

На правах рукописи

УСЫНИН Вячеслав Васильевич

**МОДЕРНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ СУБМУНИЦИПАЛЬНОЙ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СИСТЕМОЙ КАК ФАКТОР ОБЕСПЕЧЕНИЯ
СОВРЕМЕННОГО КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ**

13.00.01 – общая педагогика, история педагогики и образования

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата педагогических наук

Челябинск – 2009

Работа выполнена в Государственном образовательном учреждении
высшего профессионального образования
«Магнитогорский государственный университет»

- Научный руководитель:** доктор педагогических наук,
Габышева Феодосия Васильевна.
- Официальные оппоненты:** доктор педагогических наук, профессор
Литвак Римма Алексеевна,
кандидат педагогических наук, доцент
Терехина Наталья Николаевна.
- Ведущая организация:** «Институт управления образованием»
Российской академии образования

Защита состоится «18» декабря 2009 г. в 10.00 часов на заседании диссертационного совета Д 212.298.11 по присуждению ученой степени доктора педагогических наук по специальностям: 13.00.01 – общая педагогика, история педагогики и образования; 13.00.08 – теория и методика профессионального образования в ГОУ ВПО «Южно-Уральский государственный университет» по адресу: 454080, г. Челябинск, пр. им. В.И.Ленина, 76.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ГОУ ВПО «Южно-Уральский государственный университет».

Текст автореферата размещен на сайте университета: [http:// www.susu.ac.ru](http://www.susu.ac.ru)

Автореферат разослан «09» ноября 2009 года.

Ученый секретарь
диссертационного совета
кандидат педагогических наук,
доцент



Н.Ю. Кийкова

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность исследования. Социально-экономические преобразования, происходящие в стране, ориентация экономики на инновационное развитие определили необходимость модернизации всей системы образования на основе положений и принципов, закрепленных в законе РФ «Об образовании» (1992/96г.), получивших развитие в комплексе документов, задающих стратегию развития отрасли: «Национальной доктрине развития образования Российской Федерации до 2025года» (2000г.), «Концепции модернизации российского образования на период до 2010 года» (2002г.), конкретизированных в приоритетном национальном проекте «Образование» (2006г.), проекте "Российское образование – 2020" (2008г.), Национальной образовательной инициативе «Наша новая школа» (2009г.). Указанные документы определяют главную задачу российской политики – обеспечение современного качества образования на основе сохранения его фундаментальности в соответствии с потребностями личности, общества, государства. В качестве стержневых задач модернизации определены следующие: достижение нового, современного качества дошкольного, общего и профессионального образования; обеспечение государственных гарантий повышения доступности образования; повышение эффективности образовательной системы.

Следует отметить, что разработка государственных стратегических документов в период 2000-2006 гг. осуществлялась в условиях обострения проблемы качества образования, которая заключалась в снижении уровня образовательной подготовки выпускников школы. Данные отрицательные тенденции были отмечены и в образовательной системе Советского района г.Челябинска. Среди факторов, обусловивших возникновение проблемы, исследователи отмечали неэффективное управление на всех уровнях отрасли, предназначением которого являлось создание содержательных, организационных, кадровых, учебно-методических, информационных и др. условий и ресурсов. В Концепции модернизации образования подчеркнута необходимость формирования оптимальной модели управления, в которой будут четко распределены и согласованы компетенции и полномочия, функции и ответственность всех субъектов образовательной политики: образовательных учреждений и органов управления. Именно от управления, от его способности генерировать, побуждать, стимулировать, организовывать и воплощать в практику плодотворные научные идеи и концепции во многом зависит реализация поставленных перед системой образования целей и задач. В этой связи актуальность проблемы модернизации субмуниципального управления образованием как составляющей целостной образовательной системы, имеющей свои отличительные особенности в структуре отраслевого управления, является очевидной.

Проведенный анализ научной литературы показал различную степень отражения в научных публикациях вопросов, относящихся к управлению образованием в целом и его отдельных компонентов. Изучению особенностей

управления образовательными системами посвящены труды Б.С. Гершунского, В.И. Зверевой, Ю.А. Конаржевского, А.М. Новикова, П.И. Третьякова, Т.И. Шамовой, Г.Н. Серикова и др. Проблемы управления развитием образовательных учреждений исследованы А.Г. Гостевым, А.Е. Капто, А.М. Моисеевым, В.С.Лазаревым, А.В.Лоренсовым, М.М. Поташником, П.И. Третьяковым, О.Г. Хомерики и др. Вопросы качества образования рассмотрены в работах В.А. Кальней, А.Н. Майорова, Д.Ш. Матроса, Н.Н. Мельниковой, Д.М. Полева, С.Е. Шишова и др. Специфика управления региональными и муниципальными системами образования представлена в диссертационных исследованиях М.В. Артюхова, В.Я. Барсуковой, А.П. Беляева, А.Т. Глазунова, Л.П. Кезиной, Л.А. Крохалевой, В.Н. Живикина, В.А. Некрасова, В.В. Нестерова, А.Н. Стрижова и др.

Исследования вышеуказанных авторов способствовали систематизации научной информации относительно сущности управления образованием, его отличительных особенностей и качественных характеристик. Вместе с тем, проведенный анализ научной литературы показал, что проблема модернизации управления образованием субмуниципального уровня, имеющего свою специфику в условиях децентрализации и разграничения полномочий, изучена недостаточно. Тем самым обнаруживается обострение противоречий:

социально-педагогического уровня – между потребностью субмуниципальной образовательной системы в управлении ее модернизацией в целях обеспечения современного качества образования и невозможностью его осуществления традиционными подходами, методами и средствами;

научно-теоретического уровня – между необходимостью модернизации управления субмуниципальной образовательной системой и недостаточной разработанностью теоретико-методологических оснований для ее реализации;

научно-методического уровня – между насущной потребностью в современных методах и средствах осуществления модернизации субмуниципального управления и недостаточным уровнем их разработанности.

Вышеизложенные противоречия определили актуальность **проблемы исследования**, которая заключается в поиске научных подходов к решению вопроса и обоснований модернизации управления системой образования субмуниципального уровня, предназначением которой является обеспечение современного качества образования в соответствии с потребностями личности, общества и государства.

Важность и актуальность рассматриваемой проблемы, ее практическая значимость и недостаточная теоретическая разработанность обусловили выбор темы исследования: **«Модернизация управления субмуниципальной образовательной системой как фактор обеспечения современного качества образования».**

Цель исследования — теоретически обосновать, модернизировать и экспериментально проверить субмуниципальную систему управления образованием, обеспечивающую достижение современного качества образования в соответствии с потребностями личности, общества и государства.

Объект исследования – субмуниципальная образовательная система.

Предмет исследования – процесс модернизации управления субмуниципальной образовательной системой.

Гипотеза исследования – процесс модернизации субмуниципального управления будет эффективным, то есть обеспечит достижение современного качества образования, если:

- сущность модернизации субмуниципального управления понимается как комплексное, всестороннее обновление компонентов управления в соответствии с требованиями современной науки на основе системного, синергетического, процессного и ситуационного подходов, направленное на обеспечение достижения современного качества образования;

- результатом процесса модернизации является система субмуниципального управления образованием, в состав которой включены компоненты, каждый из которых выполняет определенные функции в обеспечении достижения современного качества образования: *содержательно-целевая* подсистема, определяющая цели и направления деятельности; *функционально-структурная*, включающая базовые функции (планирование, организация, мотивация, контроль), управление развитием (проектами) и управление функционированием, а также организационную структуру управления матричного типа; *технологическая*, содержащая технологии разработки управленческих решений; *информационно-коммуникативная*, интегрирующая информационное обеспечение, коммуникации и документооборот на основе локальной информационной сети; *системообразующим фактором* является цель модернизированной системы – обеспечение достижения современного качества образования;

- модернизация управления осуществлена на основе разработанной технологии проектирования компонентов, интегрированных в целостную систему субмуниципального управления образованием.

В соответствии с поставленной целью и сформулированной гипотезой исследования были определены следующие **задачи**:

1. Определить степень разработанности проблемы модернизации субмуниципального управления в теории и практике педагогики.

2. Уточнить понятия «модернизация субмуниципального управления образованием», «субмуниципальная система управления образованием», «современное качество образования» и выявить их структурные компоненты.

3. Выявить и спроектировать компоненты управления образовательной системой, определить их функции в обеспечении достижения современного качества образования и интегрировать в целостную модернизированную систему субмуниципального управления на основе системного, синергетического, процессного и ситуационного подходов.

4. Экспериментально проверить модернизированную субмуниципальную систему управления образованием как фактор обеспечения современного качества образования.

5. Разработать технологию и научно-методические рекомендации модернизации субмуниципального управления.

Теоретико – методологическими основаниями исследования послужили: *базовые положения диалектики познания, диалектической теории о всеобщей связи, взаимообусловленности и целостности явлений*; методологические подходы общенаучного уровня: *системный* (А.И. Аверьянов, И.В. Блауберг, В.Г. Афанасьев, В.Н. Садовский, Э.Г. Юдин); *синергетический* (В.П. Кохановский, С.П. Курдюмов, И. Пригожин, Г. Хакен и др.); *междисциплинарный и комплексный* (Э.Н. Гусинский, В.М. Полонский, Б.С. Гершунский); *теория управления* (В.Г. Афанасьев, М. Альберт, Е.М. Бабосов, О'Донелл, Г. Кунц, М. Мескон, Г.Х. Попов, А.А. Радугин, О.М. Рой, Ф. Хедоури и др.); *теория управления образовательными системами* (В.С. Лазарев, Ю.А. Конаржевский, В.И. Зверева, М.М. Поташник, А.М. Моисеев, Г.Н. Сериков, П.И. Третьяков и др.), *теория управления качеством образования* (В.А. Кальней, Д.Ш. Матрос, Н.Н. Мельникова, Д.М. Полев, Дж.Равен, С.Е. Шишов и др.), *методология педагогических исследований* (А.Г. Гостев, К. Ингекамп, Н.В. Кузьмина, В.В. Краевский, А.Н. Майоров, А.М. Новиков, А.Я. Найн, Е.В. Яковлев, Н.О. Яковлева и др.).

База исследования. Исследование осуществлялось в образовательной системе Советского района г.Челябинска, состоящей из 17 общеобразовательных учреждений, 40 учреждений дошкольного образования, 3 учреждений дополнительного образования, а также районного органа управления, в состав которого входит аппарат управления и службы обеспечения: медико-психолого-педагогический центр, служба информационно-аналитического и методического обеспечения. Отдельные положения исследования проверялись на базе управлений образования Ленинского и Калининского районов г.Челябинска. Всего исследованием было охвачено 137 представителей различных уровней управления (районного управления образования, служб обеспечения, образовательных учреждений).

Исследование осуществлялось в период с 2005 по 2009 гг. и состояло из трех этапов. На **первом этапе** (2005-2006 гг.) – констатирующем – изучалось состояние исследуемой проблемы в теории и практике управления образованием; на основании анализа существующих концепций были сформулированы исходные позиции исследования: объект, предмет, рабочие формулировки цели, задач, гипотезы исследования, предполагаемая научная новизна и практическая значимость, а также база исследования. Разрабатывался понятийный аппарат, обосновывался выбор методологических подходов к решению поставленной проблемы. Осуществлен первичный сбор, анализ и оценка данных о состоянии компонентов управления, педагогических условий и результатов образования. На **втором этапе** (2006-2008 гг.) – формирующем – на основе разработанной технологии модернизировалась, апробировалась и корректировалась субмуниципальная система управления образованием: определялись цели, морфологический состав, структура, функции и технологии управления. На **третьем этапе** (2008-2009 гг.) – обобщающем – осуществлялись обработка, анализ и интерпретация результатов экспериментальной работы: формулировались окончательные выводы,

уточнялись научно-методические рекомендации, оформлялось диссертационное исследование.

Для решения поставленных задач и проверки положений гипотезы был использован комплекс теоретических и эмпирических **методов исследования**: *теоретико-методологический и понятийно-терминологический анализ* философской и педагогической литературы, литературы по управлению социальными системами; *контент-анализ* стратегических и нормативно-правовых документов, *каузально-функциональный анализ*, *конкретизация теоретического знания*. *Эмпирические методы*: социологические, психологические и педагогические методы исследований объектов управления – компонентов субмуниципальной образовательной системы и результатов образования (психологическая диагностика; анкетирование; экспертная оценка состояния выделенных компонентов субмуниципальной образовательной системы и результатов образования). Анализ, синтез, сравнение результатов исследования. Проблемно-ориентированный анализ полученных результатов.

Научная новизна исследования заключается в постановке и решении проблемы научного обоснования модернизации субмуниципального управления образовательной системой для обеспечения современного качества образования и получении следующих результатов:

1. Определена совокупность теоретико-методологических оснований модернизации субмуниципального управления образованием, включающая всеобщие законы и принципы управления; системный, синергетический, процессный и ситуационный подходы.

2. В соответствии с научными достижениями и выделенными теоретико-методологическими основаниями выявлены, обновлены и интегрированы в целостную систему субмуниципального управления следующие компоненты: содержательно-целевая, функционально-организационная, технологическая и информационно-коммуникативная подсистемы; определен их состав и функции в обеспечении достижения современного качества образования.

3. Разработана технология модернизации субмуниципальной системы управления образованием, представленная упорядоченной в логической последовательности совокупностью процедур и операций, направленных на проектирование каждой подсистемы с последующей интеграцией их в целостную систему.

Теоретическая значимость исследования заключается в:

1) развитии научных представлений о модернизации субмуниципального управления образованием, расширении теоретико-методологического пространства исследуемой проблемы, заключающегося в использовании законов и принципов социального управления, системного, синергетического, процессного и ситуационного подходов;

2) расширении терминологического поля проблемы исследования через уточнение понятий «система управления субмуниципальным образованием»; «модернизация субмуниципального управления образованием», «современное качество образования»;

3) теоретическом обосновании технологии модернизации субмуниципальной образовательной системы.

Практическая значимость исследования заключается в разработке технологии модернизации субмуниципального управления образованием; создании комплекса проектов модернизации субмуниципальной образовательной системы по основным направлениям модернизации российского образования и национального проекта «Образование»; в создании учебного пособия «Методологические и технологические аспекты модернизации субмуниципальной системы управления образованием» и монографии «Управление модернизацией образовательного процесса на основе современных педагогических технологий».

Результаты проведенного исследования нашли отражение в публикациях автора, посвященных различным аспектам управления субмуниципальной образовательной системой, а также управления образовательным учреждением.

Обоснованность и достоверность полученных результатов исследования обеспечивались применением в ходе исследования теоретических и эмпирических методов научного познания; опорой на современные исследования проблем развития образовательной системы и качества образования; анализом научных и практических публикаций по проблеме управления социальными системами; комплексной методикой исследований эффективности модернизированной системы; сравнительным анализом полученных данных, объективность которых обеспечивалась независимостью процедуры проведения и оценки отдельных направлений исследования; воспроизводимостью результатов исследований; репрезентативностью полученных данных, их качественным и количественным анализом.

На защиту выносятся следующие положения:

1. Модернизация субмуниципального управления образованием включает:

- комплексное всестороннее обновление компонентов управления в соответствии с требованиями современной науки на основе системного, синергетического, процессного, ситуационного подходов;
- интеграцию компонентов в целостную систему с целью обеспечения современного качества образования.

2. Модернизированная система субмуниципального управления образованием как фактор обеспечения достижения современного качества образования представлена совокупностью четырех подсистем: *содержательно-целевой* – определяющей цели, задачи и направления деятельности по обеспечению современного качества образования; *функционально-структурной* – объединяющей базовые функции, функции управления развитием (проектами) и функционированием образования, матричную организационную структуру управления; *технологической* – представляющей технологии принятия управленческих решений; *информационно-коммуникативной*, интегрирующей информационное обеспечение, коммуникации и документооборот на основе локальной информационной сети.

3. Технология модернизации субмуниципальной системы управления представляет собой упорядоченную в логической последовательности совокупность процедур и операций, направленных на формирование каждой подсистемы с последующей интеграцией их в целостную систему.

Апробация и внедрение результатов исследования осуществлялись:

- в процессе управления образовательными системами Советского, Ленинского и Калининского районов г. Челябинска;
- в выступлениях на международных научно-практических конференциях: «Коменский Я.А. и современное образование: проблемы, поиски, решения» (Челябинск, 1997г.), «Модернизация образования в условиях глобализации» (Тюмень, 2005г.), V международная научно-практическая конференция «Управление качеством образования: проблемы непрерывного развития» (Екатеринбург, 2006г.), «Актуальные проблемы методологии, философии науки и образования» (Уфа, 2007г.), «Актуальные проблемы формирования культуры и самореализации подрастающего поколения XXI века» (Челябинск, 2005г.); на всероссийской научно-практической конференции работников образования «Педагогические системы развития творчества» (Екатеринбург, 2005г.), научно-практических конференциях работников образования Советского района г. Челябинска; выступлениях на коллегии Министерства образования и науки Челябинской области (2008г.); в публикациях по теме исследования в научных журналах, материалах научно-практических конференций, сборниках научных трудов.

Структура диссертации. Диссертация состоит из введения, двух глав, заключения, библиографического списка, который включает в себя 236 источников, в том числе 10 изданий на иностранном языке.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

Во введении обосновываются актуальность проблемы и темы диссертационного исследования, степень их разработанности, определяются цель, объект, предмет, задачи, методы исследования, формулируется гипотеза исследования, констатируется научная новизна, теоретическая и практическая значимость.

В первой главе исследования «*Модернизация управления субмуниципальной образовательной системой как научно-педагогическая проблема*» рассматривается генезис проблемы, осуществляется анализ ее состояния в теории и практике педагогики, определяются теоретические подходы к управлению образовательными системами.

Историко-педагогический анализ проблемы управления образованием и его модернизации позволил выявить особенности ее становления, составить адекватное представление о современном состоянии и определить научно-педагогические предпосылки ее дальнейшего развития. В результате теоретических исследований выявлены сущность и особенности управления образованием в условиях стабильного функционирования и модернизации образования: определено соответствие целей, организационной структуры, состава функций управления особенностям политических и социально-экономических условий государства. Изменение стратегических направлений развития образования в начале XXI века, ориентация на современное качество требуют опережающего развития системы управления, ее модернизации и придания ей характеристик, обеспечивающих целенаправленное движение образовательной системы к поставленным целям.

В соответствии с определенными задачами в результате изучения научных работ в области управления были выделены наиболее существенные характеристики

исследуемого феномена и на их основе определены специфические признаки, присущие управлению образованием субмуниципального уровня: наличие действующего сознательного начала – субъекта, роль которого выполняет орган управления образованием; наличие объекта, которым управляют – в нашем исследовании – компоненты субмуниципальной образовательной системы, выделенные в результате разделения полномочий между образовательными учреждениями, субмуниципальным и муниципальным управлениями образования; преднамеренное и рассчитанное на достижение результатов регулирующее воздействие субъекта на объект, которое определяется поставленными целями управления модернизацией образования.

В результате исследования уточнено понятие «управление субмуниципальной образовательной системой», в соответствии с которым – это деятельность органа управления и его структурных подразделений, направленная на оптимизацию обеспечивающих и управленческих процессов для создания и развития условий и ресурсов (кадровых, научно-методических, учебно-методических, информационных и др.), необходимых для достижения современного качества образования. Являясь деятельностью, управление обладает общими атрибутами деятельности: у него есть основания, цели, средства, результаты и процесс, в котором они взаимодействуют. Для придания управлению необходимых качеств, обеспечивающих модернизацию субмуниципального образования, нами была поставлена задача приведения каждого компонента в соответствие современным достижениям науки и практики и интеграции их в целостную систему на основе определенной методологии. Определяющим в ее решении являлся выбор методологических подходов.

Рассматривая модернизацию управления как сложный и многоаспектный процесс, мы опирались на сочетание и взаимодополняющее использование системного, синергетического, процессного и ситуационного подходов как основополагающих при реализации цели исследования. Использование методологии *системного подхода*, представленной в трудах А.Н. Аверьянова, В.Г. Афанасьева, И.В. Блауберга и его интерпретации для области управления образованием, отраженной в работах Ю.А. Конаржевского, А.М. Моисеева, Г.Н. Серикова, П.И. Третьякова, Т.И. Шамовой и др., позволили определить морфологический состав, структуру, функции субмуниципальной системы управления, а также системообразующий фактор, которым является цель системы - обеспечение современного качества образования.

Методология *синергетического подхода* в управлении образованием рассмотрена в научных исследованиях В.Г. Буданова, Е.Н. Князевой, В.Г. Курдюмова, П.И. Третьякова. Основная идея подхода, заключающаяся в рассмотрении систем как самоорганизующихся объектов, отражена нами в следующих положениях: объектом управления выступает совокупное многообразие способов и средств, стимулирующих совместную творческую деятельность по созданию условий, способствующих проявлению внутренних источников саморазвития и самоорганизации; субъект управления во взаимодействии с внутренней и внешней средой, в отличие от традиционного понимания его вторичности к объекту деятельности, наделяется качествами первичности (причинности);

сложноорганизованным системам нельзя навязывать пути их развития: всякая сложноорганизованная система имеет, как правило, не единственный путь, а множество собственных, соответствующих ее природе путей развития.

Методология *процессного* и *ситуационного* подхода исследована в трудах Г. Кунца, О. Донелла, А. Файоля, Г. Эмирсона, Г. Форда, С. Янга и др. Рассмотрение феномена «управление» с позиции процессного подхода определяет взаимосвязь и взаимозависимость непрерывных действий – функций управления. Суть ситуационного подхода состоит в том, что при принятии управленческого решения нельзя исходить из каких-либо теоретических предписаний, используя универсальные приемы для решения конкретной проблемы. Ситуационный подход признает, что хотя общий процесс одинаков, специфические приемы, которые должен использовать руководитель для достижения целей, могут значительно варьироваться.

В результате проведенного исследования нами было уточнено ключевое понятие «модернизация субмуниципального управления», которое мы рассматриваем как комплексное, всестороннее обновление и интеграцию в целостную систему компонентов управления в соответствии с требованиями современной науки на основе системного и синергетического подходов.

В процессе исследования нам было важно определить, каким должен быть морфологический состав системы в целом и каждого выделенного компонента, какой вклад будет вносить каждый компонент в управление, какие функции выполнять для того, чтобы обеспечить современное качество образования. Ответ на поставленные вопросы способствовал уточнению понятия «субмуниципальная система управления образованием», которое рассматривается нами как взаимосвязанное единство четырех подсистем: *содержательно-целевой, функционально-структурной, технологической и информационно-коммуникативной*. Системообразующим фактором модернизированной системы является цель управления субмуниципальным образованием, заключающаяся в обеспечении современного качества образования. В соответствии с логикой исследования мы определили морфологический состав и структуру каждой подсистемы. Схематическое изображение субмуниципальной системы управления представлено на рис. 1.

Содержательно-целевая подсистема представлена основными направлениями деятельности, целями и задачами, которые отражены в пакете проектов реализации основных направлений модернизации субмуниципального образования. Содержательный компонент системы управления является, по сути, определяющим в целостной системе управления, ибо он задает направления деятельности всей системе. В соответствии с системным и синергетическим подходами цели имеют двойственную природу: с одной стороны, они являются вторичными по отношению к объекту управления, а с другой – сами призваны задавать направление его развития. Основанием для определения цели субмуниципальной образовательной системы на современном этапе являются генеральная цель образования, поставленная в стратегических документах (Концепции модернизации российского образования, национальном проекте «Образование», современной модели российского образования), социальный заказ, а также итоги анализа результатов и ресурсов субмуниципальной образовательной системы.

Генеральная цель образования: обеспечение современного качества образования на основе сохранения его фундаментальности и соответствия актуальным и перспективным потребностям личности, общества, и государства



Рис.1. Субмуниципальная система управления образованием

Данная цель декомпозирована на подцели по выделенным направлениям деятельности. Достижение целей, решение общих и частных задач управления образовательной системой осуществляется путем реализации совокупности функций, отражающих необходимое для этого содержание деятельности.

Функции управления субмуниципальной образовательной системой, а также организационная структура управления составляют *организационно-функциональную подсистему*. В соответствии с разведением полномочий в муниципальной образовательной системе определен и конкретизирован объект управления: процессы, обеспечивающие функционирование и развитие субмуниципального образования. Специфика и сложность объекта управления определила необходимость осуществления двух противоречивых функций: 1) управление функционированием и 2) управление развитием на основе реализации базовых функций планирования, организации, мотивации, контроля. Первая функция направлена на поддержание ресурсов и условий образования (содержательных, кадровых, учебно-методических, информационных, организационных и т.д.). Основой для осуществления указанной управленческой функции являются закон РФ «Об образовании», государственные образовательные стандарты, нормы, правила и т.д. Общая задача управления в этом случае заключается в устранении возмущающих воздействий, отклонений от установленных норм или в предупреждении возможных отклонений. Вторая функция – управление развитием – направлена на изменение и наращивание ресурсов и условий в соответствии с изменяющимися образовательными потребностями государства, общества и личности. Основанием реализации указанной функции являются государственные стратегические документы.

Организационная структура управления разработана в соответствии с целями и функциями управления и относится к типу матричных, особенностью которых является углубленное разделение управленческого труда – руководители по вертикали (начальник управления, его заместитель и руководители структурных подразделений) осуществляют преимущественно решение вопросов функционирования; по горизонтали обеспечивается управление реализацией проектов. Исследование феномена управления с позиций системного подхода предполагает идентификацию и изучение типов связей между компонентами. В научной литературе описаны многообразные типы связей, классифицированные по различным основаниям, из которых мы в соответствии со спецификой предмета исследования выделяем связи по *направлению действия* – прямые и обратные, по *типу процесса*, определяемого связью – функционирование, развитие, управление, по *предмету связи* – информационные, по *расположению* в пространстве – вертикальные (субординационные), горизонтальные (координационные).

Технологический компонент представляет третью подсистему управления. Если организационная структура управления отвечает на вопрос «как устроена система в статике», то ответ на вопрос «какова эта система в действии, как она работает» – связан с *технологией управления*. Под технологией управления мы рассматриваем специально организованные методы, средства и выстроенные в

логической последовательности управленческие действия, направленные на разработку управленческого решения, которое является инструментом приведения условий и ресурсов образовательной системы, поставленной цели обеспечения современного качества образования. Так как функции управления подразделяются на управление процессами функционирования и развития, имеют различные цели и основания, мы выделяем соответствующие технологии. Основными компонентами технологии управления *процессами функционирования* выбраны методы всеобщего управления качеством, отличительная особенность которых заключается во включении в управление качеством образования всех категорий педагогов, средствами являются закон РФ «Об образовании», подзаконные акты и нормативные требования к условиям образования; процедуры управления представлены в пакете документированных процедур (утвержденных приказом алгоритмов деятельности). Основными компонентами технологии *управления развитием* являются пакет проектов реализации национального проекта «Образование» в субмуниципальной образовательной системе, научные методы управления, а также средства управления – планы и сетевые графики; порядок управленческих действий определен в планах реализации проектов.

Информационно-коммуникативная подсистема, спроектированная на основе соответствующих методологических подходов, включает информационное обеспечение управления, коммуникации и документооборот, объединенные в локальную информационную сеть. *Информационное обеспечение* представляет собой *деятельность* по получению, обработке, хранению и использованию информации о состоянии образовательной системы и результатов образования для принятия управленческого решения, а также атрибуты данной деятельности: показатели и критерии, характеризующие различные аспекты образования и сформированные на их основе базы данных; методы получения и обработки информации, технические средства, программное обеспечение и оргтехника. В нашей работе под *коммуникацией* понимается *процесс* обмена информацией между субъектами общения: между органом управления образованием и его внешним окружением, между различными уровнями управления, между различными подразделениями органа управления и специалистами; информационные потоки и каналы обмена информацией, а также средства и способы ее распространения. *Документооборот* – это движение документов – носителей официальной информации по установленным каналам связи.

В основу обобщенной *технологии модернизации* системы положены морфологический, структурный и функциональный аспекты системного подхода, а также информационный, коммуникативный, технологический, процессный и ситуационный подходы при проектировании или обновлении отдельных компонентов системы. Нами выделены основные этапы модернизации системы в целом и логическая последовательность действий при проектировании каждого компонента. Разработанная технология отражает практический аспект исследования и дает ответ на вопрос «Как модернизировать субмуниципальную систему управления, способную обеспечить современное качество образования?».

Разработанные теоретические положения и технология модернизации субмуниципальной системы управления позволили нам перейти к реализации модернизированной системы и проверке ее эффективности, то есть подтверждению того, что она является фактором современного качества образования.

Во **второй главе** «Экспериментальная работа по реализации модернизированной субмуниципальной системы образования» определяются цели, задачи и этапы педагогического эксперимента, описывается реализация модернизированной системы субмуниципального управления образованием, определяются критерии ее качества и эффективности, анализируются полученные результаты и проводится их обработка. Экспериментальная работа осуществлялась на первом, втором и третьем этапах исследования и была представлена констатирующим, формирующим и обобщающим экспериментом.

Констатирующий эксперимент проходил в естественных условиях процесса управления субмуниципальной образовательной системой и был направлен на решение следующих задач: 1) исследование действующей субмуниципальной системы управления; исследование исходного состояния объектов управления субмуниципальной образовательной системы, выделенных на основе разведения компетенции между муниципальным, субмуниципальными органами управления и образовательным учреждением; изучение результатов образования; 2) определение адекватных полученным результатам цели, задач и плана проведения эксперимента.

Исследование *исходного состояния* субмуниципальной системы управления образованием и выявление существующих проблем осуществлялось через экспертное оценивание состояния системы управления с применением методов структурного, функционального, информационного и системного анализов. Репрезентативность исследования обеспечена участием в эксперименте руководителей образовательных учреждений и их заместителей (103 человека, представлены 100% образовательных учреждений), специалистов районного управления образованием и служб обеспечения (17 человек).

Достижение цели проводимой экспериментальной работы потребовало разработки критериев и показателей оценки действующей системы управления, соответствующих выбранным методам, в основу которых были положены качественные и количественные характеристики системы управления, а именно: соответствие целей и задач субмуниципального органа управления целям модернизации образования и потребностям субмуниципальной образовательной системы; вид организационной структуры, количество объектов управления, иерархические и координационные связи в структуре управления; уровень реализации базовых управленческих функций; дифференциация технологий управления функционированием и развитием; качество информационного обеспечения и коммуникаций. Отсутствие стандартизированных требований к системам управления образованием и их компонентам определило необходимость применения метода экспертной оценки.

Данные констатирующего эксперимента показали, что цели и задачи районного управления образованием не в полной мере соответствуют целям модернизации образования, конкретизированным в национальном проекте

«Образование», и не учитывают актуальной потребности образовательной системы. Организационная структура управления является *линейно-функциональной*, то есть недостаточно гибкой и адаптивной к меняющимся внешним условиям, и, следовательно, не обеспечивает деятельности по модернизации образовательной системы. В структуре преобладают вертикальные (субординационные) связи, в то время как недостаток горизонтальных (координационных) связей нарушал целостное восприятие состояния объекта управления и затруднял принятие согласованных решений по его изменению в желательном направлении.

Исследование уровня владения специалистами органа управления базовыми функциями (планирования, организации, мотивации, контроля), было осуществлено с применением метода экспертных оценок на основе показателей, разработанных в соответствии со спецификой каждой функции. Результаты, подсчитанные с применением методики В.И. Зверевой, показали, что в целом уровень владения ими специалистами управления близок к критическому ($K=54\%$). Самые низкие показатели ($K=37\%$) отмечены во владении функцией анализа, что не обеспечивало оснований для принятия управленческих решений, направленных на устранение выявленных проблем или дальнейшее развитие объекта управления.

Исследование информационного обеспечения и коммуникаций, осуществленное методом опроса руководителей образовательных учреждений и специалистов районного управления по критериям, отражающим удовлетворенность его качеством, показало, что степень выраженности некоторых качественных характеристик информации (своевременность, действенность, объективность) оценивалась достаточно низко; информационные потоки не были в достаточной степени дифференцированы по уровням управления, и, следовательно, «загружали» лишней информацией, затрудняя коммуникации, что приводило к неэффективному использованию времени и усилий. В результате подсчета уровень информационного обеспечения управления образовательными учреждениями (K) составлял 42% , что соответствовало критическому уровню.

В целом исследование показало, что управление субмуниципальной образовательной системой по большинству выделенных показателей не обеспечивает реализации целей модернизации образовательной системы.

В основе изучения *исходного состояния объекта управления – компонентов образовательной системы* положено понятие «современное качество образования», представленное в государственных документах и рассматриваемое нами как характеристика системы образования, отражающая степень соответствия реальных достигаемых образовательных результатов современным нормативным требованиям, социальным и личностным ожиданиям. Поскольку корневое понятие «образование» распространяется и на «образование» как результат (образованность), и на «образование» как образовательный процесс, позволяющий получить необходимый результат, то и понятие «качество образования» относится и к результату, и к процессу, в том числе к педагогическим условиям, в которых процесс протекает. Критерии и

показатели исследования определены на основе подходов к оценке качества, отвечающих стержневым задачам модернизации российского образования, предложенным С.В. Давыдовым и А.М. Новиковым: 1) *по образовательным услугам*, то есть по процессу, качество которого характеризуется: а) ассортиментом образовательных услуг; б) качеством условий, в которых развернут образовательный процесс; в) качеством предоставления услуг; 2) по характеристикам конечного продукта, то есть *по результату образования*. Компоненты исследования и оценки качества образования в субмуниципальной образовательной системе представлены в таблице 1.

Таблица 1

Компоненты исследования и оценки качества образования

Критерии	Показатели	Методы изучения
Качество результатов образования	<ul style="list-style-type: none"> • результаты итоговой аттестации; • результаты выступления на областных олимпиадах и интеллектуальных состязаниях; • соотношение уровня интеллектуального развития и результатов обучения 	<ul style="list-style-type: none"> • изучение и анализ данных единого государственного экзамена и областных олимпиад и конкурсов; • психологическая диагностика уровня интеллектуального развития; • сопоставительный анализ результатов
Качество условий, в которых развернут образовательный процесс	<ul style="list-style-type: none"> • уровень и направленность образовательных программ; • документы, регламентирующие организацию образовательного процесса; • документально-содержательное обеспечение образовательной и воспитательной деятельности 	<ul style="list-style-type: none"> • изучение экспертных листов государственной аккредитации образовательных учреждений
Ассортимент предлагаемых услуг	<ul style="list-style-type: none"> • разнообразие образовательных программ; • разнообразие направлений профильного образования; • соответствие направлений профильного образования образовательным запросам учащихся 	<ul style="list-style-type: none"> • изучение учебных планов образовательных учреждений; • социологический опрос выпускников основной школы
Качество предоставления услуг	<ul style="list-style-type: none"> • профессиональная квалификация педагогического персонала; • использование педагогами современных образовательных технологий 	<ul style="list-style-type: none"> • анализ результатов аттестации педагогов по отчетам образовательных учреждений; • анкетирование учителей 9-11 классов

В целях определения *ассортимента образовательных услуг* было проведено социологическое исследование познавательных потребностей выпускников основной школы, данные психолого-педагогической диагностики, проанализированы учебные планы и отчеты 100% общеобразовательных учреждений района. Результаты показали, что ассортимент услуг общего образования, выраженный в спектре профилей, предлагаемых старшеклассникам, составляет 53% от потребности. При исследовании *качества образовательных услуг* по показателям, представленным в таблице 1, были изучены 100% экспертных листов государственной аккредитации образовательных учреждений района. Результаты свидетельствовали о наличии оценок, соответствующих «критическому» уровню по каждому показателю (12%, 4%, 25% соответственно) и недостаточном количестве оценок, соответствующих «оптимальному» уровню.

При исследовании *качества педагогической деятельности* наряду с традиционным показателем профессиональной квалификации по результатам аттестации педагогов мы выделили уровень владения ими современными образовательными технологиями (проектной, модульной, игровыми, портфолио, компьютерной), которые в соответствии с государственными стратегическими документами являются необходимым компонентом обеспечения современного качества образования. Результаты изучения отчетов образовательных учреждений показали, что высшую квалификационную категорию имеют 34%, 18%, 26% педагогов общего, дошкольного и дополнительного образования соответственно. Анкетирование учителей, работающих в 9-11 классах (всего было изучено 150 анкет, 74% от общего числа педагогов III ступени), в целях определения уровня владения современными образовательными технологиями показало, что обобщенный показатель владения ими на достаточном уровне составляет 25%, вообще не владеют – 48%.

В результате был сделан вывод о том, что состояние компонентов субмуниципальной образовательной системы не в полной мере отвечает современным требованиям, представленным в государственных нормативных и стратегических документах, а также требованиям потребителей образовательных услуг – учащихся старших классов.

При изучении *результатов образования* в соответствии с целями национального проекта «Образование» наряду с традиционными данными успеваемости нас интересовали успехи школьников, относящихся к категории талантливых и способных. Поэтому мы расширили спектр показателей, включив в него показатели уровня и динамики интеллектуального развития учащихся 9-х–11-х классов. Проведенная психологическая диагностика по методике УИТ СПЧ («Универсальные тесты интеллектуального развития, Санкт-Петербург – Челябинск») показала распределение усредненных суммарных и индивидуальных значений уровня интеллектуального развития учащихся, в соответствии с которыми были выделены школьники, имеющие высокий и выше среднего уровень интеллектуального развития. Их количество по району составило 196 человек, 5% от участвовавших в диагностике. Результаты образования по показателям усвоения требований государственных образовательных стандартов выпускниками средней школы характеризуются следующими данными: а) *относительное количество выпускников средней школы, освоивших государственные образовательные стандарты*, по показателям государственной итоговой аттестации составило 98 % одиннадцатиклассников; б) *количество получивших документ особого образца*: – 53 (6,5%); в) *количество одиннадцатиклассников, получивших 95-100 баллов* - 1 (0,1%). Реализация интеллектуального потенциала талантливых и способных учащихся была изучена нами через сопоставление данных об уровне интеллектуального развития и результатов областных олимпиад и интеллектуальных конкурсов. *Суммарное количество победителей и призеров областных олимпиад и интеллектуальных конкурсов* составило 75 учащихся 9, 10, 11 классов, что составило 25 % от общего числа рассматриваемой категории детей и свидетельствовало о недостаточной эффективности образовательного процесса.

В целом анализ и оценка результатов образования подтвердили необходимость совершенствования образовательного процесса и приведении их в соответствие современным требованиям.

В ходе *формирующего эксперимента* была реализована модернизированная субмуниципальная система управления образованием; проводилась корректировка элементов системы. В частности, создано семь проектов реализации национального проекта «Образование» в субмуниципальной образовательной системе с учетом ее потребностей и специфики: «Развитие дошкольного образования», «Поддержка талантливых, способных и инициативных детей», «Развитие воспитания и дополнительного образования», «Развитие профильного обучения», «Информатизация субмуниципальной образовательной системы», «Управление качеством педагогического персонала», «Развитие специального (коррекционного) образования». Цели и задачи проектов представляют собой декомпозированные цели и задачи модернизации образования муниципальной образовательной системы и определяют наполнение содержательно-целевого компонента.

В составе *функционально-структурного компонента* помимо базовых функций выделены функции управления функционированием и управление развитием. *Организационная структура* управления преобразована в матричную, приведено в соответствие с «числом Миллера» количество объектов управления специалистов РУО (уменьшено до 7 ± 2) за счет делегирования части функций специалистам служб обеспечения (информационно-аналитического и методического обеспечения, психолого-медико-педагогическому центру), оптимизированы количественно и качественно связи между специалистами управления по делам образования г. Челябинска и районного управления образования.

Разработаны и реализованы *технологии управления развитием и функционированием* образовательной системы. Технология управления функционированием – процессами стабилизации, отражает идеи и методологию всеобщего управления качеством (Total Quality Management). В соответствии с данной методологией: а) составлен реестр процессов, развернутых в образовательной системе и являющихся объектом управления (управление подготовкой к итоговой аттестации в форме ЕГЭ, управление аттестацией педагогов, управление процессами жизнеобеспечения; управление подготовкой образовательных учреждений к новому учебному году; управление подготовкой и проведением районных олимпиад, управление защитой прав детей на образование и т.д.); б) созданы положения о деятельности в рамках выделенных процессов; в) разработаны алгоритмы деятельности с учетом цикла Э. Деминга (планируй – действуй – проверяй – улучшай); г) разработанные алгоритмы утверждены приказом по РУО и являются составляющими *документированной процедуры* – документа, в котором установлены правила и процедуры управления конкретным видом деятельности, оформления его результатов. Технология управления развитием представлена в пакете разработанных проектов, где определены последовательность, методы и средства деятельности в соответствии с целями проекта.

Реализована и откорректирована подсистема *информационно-коммуникативного обеспечения*: система мониторинга реализации пакета проектов, включающая критерии и показатели условий и результатов образовательной деятельности, методы получения, обработки и хранения информации, уровни ее потребления, каналы коммуникаций в образовательной системе, а также локальную информационную систему, обеспечивающую оперативный доступ, коммуникации и документооборот внутри субмуниципальной образовательной системы и за ее пределами.

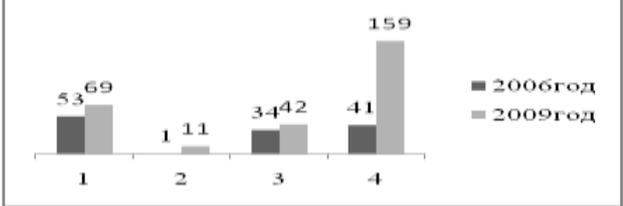
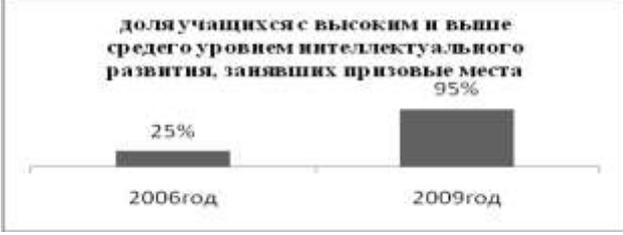
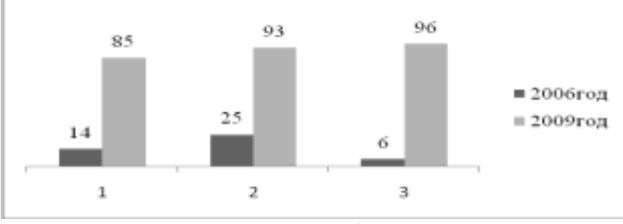
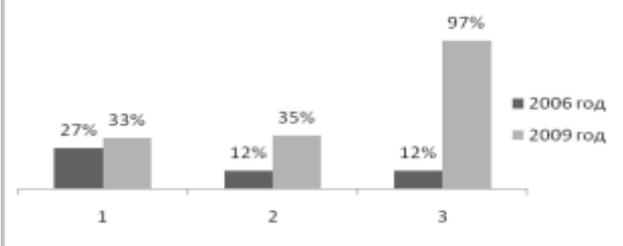
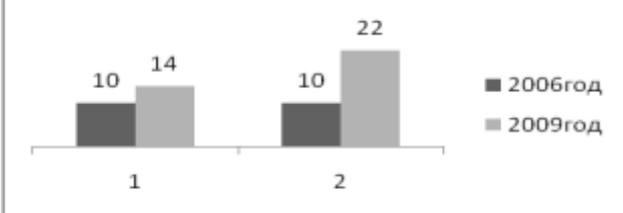
Изучение модернизированной системы управления было осуществлено группой экспертов методом Делфи. Полученные результаты свидетельствуют о позитивных изменениях и достижении оптимального уровня в реализации функций управления, в организационной структуре управления, в используемых технологиях управления проектами и процессами функционирования, информационно-коммуникативном обеспечении по сравнению с начальным этапом эксперимента. Полученные данные позволяют сделать вывод о том, что произошли позитивные качественные изменения во всех компонентах субмуниципальной системы управления, то есть о ее модернизации.

В ходе *обобщающего* эксперимента были проведены повторные измерения состояния компонентов образовательной системы по показателям, определенным в качестве зависимых переменных; осуществлена интерпретация полученных результатов и проверка гипотезы, в соответствии с которой модернизированная система управления явилась фактором положительных изменений в компонентах образовательной системы.

Повторные измерения состояния компонентов образовательной системы и сопоставительный анализ полученных данных показывают положительную динамику по всем выделенным показателям, характеризующим современное качество образования в соответствии со стержневыми задачами его модернизации. Графическая интерпретация изменений в условиях и результатах образования по выделенным критериям и показателям качества (таблица 1), а также механизм управления выделенными направлениями деятельности представлены на рис. 2-6.

Принимая во внимание, что основным показателем эффективности модернизированной системы управления в соответствии с разработанными на основе современных требований критериями является наличие позитивных изменений в объектах управленческих воздействий и результатах образования, мы делаем вывод о том, что модернизированная система эффективна, так как обеспечила поступательное развитие компонентов образовательной системы по всем выделенным критериям и показателям, то есть в соответствии со значением понятия «фактор», явилась движущей силой, обеспечившей современное качество образования. Таким образом, основные положения гипотезы подтвердились.

В **заключении** диссертации представлены выводы, сформулированные на основе теоретического анализа и экспериментальной работы, намечены перспективы дальнейшего изучения проблемы.

Направления деятельности	Механизм управления
 <p>1. количество медалистов 2. количество набравших 95-100 баллов 3,4. количество победителей областных олимпиад и интеллектуальных конкурсов</p> <p><i>Рис. 2. Результаты итоговой аттестации в динамике (2006,2009гг.)</i></p>	<p>Проект «Поддержка талантливых, способных и инициативных детей»</p>
 <p><i>Рис. 3. Динамика реализации интеллектуального потенциала старшеклассников (2006,2009гг.)</i></p>	<p>Проект «Поддержка талантливых, способных и инициативных детей»</p>
 <p>1. уровень и направленность образовательных программ 2. документы, регламентирующие организацию образовательного процесса 3. документально-содержательное обеспечение образовательной деятельности</p> <p><i>Рис. 4. Качество условий, в которых развернут образовательный процесс в динамике (2006,2009гг.)</i></p>	<p>Пакет документированных процедур: обеспечение подготовки ОУ к государственной аккредитации</p>
 <p>1. доля педагогов, имеющих высшую квалификационную категорию 2. доля педагогов, владеющих современными образовательными технологиями 3. доля педагогов, владеющих информационно-коммуникативными технологиями</p> <p><i>Рис.5. Качество предоставления услуг в динамике (2006,2009гг.)</i></p>	<p>Проекты «Управление качеством педагогического персонала» «Информатизация субмуниципальной образовательной системы»</p>
 <p>1. количество образовательных программ 2. количество направлений профильного образования</p> <p><i>Рис.6. Ассортимент образовательных услуг в динамике (2006, 2009гг.)</i></p>	<p>Проекты «Развитие профильного образования» «Развитие специального (коррекционного) образования»</p>

Основные выводы исследования

1. Актуальность исследуемой проблемы обусловлена комплексом государственных стратегических документов, определяющих цели и задачи модернизации образования, в том числе управления как составляющей целостной образовательной системы, а также необходимостью решения проблемы качества образования в субмуниципальной образовательной системе.

2. Модернизация субмуниципальной системы управления рассматривается как комплексное, всестороннее обновление и интеграция в целостную систему всех компонентов управления в соответствии с требованиями современной науки на основе системного, синергетического, процессного и ситуационного подходов.

3. Субмуниципальная система управления образованием – это взаимосвязанное единство четырех подсистем: *содержательно-целевой*, представляющей направления, цели и задачи деятельности по обеспечению достижения современного качества образования; *функционально-структурной*, объединяющей базовые функции управления (планирование, организацию, мотивацию и контроль) и специальные – управление развитием (проектами) и управление функционированием образовательной системы, а также организационную структуру управления матричного типа; *технологической*, содержащей технологии принятия управленческого решения; *информационно-коммуникативной*, интегрирующей информационное обеспечение, коммуникации и документооборот на основе развития локальной информационной системы.

4. Модернизированная субмуниципальная система управления отвечает всем признакам системы: ее внутренние свойства определяются морфологическим, структурным, функциональным и интегративным аспектами, которые в сжатом виде могут быть представлены: составом системы; связями между подсистемами и элементами, относящимися к связям управления, функционирования и развития; основной функцией системы, заключающейся в целенаправленном воздействии на образовательную систему для обеспечения ее модернизации; системообразующим фактором, которым является цель управления – обеспечение достижения современного качества образования.

5. Технология модернизации представляет собой упорядоченную в логической последовательности совокупность процедур и операций, методов и средств всестороннего и комплексного обновления или проектирования компонентов субмуниципальной системы управления.

6. Проведенный анализ результатов экспериментальной работы по выделенным критериям реализации стержневых задач модернизации показал наличие позитивных изменений в педагогических условиях – компонентах образовательной системы: в ассортименте образовательных услуг, соответствующих запросам населения района; в качестве образовательных услуг, выраженных показателями профессиональной квалификации педагогов и уровнем владения ими современными образовательными технологиями; уровне и направленности образовательных программ; организации образовательного процесса; документально-содержательном обеспечении образовательной деятельности.

7. Изменения в компонентах образовательной системы обусловили рост образованности выпускников школы в соответствии с современными требованиями

к качеству образования, выраженный показателями достижений учащихся на итоговой государственной аттестации и интеллектуальных конкурсных состязаниях.

Поскольку полученные результаты явились итогом управленческих воздействий на субмуниципальную образовательную систему, можно утверждать, что модернизированная система управления явилась фактором обеспечения современного качества образования, то есть выдвинутая гипотеза нашла свое подтверждение. Задачи исследования решены, а его результаты имеют научную новизну, теоретическую и практическую значимость. В то же время выполненная работа не решила всех проблем, связанных с модернизацией субмуниципального управления образованием. Вне поля исследования остались вопросы общественно-государственного управления субмуниципальной образовательной системой, вопросы социального партнерства в управлении системой, вопросы управления качеством дополнительного образования и воспитания, что создает предпосылки для продолжения научной работы.

Основные положения диссертации опубликованы в работах:

Монография

1. Усынин, В.В. Управление модернизацией образовательного процесса на основе современных педагогических технологий: монография [Текст] / В.В. Усынин. – Челябинск: Цицеро, 2008. – 232с.

Публикации в изданиях, включенных в реестр ВАК МО и Н РФ

2. Усынин, В.В. Коммуникации как фактор эффективного управления субмуниципальной образовательной системой / В.В. Усынин // Сибирский педагогический журнал. – 2009. - № 7. – С. 46-59.

3. Усынин, В.В. Функции управления и информация в условиях модернизации образования / В.В. Усынин // Известия Волгоградского государственного педагогического университета. – 2009. - №9. – С.23-31.

Научные статьи и материалы конференций

4. Усынин, В.В. Методологические основы информатизации управления субмуниципальной образовательной системой / В.В. Усынин // Научная жизнь. – 2009. - № 1. – С. 58-62.

5. Усынин, В.В. Инновационные образовательные учреждения: как им развиваться? – Проблемы формирования профессиональной направленности молодежи / Под.ред. А.Я. Найна. – Челябинск: УралГУФК, 2004. – С.126-128.

6. Усынин, В.В. Научно-методические и организационные аспекты управления учебным процессом в инновационных структурах образования / В.В. Усынин // Развитие творческой одаренности детей: сборник тезисов научно-практич. конф. – Челябинск: ЧГУ, 2002. – С.68-70.

7. Усынин, В.В. Практическое и методическое обеспечение мониторинга управления педагогическим процессом / В.В. Усынин // Дидактическое и методическое обеспечение мониторинга и стандартов образования в условиях инновационного обучения: материалы городской научно-практич. конф. – Челябинск: Изд-во ЧГПУ, 1995. – С.9-13.

8. Усынин, В.В. Дифференциация как средство освоения нового содержания образования / В.В. Усынин // Реализация дифференцированного подхода к развитию

личности средствами общего и научного образования: сборник тезисов научно-практич. конф. – Челябинск: Изд-во ЧГПУ, 2002. – С.51-54.

9. Усынин, В.В. Научно-методические и организационные аспекты управления учебным процессом в инновационных образовательных учреждениях / В.В. Усынин // Развертывание научно-прикладных исследований в образовательно-воспитательных учреждениях г.Челябинска: материалы городской научно-практич. конф. – Челябинск: ЧГУ, 2003. – С.6-7.

10. Усынин, В.В. Теоретические и практические аспекты комплексного учебно-методического обеспечения процесса подготовки и повышения квалификации педагогических работников в новых типах учебных заведений / В.В. Усынин // Дифференциация в непрерывном профессионально-педагогическом образовании: сборник тезисов междунар. научно-практич. конф. – Челябинск: ЧГУ, 2003. – С.31-33.

11. Усынин, В.В. О реализации перспективного плана развития субмуниципальной образовательной системы / В.В. Усынин // Управление качеством образования в районной образовательной системе. – Челябинск: ЗАО Челябинская межрайонная типография, 2005. – С.4-21.

12. Усынин, В.В. Развитие субмуниципальной образовательной системы в условиях модернизации российского образования / В.В. Усынин. – Челябинск: Изд-во ЧГПУ, 2004. – 40 с.

13. Усынин, В.В. Национальный проект «Образование» как фактор интенсивного развития субмуниципальной образовательной системы / В.В.Усынин. – Челябинск: ЗАО Челябинская межрайонная типография, 2007. – 35 с.

14. Усынин, В.В. Тенденции развития и управления инновационными процессами в образовательной системе района / В.Н. Бурова, В.В. Усынин. – Челябинск: Изд-во ЧПО Книга, 2008. – 130 с.

15. Усынин, В.В. Развитие районной образовательной системы в условиях формирования новой модели российского образования / В.В. Усынин. – Челябинск: ООО Челябинский Дом печати, 2008. – 62 с.

Учебные и методические пособия

16. Усынин, В.В. Методологические и технологические аспекты модернизации субмуниципальной системы управления образованием: учебно-методическое пособие / В.В. Усынин. – Челябинск: Цицеро, 2009. – 118с.

17. Усынин, В.В. Модернизация субмуниципальной образовательной системы в условиях перехода на современную модель российского образования: методическое пособие / В.В. Усынин. – Челябинск: Изд-во ЧПО Книга, 2009. – 94 с.

18. Усынин, В.В. Развитие дошкольного образования в субмуниципальной образовательной системе: методическое пособие / В.В. Усынин – Челябинск: ООО Челябинский Дом печати, 2009. – 31 с.

19. Усынин, В.В. Концептуальные основы лицейского образования: учебно-методическое пособие // Под ред. Т.Г. Калугиной / Г.И. Бабенкова, Е.В. Баталова, В.В. Усынин. – Челябинск: Лаборатория организации и содержание лицейского образования, 2000. – 172 с.

20. Усынин, В.В. Психологическое сопровождение предпрофильного и профильного обучения в образовательном учреждении: методические рекомендации / О.Н. Гавриченко, В.В. Усынин, В.В. Шарамова. – Челябинск: Цицеро, 2008. – 55 с.