официальные  
оппоненты:

Ведущая  
организация:

Защита состоится «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ года в \_\_\_ часов на заседании диссертационного совета Д 01.017.04 при ГОУ ВПО «Донецкий национальный университет» по адресу: г. Донецк, ул. Университетская, 24, (Главный корпус ДонНУ, аудитория 309).

Тел., факс: (062)302-07-22, (062)302-07-49, e-mail: [kf.vmimp@donnu.ru](mailto:kf.vmimp@donnu.ru)

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке организации по адресу: г. Донецк-01, ул. Университетская, 24,

<http://science.donnu.ru/dissertatsionnyj-sovet-d-01-017-04/>

Автореферат разослан «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета Д 01.017.04

Е.В. Тимошенко

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** Социальный заказ общества ориентирован на руководителя общеобразовательной организации, способного эффективно и на научной основе управлять педагогическими процессами, намечая стратегию дальнейшего развития педагогического коллектива и организации в целом. Несоответствие процесса непрерывного образования руководящих кадров требованиям обновленных условий профессиональной деятельности, видам управленческой деятельности и социальной среды приведет к застою реформ образования на уровне общеобразовательных организаций.

Положения нормативно-правовых документов Донецкой Народной Республики (Закон Донецкой Народной Республики «Об образовании», Концепция развития непрерывного воспитания детей и учащейся молодежи Донецкой Народной Республики) определяют одно из приоритетных направлений развития образования – повышение качества образования и эффективности управления общеобразовательными организациями, перевод их на более высокий уровень развития на основе целевого и системного, опережающего и аналитического, гуманистического и демократического характера управления. Управленческая деятельность руководителя общеобразовательной организации включает в себя разнообразные ее виды, в том числе и аналитическую, которые являются самостоятельными, но взаимосвязанными и непрерывными, ориентированными на достижение определенных целей. Аналитическая деятельность образует цикл управления, который она начинает и закрывает, обеспечивает успешную реализацию всех функций управления: целеполагание, планирование, контроль, организацию (Ю.А. Конаржевский). Среди функций управления как видов управленческой деятельности аналитическая выступает как системообразующая и основа управления и может рассматриваться как аналитическая компонента управленческой деятельности, позволяющая сознательно и целенаправленно воздействовать на педагогический коллектив, упорядочивать и совершенствовать управляемую систему, повышать эффективность образовательного процесса. Это значит, что руководители общеобразовательных организаций должны на высоком уровне владеть методами и технологиями педагогического анализа для максимально результативной управленческой деятельности. Однако, как показывают социологические исследования, 47% руководителей нуждаются в дополнительном обучении педагогическому анализу, что актуализирует

проблему формирования аналитической компоненты управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций.

Проведение аккредитации общеобразовательных организаций и аттестации руководящих кадров, анкетирования директоров и их заместителей обозначили проблемы в системе общего образования. Сегодняшнее состояние управленческой, и в особенности ее важнейшей составляющей – аналитической деятельности руководителей общеобразовательных организаций, не отвечает в полной мере квалификационным требованиям и требованиям государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования (ГОС ВПО) Донецкой Народной Республики к уровню организационно-управленческой, аналитической, научно-исследовательской, педагогической деятельности специалиста (направление подготовки 44.04.01 «Педагогическое образование», 38.04.02 «Менеджмент»).

По итогам проведенного анкетирования можно сделать вывод о том, что такое положение обусловлено отсутствием у большинства руководителей общеобразовательных организаций второго высшего профессионального образования в сфере менеджмента, управленческого опыта (у 37% руководителей), тенденцией «омоложения» управленческих кадров (количество руководителей со стажем работы до 1 года составляет 13%, от 2 до 3 лет – 24%). В связи с этим существенно возросли требования к качеству повышения квалификации управленческих кадров в системе дополнительного педагогического образования, которая должна быстро отвечать на вызовы общества, обеспечивать возможность мобильной подготовки руководителей общеобразовательных организаций к работе в условиях реформирования образования.

В проекте профессионального стандарта Российской Федерации «Руководитель образовательной организации» (2016) описан перечень трудовых действий, умений и знаний, необходимых для руководства образовательной деятельностью и развитием организации, управления ее ресурсами. В компетенции руководителя входят: умение анализировать данные внутреннего и внешнего мониторинга; владение методами анализа внешней и внутренней среды, сильных и слабых сторон организации, рисков и их применение для разработки стратегии и программы развития. Обозначенные в профессиональном стандарте компетенции в области педагогического анализа являются необходимыми составляющими управленческой деятельности руководителя, а их формирование может осуществляться как на курсах повышения квалификации, так в межкурсовой период и в процессе самообразования.

Преодоление ряда проблем в существующей системе дополнительного педагогического образования, связанных с содержанием, формами, методами и средствами обучения руководителей общеобразовательных организаций на курсах повышения квалификации и в межкурсовый период, будет способствовать повышению уровня сформированности аналитической компоненты управленческой деятельности, формированию у руководителей устойчивой мотивации к совершенствованию профессиональных и личностных качеств.

В связи с этим возникает необходимость в разработке методики формирования аналитической компоненты управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций в системе дополнительного педагогического образования, основанной на структурно-функциональной модели.

**Степень разработанности темы исследования.** В.Ю. Кричевский, В.С. Лазарев, А.М. Моисеев, М.Л. Портнов, Н.В. Рогожкина, В.К. Терентьев, П.И. Третьяков, Л.И. Фишман, Т.И. Шамова в своих работах осуществляли исследование вопросов педагогического менеджмента.

Методику формирования профессиональной компетентности руководителей общеобразовательных организаций в системе дополнительного педагогического образования описывают в своих исследованиях Е.А. Ганаева, И.В. Гришина, М.В. Кларин, Н.И. Клокар, Г.Л. Копотева, И.М. Логвинова, В.И. Маслов, В.В. Олейник, Ю.В. Подзюбанова, Т.М. Сорочан, Е.П. Тонконога и др. Однако вопросам межкурсового образования и самообразования в работах ученых уделяется мало внимания.

Психолого-педагогические аспекты подготовки руководителей общеобразовательных организаций к управленческой деятельности раскрыли в своих работах В.И. Бондар, Г.В. Ельникова, В.М. Лизинский, М.М. Поташник, Л.М. Плахова и др. В работах Ю.А. Конаржевского, А.Е. Марон, В.А. Сластенина, В.П. Топоровского центральное место занимает рассмотрение вопросов аналитической деятельности руководителя общеобразовательной организации. Но проблема подготовки к аналитической деятельности руководящих кадров не рассматривалась.

Целый ряд ученых в своих диссертационных исследованиях рассматривают вопросы управления аналитической деятельностью педагогического коллектива (И.А. Абрамова, Н.П. Пичугова), проектирования системы информационно-аналитической деятельности (С.С. Аладышев, Т.В. Вдовина, Е.В. Назначило), формирования аналитической компетентности различных специалистов (Н.А. Зинчук, Л.П. Половенко, О.Н. Ярыгин), разработки системы повышения качества аналитической составляющей

профессиональной деятельности руководителей образовательных учреждений (А.А. Коростелев), организации контрольно-аналитической деятельности в условиях личностного подхода к образованию (Ю.М. Тулинцев), формирования информационно-аналитической компетентности руководителей профессионально-технических учебных заведений (В.В. Ягупов).

Вместе с тем, в настоящее время учеными не изучена аналитическая компонента управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций как феномен, не определена ее структура, не разработана методика ее формирования в системе дополнительного педагогического образования, не установлены критерии, показатели и уровни сформированности исследуемого социально-педагогического феномена.

Анализ теории и практики исследуемой проблемы формирования аналитической компоненты управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций позволил выявить **противоречия:**

- на *социально-педагогическом уровне*: между потребностью современного общества в руководителях общеобразовательных организаций новой формации, способных эффективно осуществлять управленческую деятельность на научной основе, влияющую на качество образовательного процесса, и недостаточным уровнем подготовки управленческих кадров в системе высшего педагогического образования;

- на *научно-теоретическом уровне*: между возрастающей ролью аналитической деятельности в управлении общеобразовательной организацией и отсутствием теоретико-методического обоснования процесса формирования аналитической компоненты управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций;

- на *научно-практическом уровне*: между объективными возможностями формирования аналитической компоненты управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций в системе дополнительного педагогического образования и отсутствием разработанной методики.

Указанные противоречия определяют **проблему исследования**, которая состоит в необходимости повышения эффективности процесса дополнительного профессионального образования руководителей общеобразовательных организаций.

**Связь работы с научными программами, планами, темами.** Диссертационное исследование проводилось в соответствии с Законом Донецкой Народной Республики «Об образовании», ГОС ВПО по направлениям подготовки 38.04.02 «Менеджмент» и 44.04.01 «Педагогическое образование», современными научными психолого-педагогическими и

методическими исследованиями в области теории и методики обучения руководителей общеобразовательных организаций в системе дополнительного педагогического образования.

Таким образом, тема диссертации **«Формирование аналитической компоненты управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций в системе дополнительного педагогического образования»** является актуальной.

**Цель исследования** – теоретическое обоснование, разработка и экспериментальная проверка методики формирования аналитической компоненты управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций, способствующей повышению их профессионального уровня, в системе дополнительного профессионального образования педагогических и руководящих кадров.

**В соответствии с проблемой для достижения цели в работе поставлены и решены следующие задачи:**

1) проанализировать состояние разработанности проблемы повышения эффективности процесса дополнительного профессионального образования руководителей общеобразовательных организаций в психолого-педагогической, методической литературе и в практике организаций дополнительного педагогического образования;

2) исследовать аналитическую компоненту управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций как феномен, определить ее структуру, выявить сущность и специфику ее формирования;

3) теоретически обосновать и разработать структурно-функциональную модель процесса формирования аналитической компоненты управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций в системе дополнительного педагогического образования; определить критерии, показатели и охарактеризовать уровни сформированности этого феномена;

4) разработать методику формирования аналитической компоненты управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций в системе дополнительного педагогического образования;

5) экспериментально проверить эффективность методики формирования аналитической компоненты управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций в системе дополнительного педагогического образования и выполнить коррекцию полученных результатов.

**Объект исследования** – дополнительное профессиональное образование руководителей общеобразовательных организаций.

**Предмет исследования** – процесс формирования аналитической компоненты управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций.

**Научная новизна.** Научная новизна исследования состоит в том, что *впервые*:

– *введено* понятие аналитической компоненты управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций, которое трактуется как сознательная и целенаправленная деятельность, обеспечивающая изучение, объективную оценку состояния и тенденций развития педагогических объектов, явлений и процессов на основе методов и средств педагогического анализа с целью повышения эффективности управления общеобразовательной организацией, качества образовательного процесса и совершенствования собственной профессиональной деятельности;

– *определена* структура аналитической компоненты управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций, состоящая из мотивационно-целевого, когнитивно-операционного и рефлексивного компонентов, которые включают в себя личные ценности и цели, стремление к саморазвитию, уровень мотивации к достижению успеха, отношение к аналитической деятельности, владение знаниями и умениями, технологиями и методами педагогического анализа, наличие управленческой рефлексии, уровень рефлексивности мышления, способность к самооценке и самоанализу своей деятельности;

– *разработана* структурно-функциональная модель процесса формирования аналитической компоненты управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций в системе дополнительного педагогического образования, основанная на идеях системно-деятельностного, личностно-ориентированного, компетентностного, модульного, рефлексивного подходов, включающая различные виды дополнительного педагогического образования: курсовое, межкурсовое, самообразование;

– *разработана и апробирована* методика формирования аналитической компоненты управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций в системе дополнительного педагогического образования; содержание обучения представлено дополнительной профессиональной программой повышения квалификации, планом работы в межкурсовый период, методическими рекомендациями по организации самообразования; введены курсовые методы обучения (активная учебная лекция, кейс-метод, проектирование) и межкурсовые организационные формы обучения в виде очно-дистанционных разноуровневых площадок; средства обучения дополнены автоматизированной информационно-

аналитической системой, средствами информационно-коммуникационных технологий, авторским учебно-методическим комплексом (рабочая тетрадь, оценочные средства, контрольно-измерительные материалы);

- *определены критерии, показатели и уровни сформированности* аналитической компоненты управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций;

- *дальнейшее развитие получили* методы обучения руководителей на курсах повышения квалификации и межкурсовые организационные формы обучения; содержание и подходы к разработке учебно-методического комплекса организации образовательного процесса на курсах повышения квалификации и в осуществлении самостоятельной работы руководителей общеобразовательных организаций; автоматизированные информационно-аналитические системы обучения, направленные на формирование аналитической компоненты управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций.

**Теоретическая и практическая значимость работы.** Теоретическая значимость исследования состоит в обогащении теории и методики профессионального образования за счет:

- *теоретического обоснования* феномена аналитической компоненты управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций;

- *создания* структурно-функциональной модели процесса формирования аналитической компоненты управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций в системе дополнительного педагогического образования;

- *установления* уровней сформированности аналитической компоненты управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций;

- *разработки* методики формирования аналитической компоненты управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций в системе дополнительного педагогического образования.

Практическая значимость исследования состоит в:

- *реализации* методики формирования аналитической компоненты управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций в образовательном процессе организаций дополнительного профессионального образования;

- *разработке* измерителей для определения уровней сформированности аналитической компоненты управленческой деятельности

руководителей общеобразовательных организаций, которые могут быть адаптированы для других категорий педагогических работников;

– *созданию и внедрению* учебно-методического инструментария по формированию аналитической компоненты управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций, включающего:

1) дополнительную профессиональную программу повышения квалификации руководителей общеобразовательных организаций по теме «Аналитическая деятельность как ключевая составляющая управленческой деятельности руководителя общеобразовательной организации»;

2) учебно-методическое пособие «Аналитический подход к управлению общеобразовательной организацией. Рабочая тетрадь», разработанное в соответствии с дополнительной профессиональной программой повышения квалификации руководителей общеобразовательных организаций;

3) методические рекомендации «Система оценки и самооценки уровня сформированности аналитической компоненты управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций», которые содержат совокупность измерительных материалов, описание оценочных процедур и форм;

4) методические рекомендации «Самообразование руководителей общеобразовательных организаций в области формирования аналитической компоненты управленческой деятельности», которые содержат ориентировочный план мероприятий по организации самообразования, список литературы и образовательных сайтов.

Результаты диссертационного исследования могут быть использованы при разработке дополнительных профессиональных программ повышения квалификации руководителей общеобразовательных организаций, рабочих программ модулей повышения квалификации, специализированных учебных курсов, планов межкурсовых мероприятий в системе дополнительного педагогического образования.

Результаты исследования внедрены в образовательный процесс ГОУ ДПО «Донецкий республиканский институт дополнительного педагогического образования» (справка о внедрении № 193/02 от 04.06.2019 г.) и НП ОДПО «Институт направленного профессионального образования» в рамках повышения квалификации управленческих и педагогических кадров общеобразовательных организаций гг. Тольятти, Жигулевска, Ставропольского и Сызранского районов Самарской области Российской Федерации (справка о внедрении № 02-315 от 19.06.2019 г.).

**Методология и методы исследования.** Методологической основой исследования являются педагогические идеи, концепции, теории, раскрывающие общие вопросы проблемы формирования аналитической компоненты управленческой деятельности как системообразующей функции управления, опирающиеся на работы в области:

- зарубежной теории менеджмента (Р. Акофф, М. Вудкок, М. Мескон, А. Файоль, Д. Фрэнсис и др.) и российского менеджмента (В.И. Кнорринг, В.В. Кондратьев, А.П. Панфилова, В.П. Симонов и др.);

- теоретических и методологических аспектов управления общеобразовательной организацией, образованием и его функций (Г.Г. Габдуллин, М.Г. Захаров, Т.А. Ильина, В.Ю. Кричевский, В.С. Лазарев, А.М. Моисеев, А.А. Орлов, В.С. Пикельная, М.Л. Портнов, М.М. Поташник, И.Ф. Самсонов, В.А. Слостенин, В.А. Сухомлинский, В.К. Терентьев, П.И. Третьяков, Л.И. Фишман, Р.Х. Шакуров, Т.И. Шамова и др.);

- теоретико-методических основ использования аналитического подхода в образовательном и управленческом процессах (Б.И. Канаев, Ю.А. Конаржевский, А.А. Коростелев, А.Е. Марон, В.П. Топоровский, О.Н. Ярыгин и др.);

- использования психолого-педагогических положений личностно-ориентированного обучения (В.И. Загвязинский, Э.Ф. Зеер, И.С. Якиманская и др.), компетентностного подхода в обучении (В.И. Байденко, А.А. Вербицкий, И.А. Зимняя, А.К. Маркова, В.Д. Шадриков, Г.К. Селевко, С.Л. Троянская, А.В. Хуторской и др.), психологической теории деятельности (Л.С. Выготский, А.Н. Леонтьев, С.Л. Рубинштейн и др.), системно-деятельностного подхода в обучении (Н.А. Алексеев, А.Г. Асмолов, В.С. Безрукова, Н.В. Кузьмина, Ю.А. Кустов, Н.Н. Суртаева и др.), модульного подхода к организации учебного процесса (В.М. Гареев, Б. Гольдшмидт, Г. Квинс, К. Керч, М.Д. Миронова и др.);

- организации дополнительного профессионального образования руководителей общеобразовательных организаций (Л.М. Асмолова, И.В. Гришина, А.А. Коростелев, В.И. Маслов, Ю.В. Подзюбанова и др.);

- использования информационно-коммуникационных технологий в обучении (Н.И. Захарова, Е.С. Полат, И.В. Роберт, В.А. Трайнев и др.);

- теории и методики статистической обработки результатов педагогического эксперимента (О.А. Граничина, Д.А. Новиков и др.).

В работе использовался комплекс методов, которые определялись задачами диссертационного исследования:

- *теоретические методы* (анализ нормативных документов в области образования, ГОС ВПО, профессиональных стандартов руководителя

образовательной организации, дополнительных профессиональных программ повышения квалификации руководителей общеобразовательных организаций, рабочих программ модулей повышения квалификации, планов межкурсовых мероприятий, научной и методической литературы; сравнительный анализ, синтез, моделирование);

– *эмпирические методы* (наблюдение, тестирование, анкетирование, опрос, самоанализ слушателей курсов повышения квалификации);

– *педагогический эксперимент* (констатирующий, поисковый, формирующий и контрольный этапы целенаправленного педагогического эксперимента для проверки эффективности разработанной методики формирования аналитической компоненты управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций в системе дополнительного педагогического образования; качественный и количественный анализ данных, полученных в ходе эксперимента);

– *статистические методы анализа и обработки полученных результатов* для обеспечения объективности диагностики и их достоверности.

#### **Положения, выносимые на защиту:**

1. Реализацию задач, связанных с дополнительным профессиональным образованием руководителей общеобразовательных организаций, целесообразно осуществлять с учетом специфики процесса формирования аналитической компоненты управленческой деятельности, принимая во внимание то, что феномен «аналитическая компонента управленческой деятельности» – это сознательная и целенаправленная деятельность, обеспечивающая изучение, объективную оценку состояния и тенденций развития педагогических объектов, явлений и процессов на основе методов и средств педагогического анализа с целью повышения эффективности управления общеобразовательной организацией, качества образовательного процесса и совершенствования собственной профессиональной деятельности.

2. Разработанная структура аналитической компоненты управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций содержит мотивационно-целевой, когнитивно-операционный и рефлексивный компоненты.

3. Структурно-функциональная модель процесса формирования аналитической компоненты управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций в системе дополнительного педагогического образования представляет собой целостную систему, состоящую из целевого, содержательно-деятельностного и результативного блоков, основанную на системно-деятельностном, личностно-ориентированном, компетентностном, модульном, рефлексивном подходах,

предполагает взаимодействие и интеграцию различных видов дополнительного педагогического образования: курсовое, межкурсовое, самообразование.

4. Эффективность процесса формирования аналитической компоненты управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций в системе дополнительного педагогического образования должна быть достигнута посредством реализации методики, которая включает в себя компоненты, обеспечивающие:

- реализацию содержания обучения (дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Аналитическая деятельность как ключевая составляющая управленческой деятельности руководителя общеобразовательной организации», план межкурсового взаимодействия, методические рекомендации по самообразованию);

- использование курсовых (лекция, практическое занятие, самостоятельная работа), межкурсовых (очно-дистанционные разноуровневые площадки в зависимости от уровня сформированности аналитической компоненты управленческой деятельности) форм организации обучения и форм для самообразования;

- применение традиционных методов обучения в сочетании с интенсивными технологиями интерактивного (активная учебная лекция, кейс-метод, игровое проектирование) обучения и средств обучения (автоматизированные информационно-аналитические системы, информационно-коммуникационные технологии, авторский учебно-методический комплекс).

**Степень достоверности и апробация результатов.** Достоверность исследования обеспечивается опорой на фундаментальные психологические концепции обучения и развития взрослых, системным анализом теоретических и практических материалов, результатами статистической обработки данных, полученных в ходе эксперимента, внедрением в практику результатов исследования, обсуждением теоретических положений и результатов исследования на конференциях.

Апробация результатов диссертационного исследования была осуществлена на научно-практических конференциях различного уровня:

*международного:* Международная электронная научно-практическая конференция «Компетентный выпускник нового времени» (Донецк, 2015), Международная электронная научно-практическая конференция «Актуальные аспекты дополнительного профессионального образования: модели, проблемы, перспективы» (Донецк, 2018), Международная электронная научно-практическая конференция «Актуальные вопросы развития профессионализма педагога в современных условиях» (Донецк, 2019);

*республиканского*: Республиканская электронная научно-практическая конференция «Качество естественно-математического образования: проблемы, реалии, перспективы» (Донецк, 2018, 2019).

**Публикации.** Результаты исследования опубликованы в 29 печатных работах общим объемом 20,87 п.л., из которых лично автору принадлежит 18,34 п.л. Из них 22 публикации в рецензируемых научных изданиях, общим объемом 13,75 п.л., из которых автору лично принадлежит 13,56 п.л.; 5 работ в других научных изданиях общим объемом 2,86 п.л., из которых лично автору принадлежит 1,78 п.л.; 2 учебно-методических пособия общим объемом 4,26 п.л., из которых лично автору принадлежит 3 п.л.

**Структура работы.** Диссертация состоит из введения, двух разделов, заключения, списка использованных источников из 311 наименований, 7 приложений. Работа содержит 25 таблиц и 6 рисунков. Основной текст изложен на 188 страницах (без учета литературы и приложений).

## ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

Во **введении** обоснована актуальность темы исследования; определены цель, задачи, объект, предмет; охарактеризованы методы исследования; определены новизна, теоретическая и практическая значимость проведенного исследования; приведены данные об апробации и внедрении результатов; сформулированы положения, выносимые на защиту; представлена информация об опубликованных работах автора; описана структура и объем диссертации.

В **первом разделе** «Теоретико-методические основы формирования аналитической компоненты управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций в системе дополнительного педагогического образования» на основе психолого-педагогической, научно-методической литературы, диссертационных исследований выполнен теоретический анализ процесса дополнительного профессионального образования руководящих кадров; обоснован феномен аналитической компоненты управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций, раскрыта его структура.

Как показывает анализ современного состояния дополнительного профессионального образования руководителей общеобразовательных организаций, существующие кадровые проблемы в системе образования (значительное количество руководителей не имеют специальной управленческой подготовки, наблюдается тенденция «омоложения» и увеличения числа управленцев с небольшим педагогическим опытом) усиливаются недостатками процесса повышения квалификации (теоретическая

составляющая ДПП повышения квалификации преобладает над практической; не хватает на курсах повышения квалификации знаний и умений по планированию и анализу; слабая обратная связь; отсутствует возможность конструировать индивидуальную образовательную траекторию по саморазвитию и совершенствованию своей профессиональной компетентности). В работе обосновано утверждение, что целенаправленное включение руководителей во все виды образования (курсовое, межкурсовое, самообразование), основанное на принципах дополнительного педагогического образования (субъектная ориентация, вариативность, педагогическое взаимодействие, преемственность, приоритет самообразовательной деятельности), позволяет комплексно решать существующие проблемы, осуществлять научно-методическое сопровождение перехода менеджеров на обновленные виды управленческой деятельности, обеспечивать непрерывность и эффективность процесса формирования аналитической компоненты управленческой деятельности.

На основании исследования нами определено понятие «аналитическая компонента управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций» как сознательная и целенаправленная деятельность, обеспечивающая изучение, объективную оценку состояния и тенденций развития педагогических объектов, явлений и процессов на основе методов и средств педагогического анализа с целью повышения эффективности управления общеобразовательной организацией, качества образовательного процесса и совершенствования собственной профессиональной деятельности. При этом исследуемая компонента имеет свои специфические особенности, проявляющиеся в действиях, умениях и знаниях.

Теоретический анализ подходов к структурированию аналитической деятельности позволил нам определить структуру аналитической компоненты управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций таким образом:

– мотивационно-целевой компонент включает личностное отношение руководителя к аналитической деятельности, осознание ее ценностных сторон и значимости в управленческой деятельности, потребность личности совершенствоваться, развиваться в этом виде деятельности и достигать успеха; действия, подчиненные сознательной цели; создание самого себя в процессе осуществления аналитической деятельности;

– когнитивно-операционный компонент представляет собой комплекс знаний, умений, практических навыков, необходимый для осуществления эффективной и результативной аналитической деятельности, владение технологиями ее осуществления, развитие аналитического мышления и

интеллектуальных способностей, профессиональный опыт по аналитике, творческая активность;

– рефлексивный компонент рассматривается как самооценка, самоанализ, самоуправление, самопроектирование собственной аналитической деятельности, стремление к формированию рефлексивного мышления, саморазвитие личностных качеств и способностей к креативным проявлениям.

Также в первом разделе разработана структурно-функциональная модель, описывающая процесс формирования аналитической компоненты управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций в системе дополнительного педагогического образования и включающая целевой, содержательно-деятельностный и результативный блоки (рисунок 1).

В основу разработанной структурно-функциональной модели легли методологические подходы, которые направлены либо на конечный результат образовательного процесса, либо на создание условий для раскрытия, реализации и развития потенциала личности. *Системно-деятельностный подход*, с одной стороны, предполагает построение модели как целостной системы, состоящей из взаимосвязанных компонентов, с другой – обеспечивает активизацию деятельности руководителей в процессе их непрерывного образования; *модульный подход* дает возможность создавать гибкие образовательные структуры как по содержанию (дифференциация и интеграция содержания обучения, мобильность структуры программы обучения), так и по организации обучения (вариативность методов и средств обучения, гибкость системы контроля и самоконтроля, реализация обратной связи); *компетентностный подход* предусматривает усиление практической направленности процесса повышения квалификации; *лично-ориентированный подход* основан на деятельностно-творческом характере образовательного процесса с учетом личностных особенностей руководителей, их управленческого опыта, активной мотивации к самоценной образовательной деятельности; *рефлексивный подход* имеет целью развитие у руководителя способности к самоуправлению и самооцениванию в образовательной деятельности.

*Целевой блок* структурно-функциональной модели представлен социальным заказом общества, ориентированным на формирование у руководителей общеобразовательных организаций аналитической компоненты управленческой деятельности, и потребностью личности (руководителя) в самореализации и профессиональном самосовершенствовании.

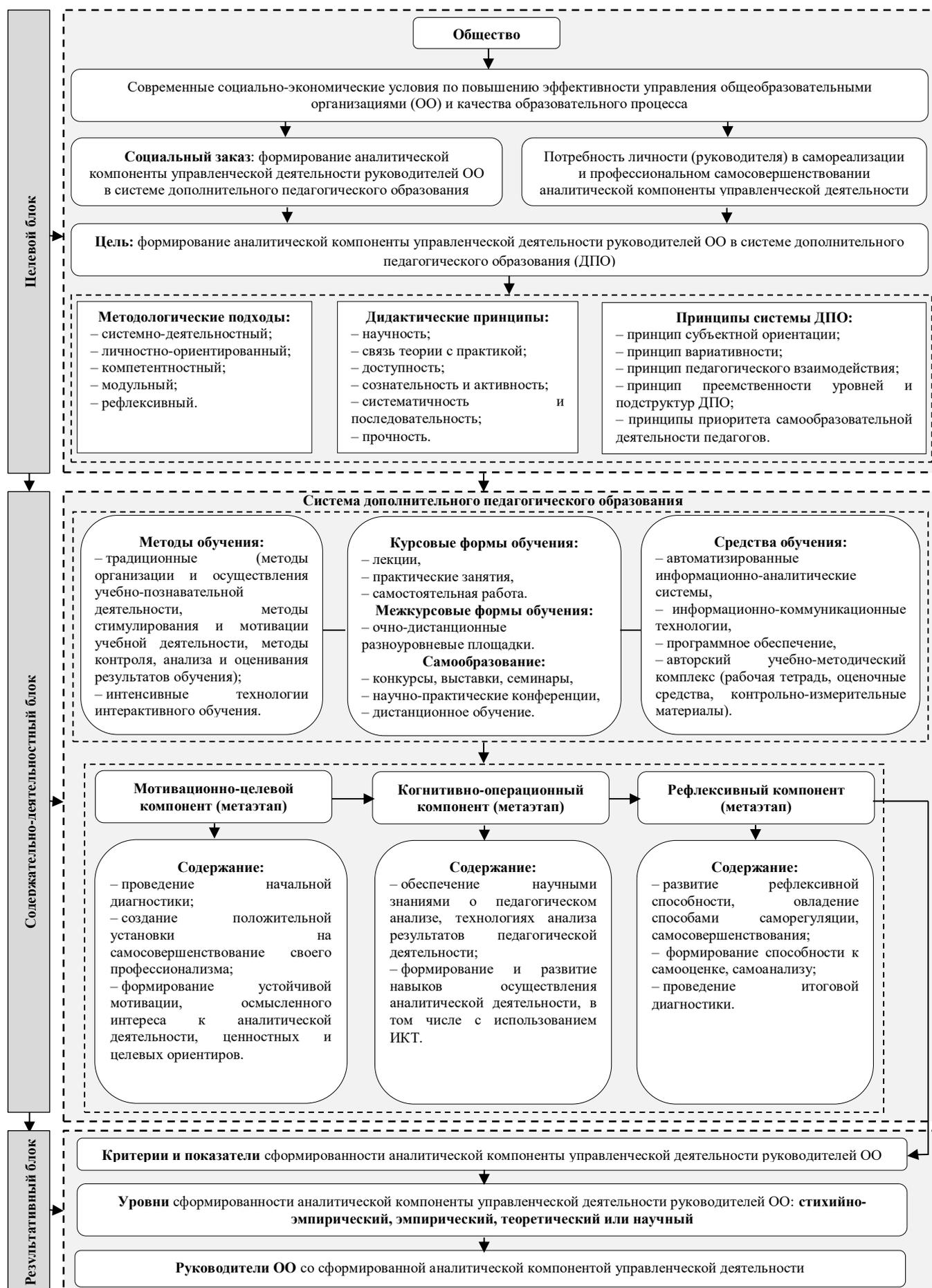


Рисунок 1 – Структурно-функциональная модель процесса формирования аналитической компоненты управленческой деятельности руководителей ОО в системе ДПО

Доказано, что дидактические принципы позволяют правильно спроектировать обучение руководителей, а обоснованное их объединение и интеграция с принципами системы дополнительного педагогического образования повышает эффективность реализации методологических подходов.

*Содержательно-деятельностный блок* предполагает интеграцию всех видов дополнительного педагогического образования (курсовое, межкурсовое, самообразование) с целью обеспечения непрерывности процесса формирования аналитической компоненты управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций. Обоснованно выбранные методы, формы и средства обучения делают процесс образования гибким и многоаспектным, способным удовлетворить образовательные потребности и интересы руководителей в зависимости от управленческого опыта и мотивировать их на дальнейшее саморазвитие и самообразование. Содержание образовательного процесса мотивационно-целевого, когнитивно-операционного и рефлексивного метаэтапов структурно-функциональной модели направлено на формирование соответствующих составляющих аналитической компоненты управленческой деятельности.

*Результативный блок* (критериальное обеспечение, результат) предусматривает установление эффективности процесса формирования аналитической компоненты управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций в системе дополнительного педагогического образования.

В целом, формирование аналитической компоненты управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций рассматривается нами как интегрированный процесс развития личности руководителя в области аналитической деятельности, осуществляемый в ходе их непрерывного образования в системе дополнительного педагогического образования.

**Во втором разделе диссертационного исследования** «Методика формирования аналитической компоненты управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций и экспериментальная проверка ее эффективности» представлена методика формирования аналитической компоненты управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций в системе дополнительного педагогического образования, проверена ее эффективность с помощью разработанных критериев, показателей и уровней; дана характеристика педагогического эксперимента.

На *первом констатирующем этапе* (2014-2016 гг.) эксперимента изучались научные труды по проблеме исследования, степень ее

разработанности; анализировались ДПП повышения квалификации руководителей общеобразовательных организаций, школьная документация по педагогическому анализу, ГОС ВПО; сравнивались модели дополнительного педагогического образования в Донецкой Народной Республике и в Российской Федерации; проводились устные опросы и анкетирование руководителей как на курсах повышения квалификации, так и в межкурсовой период с целью подтверждения актуальности исследуемой проблемы и совершенствования содержания дополнительного образования.

На этом этапе нами сформулировано понятие «аналитическая компонента управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций», смоделирован процесс формирования аналитической компоненты управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций на основе взаимодействия и интеграции различных видов дополнительного педагогического образования: курсовое, межкурсовое, самообразование.

Результаты констатирующего этапа определили круг исследований и работы для второго *поискового этапа (2016-2018 гг.)*, а именно: разработка методики формирования аналитической компоненты управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций в системе дополнительного педагогического образования и измерителей для проверки ее эффективности.

На третьем *формирующем этапе (2018-2019 гг.)* осуществлялась апробация и экспериментальная проверка эффективности методики на базе Государственного образовательного учреждения дополнительного профессионального образования «Донецкий республиканский институт дополнительного педагогического образования».

Оценивание эффективности методики проводилось по трем критериям: мотивационно-целевому (показатели: личные ценности и цели, стремление к саморазвитию, уровень мотивации к достижению успеха, отношение к аналитической деятельности), когнитивно-операционному (показатели: уровень владения знаниями и умениями, технологиями и методами педагогического анализа), рефлексивному (показатели: наличие управленческой рефлексии, уровень рефлексивности мышления, способность к самооценке и самоанализу своей деятельности).

В соответствии с показателями по каждому критерию нами использовалась одинаковая шкала оценивания уровня сформированности исследуемого феномена: стихийно-эмпирический, эмпирический, теоретический (научный).

Контрольные и экспериментальные группы (КГ и ЭГ) на формирующем этапе эксперимента были определены из контингента слушателей курсов повышения квалификации. Общее количество руководителей общеобразовательных организаций, принявших участие на формирующем этапе эксперимента – 121 человек (ЭГ – 57, КГ – 64). При подборе экспериментальных и контрольных групп мы особое внимание обращали на то, чтобы группы были типичными по наполняемости: процентное соотношение директоров и заместителей директоров, стаж управленческой деятельности, начальный уровень сформированности аналитической компоненты управленческой деятельности.

В экспериментальной группе процесс обучения осуществлялся на основе разработанной авторской ДПП повышения квалификации по теме «Аналитическая деятельность как ключевая составляющая управленческой деятельности руководителя общеобразовательной организации» (72 учебных часа), направленной на формирование аналитической компоненты управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций, оказание содействия их профессиональному и личностному развитию. Эффективность реализации программы повышения квалификации обеспечивалась за счет использования форм, методов и средств работы со слушателями, ориентированных на формирование каждого из компонентов аналитической деятельности: мотивационно-целевого компонента (создание положительной установки на самосовершенствование своего профессионализма, опора на управленческий опыт, сотрудничество, педагогическое взаимодействие, ориентация на потребности и интересы руководителя, демонстрация практической ценности знаний); когнитивно-операционного компонента (просмотр презентаций и видео, анализ кейсов и ситуаций, работа с тестовыми и практическими заданиями в рабочих тетрадях и в сети Интернет, проектирование, включение руководителей в различные формы совместной деятельности); рефлексивного компонента (рефлексия, самоконтроль и самооценивание образовательной деятельности в рабочей тетради и онлайн). По окончании курсов повышения квалификации каждый слушатель получил методические рекомендации по дальнейшему самообразованию, саморазвитию и самосовершенствованию в области аналитической деятельности в соответствии со своим уровнем сформированности аналитической компоненты управленческой деятельности, которые стали ориентиром для построения своей индивидуальной образовательной траектории. Представленный опыт последующей организации неформального обучения (межкурсовой этап) на базе очно-дистанционных разноуровневых площадок и неформального обучения (самообразование

посредством участия в различных профессиональных конкурсах, научно-практических конференциях, форумах, виртуальных выставках и др.) свидетельствует о реальной возможности включения руководителей общеобразовательных организаций во все виды непрерывного образования в системе дополнительного педагогического образования.

Участниками контрольной группы стали слушатели очных проблемных курсов повышения квалификации по теме «Повышение эффективности управления общеобразовательной организацией через внедрение современных ИКТ» (72 учебных часа), которым преподавался содержательный модуль «Технология анализа результатов работы образовательной системы» (4 часа).

В ходе эксперимента нами проводилась диагностика сформированности каждого компонента аналитической деятельности и уровня сформированности аналитической компоненты управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций в целом с помощью разработанной системы оценки и самооценки уровня сформированности исследуемой компоненты. На *формирующем этапе* эксперимента был определен начальный уровень, а на *контрольном этапе (2019 г.)* – итоговый уровень сформированности аналитической компоненты управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций экспериментальной и контрольной групп.

Результаты эксперимента показали положительную динамику сформированности аналитической компоненты управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций экспериментальной группы, эффективность разработанной методики (таблица 1).

Таблица 1 – Распределение руководителей общеобразовательных организаций по уровням сформированности аналитической компоненты управленческой деятельности

Уровни сформированности / Группы	Доля руководителей (%)			
	Начало эксперимента		Конец эксперимента	
	Экспериментальная группа	Контрольная группа	Экспериментальная группа	Контрольная группа
Теоретический (научный)	5,3	4,7	24,6	4,7
Эмпирический	68,4	75,0	61,4	78,1
Стихийно-эмпирический	26,3	20,3	14,0	17,2

Анализ сформированности уровней аналитической компоненты управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций свидетельствует о том, что произошли заметные изменения в распределении руководителей по уровневим показателям: количество слушателей, показавших теоретический уровень (ТУ) в экспериментальной

группе возросло на 19,3% (11 человек), в свою очередь, в контрольной группе данный показатель не изменился и составил 4,7%; количество руководителей экспериментальной группы, продемонстрировавших стихийно-эмпирический уровень (СЭУ), после проведения формирующего эксперимента снизилось на 12,3% (7 человек), а в контрольной группе – на 3,1% (2 человека); эмпирическому уровню (ЭУ) соответствуют результаты в 61,4% (уменьшение на 7%) и 78,1% (увеличение на 3,1%) для экспериментальной и контрольной групп соответственно, что объясняется перераспределением руководителей по уровням (рисунок 2).

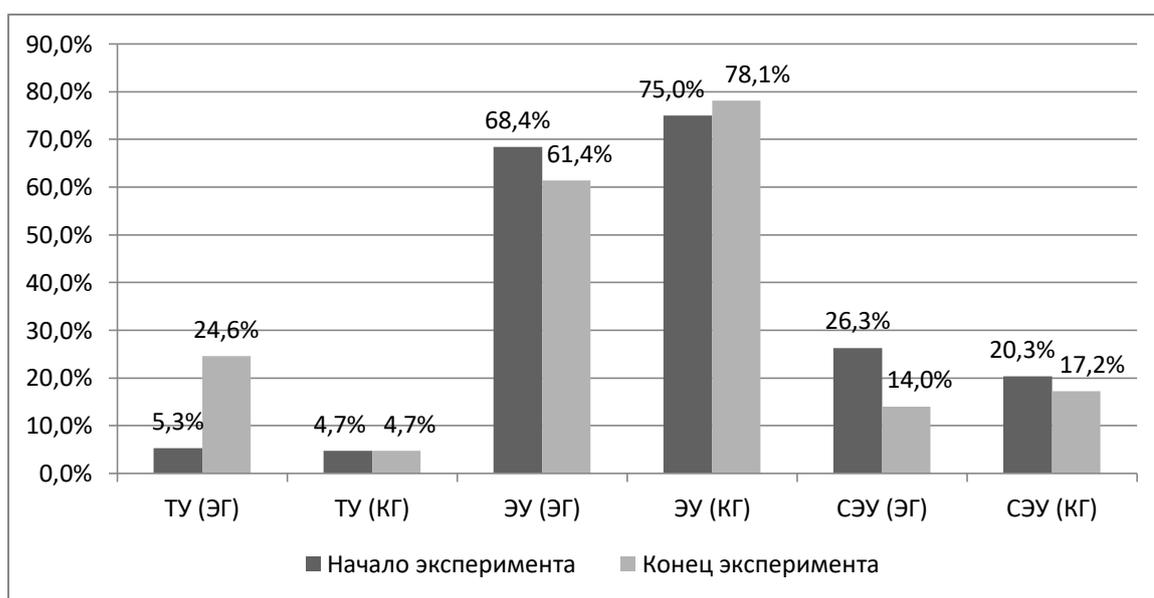


Рисунок 2 – Динамика сформированности аналитической компоненты управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций экспериментальной и контрольной групп (ТУ – теоретический уровень, ЭУ – эмпирический уровень, СЭУ – стихийно-эмпирический уровень, ЭГ – экспериментальная группа, КГ – контрольная группа)

Руководители контрольной группы также показали определенный рост эмпирического и уменьшение стихийно-эмпирического уровня сформированности аналитической компоненты управленческой деятельности, но эти изменения оказались незначительными по сравнению с достижениями руководителей экспериментальной группы.

Статическая проверка полученных данных, измеренных в порядковой шкале, после проведенного эксперимента проводилась с помощью критерия однородности  $\chi^2$  с уровнем значимости 0,05 (95% достоверность).

Для трех выделенных уровней сформированности аналитической компоненты управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций (теоретический, эмпирический, стихийно-

эмпирический уровни)  $L = 3$  получим табличное значение  $\chi_{0,05}^2 = 5,99$ . Полученное эмпирическое значение  $\chi_{\text{эмп}}^2 = 9,87$  значительно превышает табличное, то есть  $\chi_{\text{эмп}}^2 > \chi_{0,05}^2$  ( $9,87 > 5,99$ ). Это подтверждает эффективность предложенной методики формирования аналитической компоненты управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций в системе дополнительного педагогического образования.

В заключении диссертационного исследования подведены итоги и определены дальнейшие перспективы научной работы. Полученные результаты подтвердили выполнение поставленных нами задач и позволили сделать выводы.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В диссертации рассмотрены теоретико-методические основы формирования аналитической компоненты управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций в системе дополнительного педагогического образования: определен феномен аналитической компоненты управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций; создана структурно-функциональная модель процесса формирования аналитической компоненты управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций; разработана методика формирования аналитической компоненты управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций; разработан учебно-методический инструментарий по формированию аналитической компоненты управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций; экспериментально подтверждена эффективность разработанной методики. Полученные результаты подтвердили достижение цели и выполнение задач исследования, позволили определить перспективы дальнейшей научной работы и сформулировать следующие выводы:

1. В процессе теоретического анализа психолого-педагогической, научно-методической литературы, ДПП повышения квалификации руководителей общеобразовательных организаций, ГОС ВПО, профессиональных стандартов руководителей образовательных организаций установлена необходимость повышения уровня сформированности аналитической компоненты управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций в системе дополнительного педагогического образования на основе разработанной методики. Руководитель с высоким (научным) уровнем сформированности аналитической компоненты

управленческой деятельности в условиях реформирования системы образования способен обеспечить развитие и эффективную деятельность общеобразовательной организации, а также повысить качество образовательного процесса.

Включение руководителей общеобразовательных организаций во все виды дополнительного педагогического образования (курсовое, межкурсовое, самообразование) и учет основных его принципов (субъектная ориентация, вариативность, педагогическое взаимодействие, преемственность, приоритет самообразовательной деятельности) позволяют обеспечить непрерывность и эффективность процесса формирования аналитической компоненты управленческой деятельности.

2. В структуре управленческой деятельности руководителя общеобразовательной организации выделяется аналитическая компонента, при этом она выступает как самостоятельный и системообразующий вид деятельности. В диссертационном исследовании понятие «аналитическая компонента управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций» раскрывается как сознательная и целенаправленная деятельность, обеспечивающая изучение, объективную оценку состояния и тенденций развития педагогических объектов, явлений и процессов на основе методов и средств педагогического анализа с целью повышения эффективности управления общеобразовательной организацией, качества образовательного процесса и совершенствования собственной профессиональной деятельности.

Аналитическая компонента управленческой деятельности руководителя общеобразовательной организации имеет свои специфические особенности, проявляющиеся в действиях, умениях и знаниях. Структура аналитической компоненты управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций представлена совокупностью мотивационно-целевого, когнитивно-операционного и рефлексивного компонентов.

3. Теоретически обоснована и разработана структурно-функциональная модель процесса формирования аналитической компоненты управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций в системе дополнительного педагогического образования, которая основывается на системно-деятельностном, личностно-ориентированном, компетентностном, модульном, рефлексивном подходах. Данная модель построена на взаимодействии целевого, содержательно-деятельностного и результативного блоков и предусматривает интеграцию различных видов дополнительного педагогического образования: курсовое, межкурсовое,

самообразование. Определены критерии (мотивационно-целевой, когнитивно-операционный, рефлексивный), показатели (личные ценности и цели, стремление к саморазвитию, уровень мотивации к достижению успеха, отношение к аналитической деятельности; владение знаниями и умениями, технологиями и методами педагогического анализа; наличие управленческой рефлексии, уровень рефлексивности мышления, способность к самооценке и самоанализу своей деятельности), уровни (стихийно-эмпирический, эмпирический, теоретический) сформированности аналитической компоненты управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций.

4. Разработанная методика позволяет обеспечить непрерывный характер и эффективность процесса формирования аналитической компоненты управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций в системе дополнительного педагогического образования. Этому способствует обновленное содержание обучения на курсах повышения квалификации и в межкурсовой период, обеспеченное соответствующими программами и методическими рекомендациями по организации самообразования; дополнение курсовых методов обучения активной учебной лекцией, кейс-методом, проектированием и межкурсовыми организационными формами обучения в виде очно-дистанционных разноуровневых площадок; использование средств информационно-коммуникационных технологий, автоматизированных информационно-аналитических систем, авторского учебно-методического комплекса (рабочая тетрадь, оценочные средства, контрольно-измерительные материалы) в образовательном процессе.

Важную роль в повышении эффективности процесса формирования аналитической компоненты управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций в системе дополнительного педагогического образования играет учебно-методический инструментарий, включающий: 1) дополнительную профессиональную программу повышения квалификации руководителей общеобразовательных организаций по теме «Аналитическая деятельность как ключевая составляющая управленческой деятельности руководителя общеобразовательной организации»; 2) учебно-методическое пособие «Аналитический подход к управлению общеобразовательной организацией. Рабочая тетрадь»; 3) методические рекомендации «Система оценки и самооценки уровня сформированности аналитической компоненты управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций»; 4) методические рекомендации «Самообразование руководителей общеобразовательных организаций в области формирования аналитической компоненты управленческой деятельности».

5. Экспериментальная проверка разработанной методики формирования аналитической компоненты управленческой деятельности подтвердила рост показателей уровней критериев аналитической компоненты управленческой деятельности. Предложенная методика способствует повышению уровней мотивации к достижению успеха, рефлексивности мышления, владения знаниями, умениями и действиями в области педагогического анализа, стремления к личностному развитию и самосовершенствованию профессиональных качеств, необходимых для эффективного управления общеобразовательной организацией.

Дальнейшего научного исследования требуют вопросы, связанные с применением разработанной методики при обучении других педагогических работников (учителя разных категорий, работники дошкольных образовательных организаций, методисты) в системе дополнительного педагогического образования с целью повышения их уровня сформированности аналитической компоненты профессиональной деятельности.

## СПИСОК ОПУБЛИКОВАННЫХ РАБОТ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

### *Публикации в рецензируемых научных изданиях*

1. Коваль Н. Н. Повышение уровня аналитической деятельности руководителей в системе последиplomного педагогического образования / Н. Н. Коваль // Азимут научных исследований: педагогика и психология. – 2012. – № 1 (1). – С. 29-32. (0,46 п.л.)

2. Коваль Н. М. Підвищення ефективності аналітичної діяльності керівників шкіл на основі автоматизованих інформаційно-аналітичних систем / Н. М. Коваль // Проблеми сучасної педагогічної освіти. Сер. : Педагогіка і психологія. – Ялта: РВВ КГУ, 2014. – Вип. 43. – Ч. 4. – С. 58-65. (0,46 п.л.)

3. Коваль Н. Н. Аналитическая деятельность: «пирамида целей» на основе ТАРРОС «Landrail» / Н. Н. Коваль // Карельский научный журнал. – 2014. – № 2 (7). – С. 38-42. (0,58 п.л.)

4. Коваль Н. М. Шляхи вдосконалення аналітичної діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів в системі післядипломної педагогічної освіти / Н. М. Коваль // Наукова скарбниця освіти Донеччини. – 2014. – № 2. – С. 77-82. (0,69 п.л.)

5. Коваль Н. Н. Аналитическая деятельность: планирование на основе ТАРРОС «Landrail» / Н. Н. Коваль // Балтийский гуманитарный журнал. – 2014. – № 4 (9). – С. 73-77. (0,58 п.л.)

6. Коваль Н. Н. Модель формирования аналитической компетентности руководящих кадров общеобразовательных школ в системе последиplomного

педагогического образования / Н. Н. Коваль // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия : Педагогика, психология. – 2014. – № 2 (17). – С. 105-108. (0,46 п.л.)

7. Коваль Н. Н. Сравнительный анализ качества подготовки руководителей школ на курсах повышения квалификации в Украине и в России / Н. Н. Коваль // Балтийский гуманитарный журнал. – 2015. – № 1 (10). – С. 117-121. (0,58 п.л.)

8. Коваль Н. Н. Совершенствование аналитической подготовки руководителей школ на курсах повышения квалификации / Н. Н. Коваль, Е. Ю. Жданова // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия : Педагогика, психология. – 2015. – № 2 (21). – С. 76-81. (0,69 п.л. / 0,5 п.л.)

*Личный вклад:* автором представлен учебно-тематический план курсов повышения квалификации руководителей общеобразовательных организаций и описан программный материал специализированного курса.

9. Коваль Н. Н. Современные информационно-коммуникационные технологии в аналитической управленческой деятельности: проблемы и перспективы / Н. Н. Коваль // Карельский научный журнал. – 2015. – № 1 (10). – С. 39-44. (0,69 п.л.)

10. Коваль Н. Н. О существующих подходах к классификации функций управления / Н. Н. Коваль // Азимут научных исследований: педагогика и психология. – 2015. – № 3 (12). – С. 18-22. (0,58 п.л.)

11. Коваль Н. Н. Системно-деятельностный научно обоснованный подход к управлению школой / Н. Н. Коваль // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2015. – № 2 (11). – С. 37-41. (0,58 п.л.)

12. Коваль Н. Н. Содержательный аспект понятия «аналитическая деятельность руководителя школы» / Н. Н. Коваль // Балтийский гуманитарный журнал. – 2016. – Т. 5. – № 1 (14). – С. 93-97. (0,58 п.л.)

13. Коваль Н. Н. Структура аналитической деятельности руководителя общеобразовательной организации / Н. Н. Коваль // Самарский научный вестник. – 2016. – № 1 (14). – С. 161-167. (0,81 п.л.)

14. Коваль Н. Н. Основные аспекты аналитической деятельности руководителя общеобразовательной организации / Н. Н. Коваль // Балтийский гуманитарный журнал. – 2016. – Т. 5. – № 3 (16). – С. 116-121. (0,69 п.л.)

15. Коваль Н. Н. Осуществление аналитической деятельности руководителем школы на различных уровнях познания / Н. Н. Коваль // Азимут научных исследований: педагогика и психология. – 2016. – Т. 5. – № 3 (16). – С. 55-59. (0,58 п.л.)

16. Коваль Н. Н. Аналитическая деятельность руководителя образовательной организации: выявление проблем / Н. Н. Коваль // Балтийский гуманитарный журнал. – 2016. – Т. 5. – № 4 (17). – С. 240-243. (0,46 п.л.)

17. Коваль Н. Н. Критерии, показатели и уровни сформированности аналитической компоненты управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций / Н. Н. Коваль // Балтийский гуманитарный журнал. – 2017. – Т. 6. – № 2 (19). – С. 146-149. (0,46 п.л.)

18. Коваль Н. Н. Модель формирования аналитической компоненты управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций / Н. Н. Коваль // Балтийский гуманитарный журнал. – 2017. – Т. 6. – № 3 (20). – С. 166-174. (1,04 п.л.)

19. Коваль Н. Н. Принципы, методы и средства аналитической деятельности руководителей общеобразовательных организаций / Н. Н. Коваль // Азимут научных исследований: педагогика и психология. – 2018. – Т. 7. – № 4 (25). – С. 131-135. (0,58 п.л.)

20. Коваль Н. Н. Современное состояние дополнительного педагогического образования руководителей общеобразовательных организаций с точки зрения деятельности / Н. Н. Коваль // Балтийский гуманитарный журнал. – 2018. – Т. 7. – № 4 (25). – С. 251-255. (0,58 п.л.)

21. Коваль Н. Н. Методика оценки и самооценки уровня сформированности аналитической компоненты управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций / Н. Н. Коваль // Азимут научных исследований: педагогика и психология. – 2019. – Т. 8. – № 4 (29). – С. 106-110. (0,58 п.л.)

22. Коваль Н. Н. Педагогические условия процесса формирования аналитической компоненты управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций в системе дополнительного педагогического образования / Н. Н. Коваль // Балтийский гуманитарный журнал. – 2019. – Т. 8. – № 4 (29). – С. 82-90. (1,04 п.л.)

### *Другие публикации по теме диссертации*

23. Коваль Н. Н. Повышение управленческой компетентности руководителей образовательных организаций в системе непрерывного образования: личностно-ориентированный подход / Н. Н. Коваль // Компетентный выпускник нового времени : Материалы Международной электронной научно-практической конференции, 05-31 октября 2015 г., Донецк / научно-метод. ред. А. И. Чернышев. – Донецк, 2015. – Т. 2. – С. 65-73. (0,52 п.л.)

24. Коваль Н. Н. Аналитическая деятельность руководителей общеобразовательных организаций: целеполагание / Н. Н. Коваль, Д. А. Чернышев // Актуальные аспекты дополнительного профессионального образования: модели, проблемы, перспективы : Сб. материалов Международной электронной научно-практической конференции, 01-31 октября 2018 г., Донецк / под ред. А. И. Чернышева, Т. Б. Волобуевой и др. – В 4-х томах. – Т.2. – Ч.1. – Донецк : Истоки, 2018. – С. 161-173. (0,75 п.л. / 0,35 п.л.)

*Личный вклад:* автором представлена «пирамида целей» общеобразовательной организации и описаны ее структурные элементы на основе технологии ТАРРОС «Landrail».

25. Коваль Н. Н. Формирование аналитической компоненты управленческой деятельности руководителей школ на курсах повышения квалификации / Н. Н. Коваль, Д. А. Чернышев // Качество естественно-математического образования: проблемы, реалии, перспективы : Материалы IV Республиканской электронной научно-практической конференции, 25-27 апреля 2018 г., Донецк. – В 2-х т. / Под ред. А. И. Чернышева, Ю. А. Романенко, Т. Б. Волобуевой и др. – Донецк : Истоки, 2018. – Т. 1. – С. 100-109. (0,58 п.л. / 0,3 п.л.)

*Личный вклад:* автором представлен учебно-тематический план и программный материал учебного курса.

26. Коваль Н. Н. Аналитическая деятельность руководителей общеобразовательных организаций: планирование на основе ТАРРОС «LANDRAIL» / Н. Н. Коваль, Д. А. Чернышев // Качество естественно-математического образования: проблемы, реалии, перспективы : Материалы V Республиканской электронной научно-практической конференции, 24-26 апреля 2019 г., Донецк. – В 3-х т. / под ред. Ю. А. Романенко, Т. Б. Волобуевой и др. – Донецк: Истоки, 2019. – Т. 1. – С. 149-156. (0,46 п.л. / 0,26 п.л.)

*Личный вклад:* автором описано формирование единого плана работы организации на основе технологии анализа результатов работы образовательной системы (ТАРРОС) «Landrail».

27. Коваль Н. Н. Системно-деятельностный подход к управлению общеобразовательной организацией / Н. Н. Коваль, Д. А. Чернышев // Актуальные вопросы развития профессионализма педагога в современных условиях: сб. материалов международной электронной научно-практической конференции, 01-31 октября 2019 г., Донецк / под ред. Л. А. Деминской, Т. Б. Волобуевой и др. – В 4-х томах. – Т. 2. – Донецк : Истоки, 2019. – С. 180-185. (0,55 п.л. / 0,35 п.л.)

*Личный вклад:* автором представлены методологические и теоретические основы теории систем и теории деятельности.

### ***Учебные и учебно-методические пособия***

28. Коваль Н. Н. Аналитический подход к управлению общеобразовательной организацией : рабочая тетрадь для слушателя курсов повышения квалификации / Н. Н. Коваль, Д. А. Чернышев. – Донецк : Изд-во ГОУ ДПО «ДонРИДПО». – Донецк : Истоки, 2020. – 58 с. (2,73 п.л. / 2 п.л.)

*Личный вклад:* автором разработаны тестовые задания и задания для практических работ.

29. Коваль Н. Н. Система оценивания и самооценивания уровня сформированности аналитической компоненты управленческой деятельности руководителя общеобразовательной организации : методические рекомендации для слушателя курсов повышения квалификации / Н. Н. Коваль, Д. А. Чернышев. – Донецк : Изд-во ГОУ ДПО «ДонРИДПО». – Донецк : Истоки, 2020. – 32 с. (1,53 п.л. / 1 п.л.)

*Личный вклад:* автором представлены методики определения уровня сформированности аналитической компоненты управленческой деятельности руководителя общеобразовательной организации.

## **АННОТАЦИЯ**

**Коваль Н.Н. Формирование аналитической компоненты управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций в системе дополнительного педагогического образования – Рукопись.**

Диссертация на соискание ученой степени кандидата педагогических наук по специальности 13.00.08 – теория и методика профессионального образования. Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Донецкий национальный университет». Донецк, 2019.

Диссертационное исследование посвящено проблеме формирования аналитической компоненты управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций в системе дополнительного педагогического образования. Теоретическое исследование и обобщение позволило рассмотреть решение проблемы на основе определения структуры аналитической компоненты управленческой деятельности, раскрытия ее сущности и специфики формирования. Исследование процесса формирования аналитической компоненты управленческой деятельности позволило создать и

реализовать эффективную методику обучения руководителей общеобразовательных организаций в системе дополнительного педагогического образования, направленную на формирование положительной мотивации к достижению успеха, постоянного стремления к саморазвитию, устойчивого интереса к аналитической деятельности, глубокого и осмысленного интереса к анализу, аналитических способностей, рефлексивности мышления, способности к самооценке и самоанализу. В основе методики лежит структурно-функциональная модель, построенная на взаимодействии целевого, содержательно-деятельностного и результативного блоков и интеграции курсового и межкурсового этапов, а также самообразования руководителей. Роль системы дополнительного педагогического образования проявляется в содействии успешному и непрерывному процессу формирования аналитической компоненты управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций, тем самым способствуя повышению эффективности управления и переводу организаций на более высокий уровень развития.

Ключевые слова: аналитическая компонента управленческой деятельности, структура аналитической компоненты управленческой деятельности, методика, структурно-функциональная модель формирования аналитической компоненты управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций в системе дополнительного педагогического образования.

## ABSTRACT

Koval. N.N. Formation of the analytical component of the management activity of the heads of general education organizations through In-Service Teachers` training – Manuscript.

The dissertation for the degree of the candidate of pedagogical sciences by speciality 13.00.08. the theory and the methodology of vocational education. The State educational institution of higher professional education "Donetsk National University". Donetsk, 2019.

The dissertation research is devoted to the problem of formation of the analytical component of the management activity of the heads of general education organizations through In-Service Teachers` training». Theoretical research and generalization allowed us to consider the solution to the problem on the basis of determining the structure of the analytical component of the management activity the disclosure of its essence and specifics of formation. The study of the process of formation of the analytical component of management activity made it possible to

create and implement an effective teaching methodology for the heads of educational institutions in the system of additional pedagogical education, aimed at creating a positive motivation to achieve success, a constant desire for self-development, a steady interest in analytical activity, and a deep and meaningful interest in analysis, analytical abilities, reflexivity of thinking, ability to self-assessment and introspection. The methodology is based on a structural-functional model built on the interaction of target, content-active, and resultant blocks and the integration of the course and inter-course stages, as well as self-education of managers. The role of the system of additional pedagogical education is manifested in facilitating the successful and continuous process of forming the analytical component of the management activity of the heads of educational institutions, thereby contributing to improving management efficiency and moving organizations to a higher level of development.

Key words: analytical component of management activity, structure of the analytical component of management activity, methodology, structural-functional model for the formation of the analytical component of management activity of the heads of educational institutions in the system of additional teacher education.