

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Кубанский государственный университет»
Факультет педагогики, психологии и коммуникативистики

УТВЕРЖДАЮ
Проректор по учебной работе, качеству
образования – первый проректор
А.Г. Иванов
« 30 » 08 2017 г.



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
Б1.В.ДВ.16.02 «Основы педагогического менеджмента»

Направление 44.03.03 Специальное (дефектологическое)
подготовки/специальность образование
(код и наименование направления подготовки/специальности)

Направленность (профиль) / Образование лиц с интеллектуальными
специализация нарушениями (Олигофренопедагогика)
(наименование направленности (профиля) специализации)

Программа подготовки Академическая
(академическая /прикладная)

Форма обучения Очная
(очная, очно-заочная, заочная)

Квалификация (степень) выпускника Бакалавр
(бакалавр, магистр, специалист)

Краснодар 2017

Рабочая программа дисциплины «Основы педагогического менеджмента» составлена в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования (ФГОС ВО) по направлению подготовки 44.03.03. Специальное (дефектологическое) образование, утвержденным приказом Министерства образования и науки РФ № 1087 от 01.10.2015 г.

Программу составил(и):

Смирнова, к.п.н., доцент кафедры
дефектологии и специальной психологии



Рабочая программа дисциплины утверждена
на заседании кафедры дефектологии и специальной психологии:
протокол № 11 от «20» июня 2017 г.

Заведующий кафедрой Смирнова Л.В., к.п.н., доцент



Утверждена на заседании учебно-методической
комиссии факультета педагогики, психологии
и коммуникативистики

протокол № 11 от «21» июня 2017 г.

Председатель УМК факультета

Гребенникова В.М., д.п.н., доцент



Рецензенты:

Цику З.И., заведующий МБДОУ МО

г. Краснодар «Детский сад «214»

Бгажнокова И.М., к.психол.н, профессор (Москва)



1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ Б1.В.ДВ.16.02 «ОСНОВЫ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА»

1.1 Цели дисциплины: обеспечить знание теоретических основ маркетинга и менеджмента - сформировать у будущих специалистов основные представления и понятия об управлении современной специальной образовательной организацией в современных социокультурных условиях в России.

1.2 Задачи дисциплины:

1. Формирование у будущих специалистов основных представлений и понятий об управлении современной специальной образовательной организацией в изменившейся политической и экономической обстановке в стране;

2. Формирование способности разбираться в механизмах и рычагах эффективного управления образовательной организацией, в условиях развития рыночных основ экономики.

1.3 Место дисциплины в структуре основной образовательной программы

Дисциплина «Основы педагогического менеджмента» относится к дисциплинам по выбору вариативной части базового Блока 1 «Дисциплины (модули)» учебного плана ООП «Образование лиц с интеллектуальными нарушениями (Олигофренопедагогика)». Освоение данного курса требует хороших знаний базовых психолого-педагогических дисциплин, специфических дефектологических предметов, предусмотренных ООП.

1.4 Требования к результатам освоения содержания дисциплины

В результате освоения дисциплины «Маркетинг и менеджмент в системе специального образования» у студента должны сформироваться следующие компетентности:

Результаты обучения (знания, умения, опыт, компетенции):

Код компетенции	Формулировка компетенции
ПК-6	способностью осуществлять мониторинг планируемых результатов образовательно-коррекционной работы
Знать	Терминологию менеджмента и маркетинга; Делопроизводство образовательного учреждения Механизм выстраивания маркетинговой политики образовательного учреждения Технологию управления коллективом в специальном образовательном учреждении
Уметь	Оперировать управленческой терминологией; составлять и систематизировать управленческую документацию; планировать стратегию и тактику управления специальным образовательным учреждением.
Владеть	Анализом профессиональных ситуаций и способами их разрешения; Методами взаимодействия с членами педагогического коллектива, родителями, административными и общественными структурами.

2. Структура и содержание

2.1 Распределение трудоёмки работ

Трудоёмкость дисциплины О

(для студентов ОФО).

Вид учебной работы		Всего часов	Семестры (часы)			
			8			
Контактная работа, в том числе:		46,2	46,2			
Аудиторные занятия (всего):		44	44			
Занятия лекционного типа		16	16	-	-	-
Лабораторные занятия		-		-	-	-
Занятия семинарского типа (семинары, практические занятия)		28	28	-	-	-
Иная контактная работа:		2,2	2,2			
Контроль самостоятельной работы (КСР)		2	2			
Промежуточная аттестация (ИКР)		0,2	0,2			
Самостоятельная работа, в том числе:		25,8	25,8			
Проработка учебного (теоретического) материала		15,8	15,8	-	-	-
Выполнение индивидуальных заданий (подготовка сообщений, презентаций)		10	10	-	-	-
Реферат				-	-	-
Подготовка к текущему контролю				-	-	-
Контроль:						
Подготовка к зачету						
Общая трудоемкость	час.	72	72	-	-	-
	в том числе контактная работа	46,2	46,2			
	зач. ед	2	2			

2.2 Структура дисциплины:

Распределение видов учебной работы и их трудоемкости по разделам дисциплины.

Для студентов ОФО

№ раздела	Наименование разделов	Количество часов
-----------	-----------------------	------------------

		Всего	Аудиторная работа			СРС
			Л	ПЗ	КСР	
1.	Введение в менеджмент.	6	1			5
2.	Современный этап в развитии менеджмента. Сущность и содержание менеджмента	3	1	2		
3.	Рынок образовательных услуг: понятие, основные экономические механизмы.	6	2	2		2
4.	Стратегическое планирование в педагогическом менеджменте.	10	2	4		4
5.	Функция организации в педагогическом менеджменте.	10	2	4		4
6.	Функция мотивации в педагогическом менеджменте.	10	2	4		4
7.	Стили руководства.	10	2	4		4
8.	Управление конфликтами.	10	2	4		4
9.	Внешние связи и маркетинговая политика образовательной организации.		2	4	2	4
	<i>Итого по дисциплине:</i>	72	16	28	2	26

2.3.1 Занятия лекционного типа.

№	Раздел, тема учебного курса, содержание лекций	Контроль
1.	Тема: <i>Введение в менеджмент.</i> Основные вопросы: 1. Менеджмент и маркетинг как наука управления. Основные этапы развития управленческой мысли. Ведущие школы менеджмента. Особенности менеджмента в РФ. 2. Понятие, сущность, задачи и основные функции менеджмента и маркетинга. 3. Классификация управленческих работников.	Конспект
2.	Тема: <i>Система управления.</i> 1. Цели, принципы и методы современного управления специальным образовательным учреждением системы управления ОУ. 2. Функции управления. 3. Цикл управления ОУ. 4. Закономерности и принципы управления.	Конспект
3.	Тема: <i>Рынок образовательных услуг: понятие, основные экономические механизмы.</i> 1. Маркетинговое исследование. 2. План маркетинга. 3. Понятие: рынок образовательных услуг. 4. Маркетинговое исследование, как условие развития образовательного учреждения.	Конспект
4.	Тема: <i>Планирование как функция менеджмента.</i> 1. Планирование. Значение и принципы планирования. 2. Анализ внешней и внутренней среды организации. 3. Понятие: уровни планирования, стратегические планы, тактические планы, оперативные планы, перспективный подход в управлении.	Индивидуальные задания

4.Общая стратегия развития ОУ.	
--------------------------------	--

5.	Тема: <i>Мотивация в системе менеджмента.</i> 1.Общая характеристика мотивации. 2.Понятие и сущность мотивации. Основные модели мотивации. 2.Содержательные теории мотивации. 3. Процессуальные теории мотивации.	Конспект
6.	Тема: <i>Контроль и регулирование.</i> 1.Сущность и задачи контроля в системе управления ОУ. 2.Составляющие процесса контроля и уровни его применения.	Решение задач
7.	Тема: <i>Лидерство в менеджменте.</i> 1. Понятие лидерства. 2. Теории лидерских черт, стилей. 3. Роли руководителя. 4. Качества менеджера.	Конспект
8.	Тема: <i>Управленческое решение</i> 1.Понятие, типы и виды управленческих решений. 2. Виды и типы управленческих решений. 3.Основные этапы процесса выработки управленческих решений и их реализации.	Решение задач
9.	Тема: <i>Внешние связи и маркетинговая политика образовательного учреждения.</i> 1.Внутренняя и внешняя среда фирмы. 2.Задача менеджмента по учету влияния и изменений среды на хозяйственную деятельность.	Проект

2.3.2 Занятия семинарского типа.

№	Наименование раздела	Тематика практических занятий (семинаров)	Форма текущего контроля
1	2	3	4
1.	Введение в менеджмент.	Предмет, задачи курса, основной категориальный аппарат. Характеристика современного общества и место специальных образовательных учреждений в эпоху развития рыночных отношений.	Семинар
2.	Закономерность и принципы управления	План и методика маркетингового исследования. Анализ образовательных услуг, конкурентоспособность, реклама, информация. Реклама образовательных услуг. 3.Бизнес-план образовательного учреждения.	Решение задач
3.	Экономические механизмы развития образовательной организации	Общая стратегия развития ОУ. Бизнес-план. Учет внутренних и внешних резервов. Инновационные подходы в менеджменте. Специальные образовательные услуги.	Индивидуальные задания
4.	Планирование как функция менеджмента.	Приемы и методы мотивации в современной практике управления ОУ. Типы и этапы контроля. Виды и планирования контроля в ОУ.	Решение задач
5.	Роль руководителя	Специфика труда менеджера, его место, роль и	Проект

	в эффективном управлении специальным образовательным учреждением	основные задачи в специальном образовательном учреждении. Работа с кадрами руководителей. Работа менеджера над собой.	
6.	Факторы, влияющие на принятие решений. И их реализации.	Методы выработки управленческих решений. Эффективные и неэффективные управленческие решения. Особенности менеджмента в ОУ компенсирующего вида.	Проект
7.	Инновация как объект менеджмента.	Управление инновационным процессом в ОУ. Особенности менеджмента в инновационных образовательных организациях.	Проект

2.3.3 Лабораторные занятия. Не предусмотрены

2.3.4 Примерная тематика курсовых работ (проектов) Не предусмотрены.

2.4 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

Задания: Изучить литературу и заполнить таблицу

Основные термины и понятия

Менеджмент, маркетинг, аппарат управления, диверсификация, закономерности управления, информационная система, мотивация, контроль, контролинг, механизм управления, персонификация, продвижение предприятия, управленческое решение.

3.Образовательные технологии, используемые в аудиторных занятиях: лекции, семинары, проектная деятельность, деловые игры; работа с мультимедийными материалами на практических занятиях.

Учебно-методические материалы для самостоятельной работы обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ) предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для лиц с нарушениями зрения:

- в печатной форме увеличенным шрифтом,
- в форме электронного документа,

Для лиц с нарушениями слуха:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа,

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

4. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

4.1 Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля.

Примерные тестовые задания промежуточного контроля

1. Что служит предметом управленческого труда?

а) средства коммуникации б)

управляющее воздействие

в) люди, их трудовая деятельность, информация г)

создание условий для достижения целей организации

2. **Какой признак не относится к характеристике управления?** а)целенаправленность
б) вход в)воздействие на объект
3. **Какой из указанных принципов менеджмента не является общим?**
а)принцип обратной связи б)закон
необходимого разнообразия
в)принципы производительности
труда г)принцип гомеостазиса
4. **С какой процедуры целесообразно начать стратегическое планирование?** а)SWOT-анализ б)анализ перспектив
предприятия
в)выбор конкурентной стратегии
г)анализ путей диверсификации
5. **Каково соотношение функций и структур управления?**
а)функции и структуры достаточно обособлены и практически не связаны между собой б)
определяющими являются функции управления, а структуры являются производными от
них в) первичны структуры управления, а функции зависят от них.

4.2 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации.

Критерии оценки на зачете

В качестве *критерия эффективности результатов обучения* выступают:

- глубина знаний, характеризующаяся числом осознанных существенных связей данного знания с другими, с ним соотносящимися;
- полнота знаний, определяемая количеством всех знаний об изучаемом объекте;
- действенность знаний, предусматривающая готовность и умение студентов применять их в сходных ситуациях;
- оперативность знаний, предусматривающая готовность студентов применять их в вариативных ситуациях;
- конкретность знаний, проявляющаяся в способности обучаемого на основе конкретного знания делать обобщения;
- системность знаний, которая определяется как совокупность знаний в сознании обучающихся и структура которой соответствует структуре научного знания;
- осознанность знаний, выражающаяся в понимании связей между ними, путей получения знаний, умения их доказывать.

Если по одному из предложенных студенту вопросов данные критерии освоены, то он получает зачет.

7.2. Вопросы для подготовки к зачету:

1. Менеджмент как наука об управления.
2. Место образовательных учреждений в эпоху развития рыночных отношений.
3. Современные тенденции в развитии специального образования.
4. Задачи управления специальным образовательным учреждением на современном этапе развития общества.
5. Признаки эффективного управления образовательным учреждением.
6. Традиции и инновации в управлении образовательным учреждением.
7. Что собой представляет инновационный проект.
8. Этапы создания инновационного проекта.
- 9 Нормативно-правовая основа управления образовательным учреждением.
- 10.Основные механизмы управления образовательным учреждением.
- 11 .Понятие: рынок образовательных услуг.

12. Правила управления специальным образовательным учреждением.
13. Нормативно-правовые основы управления образовательным учреждением.
14. Экономические основы управления образовательным учреждением.
15. Маркетинг как условие выживания образовательного учреждения.
16. Технология анализа рынка образовательных услуг.
17. Контроль и контроллинг в управлении ОУ.
18. Типы коммуникации и их роль в продвижении образовательных услуг.
19. Понятие: бюджетная организация, ее основные экономические признаки.
20. Конкурентоспособность образовательного учреждения: понятие, условия повышения.
21. Основные правила рекламы образовательных услуг.
22. Маркетинговая политика, ее составляющие.
23. Роль информации в повышении конкурентоспособности образовательного учреждения; виды информации.
24. Маркетинговое исследование.
25. Особенности долгосрочного подхода и стратегического планирования.
26. Методы маркетингового исследования.
27. Роль руководителя специального учреждения в эффективном управлении им.
28. Профессиональные качества руководителя специального образовательного учреждения.
29. Личностные качества руководителя специального образовательного учреждения.
30. Структура бизнес-плана.
31. Планирование работы специального образовательного учреждения.
32. Научная организация труда руководителя.
33. Мотивация. Понятие и сущность мотивации. Основные модели мотивации.
34. Методы выработки управленческих решений.
35. Маркетинговая информация и ее сбор.
36. Маркетинговая информационная система.

Оценочные средства для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья выбираются с учетом их индивидуальных психофизических особенностей.

– при необходимости инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на экзамене;

– при проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предусматривается использование технических средств, необходимых им в связи с их индивидуальными особенностями;

– при необходимости для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов процедура оценивания результатов обучения по дисциплине может проводиться в несколько этапов.

Процедура оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по дисциплине (модулю) предусматривает предоставление информации в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

для лиц с нарушениями зрения:

- в печатной форме увеличенным шрифтом,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями слуха:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

5. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля).

5.1 Основная литература:

1. Управление образовательным процессом с позиций качества: монография Мовчан Н. И., Мингазова Д. Н., Сопин В. Ф. Издательство: Издательство КНИТУ, 2010

5.2 Дополнительная литература:

1. П.В.Шеметов, Л.Е.Чередникова, С.В.Петухова Менеджмент.-М., 2010
2. Титова Н.Е., Кожаев Ю.П. Маркетинг: Уч. пособ. для студ. Высш. учеб. заведений. - М. :ВЛАДОС, 2004.
3. Котлер Ф. Основы маркетинга /Пер. с англ., общ. Ред. Е.М.Пеньковой - М., 1990.
4. Л.Е.Басовский Менеджмент. – М., 2010.
5. Сэндидж Ч.Г., Фрайбкргер В., Ротцолл К. Реклама: теория и практика/ Пер.с англ., ред.. Е.М.Пеньковой., м.: Прогресс, 1989.
6. Пенькова Л.А., Калинин В.М., Казакова В.Н., Сереброва Д.В. Менеджмент в практике дошкольного учреждения. Методическое пособие. – М., Сфера, 2007.
7. Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента: Конспект лекций. Таганрог: ТРТУ, 1995.

5.3. Периодические издания:

«Воспитательная работа в школе» (журнал)

«Народное образование» (журнал)

«Научно-методический журнал заместителя директора школы по воспитательной работе»

«Завуч начальной школы» (научно-практический журнал)

«Директор школы» (журнал) «Вестник образования России» (журнал)

6. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля).

<http://www.pedlip.ru/> Педагогическая библиотека

<http://www.Koob.ru/> Психолого-педагогическая библиотека

<http://www.elibrary.ru/> Научная электронная библиотека

www.azps.ru/handbook психологический словарь

www.edu.ru Федеральный портал «Российское образование»

www.museum.edu.ru Российский общеобразовательный портал

www.rospsy.ru Сайт Федерации психологов образования России

7. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

№	Вид методической разработки	Дата утверждения на заседании кафедры
1.	Методические рекомендации по организации самостоятельной работы студентов.	Протокол № 9 от 20.04.17
2.	Методические рекомендации по подготовке к семинарским и практическим занятиям.	Протокол № № 9 от 20.04.17
3.	Методические рекомендации по проектной деятельности студентов.	Протокол № № 9 от 20.04.17
4.	Методические рекомендации по использованию информационных и электронных учебных ресурсов.	Протокол № № 9 от 20.04.17
	Методические рекомендации по подготовке и выполнению заданий по производственной практике бакалавров.	Протокол № № 9 от 20.04.17

В освоении дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья большое значение имеет индивидуальная учебная работа (консультации) – дополнительное разъяснение учебного материала.

Индивидуальные консультации по предмету являются важным фактором, способствующими индивидуализации обучения и установлению воспитательного

контакта между преподавателем и обучающимся инвалидом или лицом с ограниченными возможностями.
7.2 Основные теоретические положения для усвоения студентами:

А) Специфические принципы управления образовательной системой.

Принцип сочетания интересов детского и взрослого коллективов исходит из этих особенностей школы как социально-педагогической системы и предполагает с одной стороны, учет особенностей формирования и развития детского коллектива, у членов которого еще нет достаточного социального опыта, предусматривает развитие детской самостоятельности, инициативы, требует оберегания чувства самосознания детей. С другой стороны, соблюдение этого принципа предполагает учет специфики взрослого коллектива. При этом предусматривается возможность опоры на жизненный опыт, общественную деятельность, политическую зрелость, ответственность педагогов, чувство учительской гордости, предполагает поддержание авторитета учителя в глазах детей и их родителей.

Педагогическая направленность управленческой деятельности в школе. Управление школой означает осуществление разнообразной деятельности: административной, хозяйственной, организационной, правовой, педагогической. Эта деятельность направлена на решение различных по характеру задач, например, укрепление материально-технической базы школы, строительство и ремонт учебных зданий, снабжение оборудованием, благоустройство территории, зданий школы, приобретение мебели, учебно-наглядных пособий, обеспечение санитарно-гигиенических условий, расстановка педагогических кадров, комплектование классов, регулирование режима работы школы, контроль за деятельностью педагогов и учащихся, организация массовых мероприятий с учащимися, обеспечение сплоченности, творческого отношения к делу и др. Однако эффективность этой деятельности достигается, когда она всецело подчинена педагогическим задачам.

Принцип нормативности. Управление школой должно осуществляться на основе определенной общепринятой нормативной базы, в соответствии с имеющимися рекомендациями, регламентирующими различные стороны учебно-воспитательной работы, положениями, уставом, инструкциями, методическими указаниями, циркулярными письмами министерства образования.

Принцип объективности предполагает строгое следование требованиям объективных закономерностей учебно-воспитательного процесса, учет реальных возможностей педагогического коллектива, реального вклада каждого его члена, является основным условием деятельности школы.

Единство педагогических позиций складывается из формирования единого взгляда на задачи урока, значение внеурочной работы, оценку конечных результатов работы, ведет к обеспечению единых требований к учащимся, единого стиля отношений между учащимися и учителями и др.

Принцип сочетания государственных и общественных начал. Нельзя допускать отчужденности школы от общества и общества от школы, изолированности школы от процессов, происходящих в общественной жизни, а также узости и корпоративности профессиональных интересов педагогов. Перед школой всегда стояла задача объединения усилий государства и общества для решения проблем развития, органического слияния общественного и государственного начал в ее управлении. [37, с.5].

В управлении можно использовать любую систему принципов. Ведь, как пишет А. Файоль, "беда не в недостатке принципов. Надо уметь оперировать принципами. Это трудное искусство, требующее вдумчивости, опыта решимости и чувства меры". [24]

Между принципами и методами управления педагогическим коллективом существует тесная взаимосвязь. Методы, по определению Пидкасистого П.И., это пути, способы реализации принципов управления, достижения намеченных целей. [13, с.518]. К

наиболее известным методам управления коллективом относятся методы принятия управленческих решений (метод "мозгового штурма", дискуссия, "деловая игра", регламентный метод и др.) и методы их выполнения (методы коллективной и индивидуальной мотивации, административные методы и др.)

Таким образом, процесс управления педагогическим коллективом требует от руководителей высокого уровня профессионализма. Эффективным руководителем считается тот, который на этапе реализации той или иной управленческой функции демонстрирует только положительные личностные качества, используя для этого эффективные принципы и методы взаимодействия с коллективом.

Эффективность протекания управленческого процесса, настроение людей в организации, отношения между сотрудниками зависят от множества факторов: непосредственных условий работы, профессионализма кадровых работников, уровня управленческого состава и др. И одну из первых ролей в ряду этих факторов играет личность руководителя.

Б) Организационная структура управления образовательным учреждением

Одному руководителю сегодня невозможно решить все управленческие задачи, поэтому возникает необходимость построения организационной структуры образовательного учреждения.

Организационной структурой принято называть способ разделения общей цели на подцели и распределение последних между подсистемами или элементами. Определяя организационную структуру, субъект управления регламентирует полномочия и ответственность участников совместной деятельности, а также правила их взаимодействия по вертикали и горизонтали.

С точки зрения управления образовательное учреждение, как и любая социальная система, могут быть структурированы на субъект и объект управления. К субъекту управления относятся все те лица и социальные группы, которые организуют процесс управления. Те лица и группы, которым адресуются управляющие воздействия, выступают в качестве объектов управления. Поскольку в социальных системах управление связано с людьми, оно принимает форму руководства. Субъектов управления принято называть руководителями и руководящими органами, а объектов управления - исполнителями (подчиненными), или исполнительными органами.

Педагогическая система есть "множество взаимосвязанных структурных и функциональных компонентов, подчиненных целям воспитания, образования и обучения подрастающего поколения и взрослых людей" (Н.В. Кузьмина).

Внутренняя организационная структура системы определяется не только ее целевым назначением, но и способами сечения системы, т.е. критериями, которые принимаются в качестве ведущих структурообразующих факторов. Например, при целевом разбиении организации ее многоуровневая структура будет соответствовать иерархии или "дереву целей".

При многоуровневой иерархической структуре управления одни и те же лица или органы могут выступать одновременно и объектом управления по отношению к вышестоящему лицу или органу и в качестве субъекта управления по отношению к нижестоящим лицам.

Структура такой системы, как школа - многообразна, полиструктурна, в ней функционирует огромное количество структур различного рода, которые можно сгруппировать в четыре основные группы.

- 1) Структура материально-учебной базы школы, т.е. способ связи таких элементов, как школьные здания, мебель, технический инвентарь, учебно-наглядные пособия, технические средства обучения и т.д.
- 2) Структура общешкольного коллектива, включающая:

структуру педагогического коллектива, в которой выделяются методические комиссии по предметам, предметные кафедры, воспитатели, различные неформальные группы и т.д.; структуру ученического коллектива, состоящую из коллективов классов начального, среднего и старшего звеньев, различных ученических объединений в соответствии с интересами учащихся; структуру вспомогательного персонала школы;

структуру управленческого аппарата (организационная структура управления).

3) Процессуальные структуры - наиболее подвижные, динамичные, проявляющиеся в деятельности людей. Процессуальных структур в школе огромное количество, начиная от структуры каждого урока до инновационного процесса. Системообразующим, объединяющим, подчиняющим все остальные, является учебно-воспитательный процесс.

4) Последний блок в общешкольной структуре - наиболее сложный и менее изученный - её духовная структура. Это её философия, миссия, политика и стратегия, организационная культура.

Организационная культура - это система представлений, ценностей и образцов поведения, разделяемая всеми его членами, задающих ориентиры их поведения и действий, а также знаково-символическая система (мифология, обряды и ритуалы, герои организации, организационные табу, язык общения и лозунги) [5].

При рассмотрении управляющей системы школы обычно выделяют состав её субъектов, набор управленческих функций, организационную структуру управления (их иерархическое строение, управленческие связи и отношения, подчиненность и соподчиненность по уровням, звеньям и блокам).

Организационную структуру управляющей системы обычно изображают в виде схемы, модели, называемой оргниграммой, где, кроме субъектов, показаны связи между ними: кто кому подчиняется (отношения субординации), кто с кем взаимодействует на равных (отношения координации).

Существует несколько видов организационных структур управления образовательным учреждением: линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная, проектная и матричная. Рассмотрим основные из них.

Линейная - представляет последовательность (иерархию) индивидуальных и коллективных субъектов, выстроенных в порядке подчинения сверху вниз, т.е. в отношениях субординации; Функциональная, где субъекты выстраиваются в соответствии со своими

функциональными обязанностями, где указываются связи координации;

Линейно-функциональная оргструктура, где связи и отношения субъектов характеризуются одновременно и субординацией и координацией, т.е. развиты и по вертикали и по горизонтали; для школ, перешедших в режим развития, наряду с линейно-функциональной действует

ещё и матричная структура, в которой представлены различные смешанные субъекты управления (творческие группы, оргкомитеты, исследовательские коллективы и др.), которые создаются временно для решения той или иной инновационной задачи, проблемы.

Наиболее часто встречающаяся в практике организационная структура образовательного учреждения - линейно-функциональная структура

Говоря об организационных структурах управления образовательным учреждением нельзя не сказать об уровнях управляющей системы. Структура управляющей системы большинства образовательных учреждений представлена 4-мя уровнями управления (вертикальная структура):

Первый уровень - директор школы, руководители совета школы, ученического комитета, общественных объединений. Этот уровень определяет стратегические направления развития школы.

Второй уровень - заместители директора школы, школьный психолог, организатор

детского движения, помощник директора школы по административно-хозяйственной части, а также органы и объединения, участвующие в самоуправлении. Эти субъекты осуществляют тактическое управление образовательным учреждением.

Третий уровень - учителя, воспитатели, классные руководители, выполняющие оперативные управленческие функции по отношению к учащимся и родителям, детским объединениям, кружкам в системе внеучебной деятельности.

Четвертый уровень - соуправление - учащиеся, органы классного и общешкольного ученического самоуправления. Выделение данного уровня подчеркивает субъект - субъективный характер отношений между учителями и учениками.

Каждый нижестоящий уровень субъекта управления является одновременно и объектом управления по отношению к вышестоящему уровню (Приложение 2). На каждом из них по горизонтали разворачивается своя структура органов, объединений, советов и т.п.

Пятый и шестой уровни в структуре управления могут появиться, если объединяются несколько образовательных учреждений (уровень генерального директора), а также когда какой-то орган (например, совет учредителей, попечительский совет, школьная конференция и др.). Субъекты данного уровня наделены правом назначать и снимать директора, распределять финансы, менять предназначение и структуру школы.

В) Функция организации в управлении образовательным учреждением.

Организация - это этап управления, направленный на обеспечение выбора лучших путей выполнения плановых и творческих заданий, определение совокупности действий, ведущих к образованию взаимосвязей между частями целого: инструктаж, координация, объединение людей, совместно реализующих программу или цель. Главным для организационной деятельности является вопрос о том, как реально, с помощью каких действий воплощаются в жизнь цели организации. Именно поэтому организационная деятельность рассматривается как деятельность исполнительская, как реализационная стадия управления.

По своей природе организаторская деятельность человека - деятельность практическая, основанная на оперативном использовании психолого-педагогических знаний в конкретных ситуациях. Постоянное взаимодействие с коллегами, учащимися придает организаторской деятельности определенную личностно-ориентированную направленность.

Более полно содержание организационной деятельности может быть раскрыто через ее характеристику по отношению ко всем другим функциям управления, каждая из которых предполагает известную упорядоченность и организацию.

На этапе реализации целей системы наиболее важным и исходным моментом организации является четкое определение и распределение функциональных обязанностей всех лиц и подразделений, образующих систему. В свою очередь распределение функциональных обязанностей предполагает учет уровня подготовленности каждого члена организации, оценку индивидуально-психологических особенностей с точки зрения их соответствия предполагаемым функциональным обязанностям. Вопросы подготовки, подбора, отбора, расстановки кадров являются сердцевиной организационного этапа управления в любой социальной системе.

В структуре организаторской деятельности руководителя важное место занимает мотивировка предстоящей деятельности, инструктирование, формирование убежденности в необходимости выполнения данного поручения, обеспечение единства действий педагогического и ученического коллективов, оказание непосредственной помощи в процессе выполнения работы, выбор наиболее адекватных форм стимулирования деятельности. Организаторская деятельность руководителя включает и такое необходимое действие как оценка хода и результатов конкретного дела.

Совокупность действий, совершаемых субъектом управления для обеспечения всех этих

условий называют руководством.

Г) При реализации функции руководства решаются следующие основные задачи:

- 1) подбор, расстановка и оценка кадров, постановка задач перед исполнителями;
- 2) анализ и регулирование социально-психологического климата в коллективе;
- 3) стимулирование продуктивной деятельности подчиненных и их саморазвития;
- 4) создание условий для профессионального роста подчиненных.

Контроль - один из этапов управления, состоящий в выявлении отклонений величины фактических параметров управляемой системы от нормативов, служащих критериями оценки (цели, законодательные нормы), в измерении, оценке результатов выполнения программы. Из-за различных ограничений, всегда существующих во внешней среде или в самой системе, поставленные цели достигаются редко [5].

Особенность контроля в образовательном учреждении состоит в его оценочной функции - направленности на личность учителя. Если учитель молодой, то он сказывается на его профессиональном становлении; если это учитель со стажем - на укреплении или ослаблении его профессиональной позиции и авторитета в школе.

Существующая практика внутришкольного контроля не лишена некоторых недостатков. Во-первых, это отсутствие системы контроля, когда нет распределения объектов контроля среди директора и его заместителей, когда контроль организуется во имя отчета и набора количества посещенных уроков или занятий. Во-вторых, это формализм в организации контроля, когда нет четко поставленной цели проводимого контроля, отсутствуют или не используются объективные критерии оценки. В-третьих, односторонность внутришкольного контроля, понимаемого как проведение контроля какой-либо одной стороны, одного направления педагогического процесса. Например, контролируется только учебный процесс или только уроки русского языка и математики и др. В-четвертых, участие в контроле только должностных лиц, без привлечения опытных учителей, методистов, или, наоборот, небольшое участие представителей администрации.

В процессе внутришкольного контроля используются такие методы, как изучение школьной документации, наблюдение, беседы, устный и письменный контроль, анкетирование, изучение передового педагогического опыта, хронометрирование, диагностические методы, т.е. такие методы, которые позволяют получить необходимую объективную информацию. Методы взаимно друг друга дополняют, если мы хотим знать реальное положение дел, то должны по возможности использовать различные методы контроля.

С контрольной функцией управления тесно связан этап регулирования или коррекции, т.е. процесс предупреждения и устранения возможных или фактических отклонений от заданных целей. Причинами отклонений в конечных результатах могут быть некорректно составленные планы и ошибки в них, отсутствие полной и своевременной информации, слабость прогнозов, ошибки в принятых решениях, плохое исполнение, недостатки в контроле и оценке результатов. На данном этапе в свернутом виде представлены все функции управления. Регулирование и коррекцию можно рассматривать как оперативное управление текущими состояниями (отклонениями). В тех случаях, когда принятые меры не дают результатов, возникает необходимость пересмотра целей. А это означает начало нового управленческого цикла с развертыванием всех основных стадий управленческой технологии.

Д) Общие и специфические принципы управления образовательным учреждением
Деятельность руководителя, направленная на реализацию управленческих функций базируется на принципах управления.

Принцип управления - это основополагающие, фундаментальные правила, которые должны соблюдаться при осуществлении управления, обеспечивать достижение

заданных целей.

Управление образовательным учреждением является одним из видов социального управления. Вполне закономерно, что кроме принципов, присущих только управлению школой, в нем широко применяются принципы, общие для государственного управления и процесса любого труда (принципами НОТ), принципы социального управления.

Принципы НОТ (научной организации труда). Любой труд (производительный, педагогический, управленческий и др.), независимо от его сферы, формы и содержания, подчиняется определенным закономерностям, базируется на ряде общих положений. Такими основными принципами трудовой деятельности являются: научность, планомерность, оптимальность, материальное и моральное стимулирование, перспективность, системность, комплексность и т.п.

Примером принципов социального управления могут служить принципы, разработанные А. Файолем. Ведущими среди них являются:

- *принцип оптимального соотношения централизации и децентрализации в управлении;*
- *принцип единства единоначалия и коллегиальности в управлении;*
- *принцип рационального сочетания прав, обязанностей и ответственности в управлении.*

Ж) Целеполагание и планирование как функция управления образовательной организацией

Процесс управления любой педагогической системой предполагает целеполагание (постановку целей) и планирование (принятие решений). Совершенствование целеполагания и планирования управленческой работы диктуется необходимостью постоянного развития, движения педагогической системы.

Сластенин В.А. отмечает, что "цель управленческой деятельности - это начало, которое определяет общее направление, содержание, формы и методы работы. При определении "дерева" целей управления необходимо общую, или как говорят "генеральную", цель представить в виде ряда конкретных частных целей, то есть декомпозировать генеральную цель. Таким образом, достижение общей, генеральной цели осуществляется за счет выполнения составляющих ее частных целей".

Такое понимание целеполагания позволяет перейти к комплексному планированию. "Спланировать будущую деятельность, - как пишет Лазарев В.С., - значит определить цели, состав и структуру действий, необходимых для их достижения".

В практике работы образовательных учреждений разрабатываются три основных вида планов: перспективный, годовой и текущий. К ним предъявляются следующие требования: целенаправленность, перспективность, комплексность, объективность.

Перспективный план разрабатывается, как правило, на пять лет на основе глубокого анализа работы школы за последние годы.

Годовой план охватывает весь учебный год, включая летние каникулы.

Текущий план составляется на учебную четверть, он является конкретизацией общешкольного годового плана. Таким образом, наличие основных видов планов позволяет координировать деятельность педагогического, ученического и родительского коллективов. Эти планы являются стратегическими по отношению к планам работы учителей и классных руководителей.

Реализация функции планирования в едином управленческом цикле повышает эффективность деятельности школы. Основным недостатком школьного планирования до сего времени остается отсутствие в планах многих образовательных учреждений реально достижимых в планируемый период и научно обоснованных целей и конкретных задач,

отсутствие ориентации управленческой деятельности на конечные результаты

Система управления образовательным учреждением

Процесс управления всегда имеет место там, где осуществляется общая деятельность людей для достижения определенных результатов. Под управлением понимается систематическое воздействие субъекта управленческой деятельности (одного человека, группы лиц или специального созданного органа) на социальный объект, в качестве которого может выступать общество в целом, его отдельная сфера (например, экономическая или социальная), отдельное предприятие, фирма и т.п., с тем, чтобы обеспечить их целостность, нормальное функционирование, динамическое равновесие с окружающей средой и достижение намеченной цели.

Поскольку образовательное учреждение - социальная организация и она представляет собой систему совместной деятельности людей (педагогов, учащихся, родителей), то целесообразно говорить об управлении ею.

Социальное управление осуществляется путем воздействия на условия жизни людей, мотивацию их интересов, их ценностные ориентации. Многие ученые определяют понятие "управление" через понятие "деятельность", "воздействие", "взаимодействие".

Как отмечает Пидкасистый П.И., управление - процесс воздействия на систему в целях перевода ее в новое состояние на основе использования присущих этой системе объективных законов. Управление как "влияние" или "воздействие" определяют так же Шипунов В.П., Кишкель Е.Н., Бандурка А.М. "Под управлением вообще, - пишет В.А. Сластенин, - понимается деятельность, направленная на выработку решений, организацию, контроль, регулирование объекта управления в соответствии с заданной целью, анализ и подведение итогов на основе достоверной информации". А внутришкольное управление, по его мнению, представляет собой "целенаправленное, сознательное взаимодействие участников целостного педагогического процесса на основе познания его объективных закономерностей с целью достижения оптимального результата.

Розанов В.А. отмечает, что управление это система скоординированных мероприятий (мер) направленных на достижение значимых целей.

Так как сегодня на смену философии "воздействия" в управлении школой приходит философия "взаимодействия", "сотрудничества", следует определять понятие "управление образовательным учреждением" через понятие взаимодействия. Итак, под управлением образовательным учреждением мы понимаем систематическое, планомерное, сознательное и целенаправленное взаимодействие субъектов управления различного уровня в целях обеспечения эффективной деятельности образовательного учреждения.

В настоящее время понятие менеджмента из области бизнеса все шире распространяется на различные сферы деятельности людей, в том числе и на образование. Однако понятие менеджмента более узкое, чем понятие управления, так как менеджмент в основном касается различных аспектов деятельности руководителя, тогда как понятие управления охватывает всю область человеческих взаимоотношений в системах "руководители-исполнители". Так, теория управления школой, в частности, педагогическим коллективом существенно дополняется теорией внутришкольного менеджмента.

Теория менеджмента привлекает, прежде всего, своей личностной направленностью, когда деятельность менеджера (управляющего) строится на основе подлинного уважения, доверия к своим сотрудникам, создания для них ситуаций успеха. Именно эта сторона менеджмента существенно дополняет теорию внутришкольного управления.

Говоря об управлении образовательным учреждением следует иметь в виду систему управления, то есть применять системный подход к теоретическому осмыслению управленческой деятельности.

Под системой управления понимается совокупность скоординированных, взаимосвязанных между собой мероприятий, направленных на достижение значимой цели

организации. К таким мероприятиям относятся управленческие функции, реализация принципов и применение эффективных методов управления.

Все функции и задачи управления образовательным учреждением приобретают особый смысл в аспекте управления специальным (коррекционным) образовательным учреждением. В соответствии с законом РФ «Об образовании», другими правовыми актами, касающимися организации и стандартизации образования все функции управления настраиваются на решение этих задач. Особое внимание уделяется при этом взаимодействию с родителями, общественными и другими организациями.

3) Функции управления образовательным учреждением

Основные управленческие функции - это относительно обособленные направления управленческой деятельности. Функциональные звенья управления рассматриваются как особые, относительно самостоятельные виды деятельности, последовательно взаимосвязанные друг с другом этапы, полный состав которых образует единый управленческий цикл. Завершение одного цикла является началом нового. Таким образом, обеспечивается движение к более высоким качественным состояниям управляемой системы.

Существует несколько функций управления образовательными учреждениями. Лазарев В.С. выделяет среди них планирование, организацию, руководство и контроль [18, с.5]. К этим основным функциям Сластенин В.А. добавляет педагогический анализ, целеполагание, регулирование А.М. Моисеев, кандидат педагогических наук, профессор Академии повышения квалификации и переподготовки работников образования, выделяет *три большие группы функций управления образовательным учреждением*:

1. Функции управления поддержания стабильного функционирования образовательным учреждением;
2. Функции управления развитием школы и инновационными процессами;
3. Функции управления функционированием и саморазвитием внутришкольного управления включают в себя действия по отношению к самой системе управления образовательным учреждением.

Обобщая взгляды этих ученых, раскроем следующие функции управления образовательным учреждением: анализ, целеполагание и планирование, организацию, руководство, контроль и регулирование .

Анализ - относительно обособленный этап (стадия) познавательной управленческой деятельности, суть которого - творческое изучение, систематизация, обобщение и оценка разнообразной информации о социально-экономических условиях, реализации правовой образовательной политики, удовлетворения общественных потребностей, опыта сложившейся практики управления на всех уровнях.

На основе анализа индивидуальных, групповых и общественных образовательных запросов населения выделяются важнейшие социальные потребности: социально-экономические, экологические, валеологические, культурные, научные, территориальные, педагогические, бытовые и др., детерминирующие цели и содержание образования, определяется рынок заказчиков и потребителей. К последним относятся органы государственной власти и управления, предприятия и учреждения, общественные организации, активные группы населения, семья, отдельные лица.

Функция педагогического анализа в ее современном понимании введена и разработана в теории внутришкольного управления Ю.А. Конаржевским [7]. Педагогический анализ в структуре управленческого цикла занимает особое место: с него начинается и им заканчивается любой управленческий цикл, состоящий из последовательно взаимосвязанных функций. Исключение педагогического анализа из общей цепи