

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



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

**Б1.В.ДВ.10.01 «МАРКЕТИНГ И МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМЕ СПЕЦИАЛЬНЫХ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ НАСЕЛЕНИЮ»**

Направление подготовки: 44.04.03 Специальное (дефектологическое) образование

Профиль подготовки: «Обучение и воспитание лиц с тяжелыми нарушениями речи
(Логопедия)»

Программа подготовки: академическая

Форма обучения: заочная

Квалификация (степень) выпускника: магистр

Краснодар 2016

Рабочая программа дисциплины составлена в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования (ФГОС ВО) по направлению подготовки 44.04.03 Специальное (дефектологическое) образование, степень – магистр, утвержденным приказом Приказ Минобрнауки России N 904 от 28.08.2015.

Программу составил: Смирнова Л.В., к.п.н., доцент,
заведующий кафедрой
дефектологии и специальной психологии



Рабочая программа дисциплины утверждена на заседании кафедры
дефектологии и специальной психологии
протокол № 11 от 28 июня 2016 г.
Заведующий кафедрой
Смирнова Л.В., к.п.н., доцент



Утверждена на заседании учебно-методической комиссии факультета
протокол № 11 от « 29 » июня 2016 г.
Председатель УМК факультета:
Гребенникова В.М., д.п.н., доцент



Рецензенты:
Цику З.И., заведующий МДОУ МО
«Детский сад №214» г.Краснодар



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



1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ Б1.В.ДВ.10.01 «МАРКЕТИНГ И МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМЕ СПЕЦИАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ НАСЕЛЕНИЮ»

1.1 Цель освоения дисциплины: сформировать у студента основы маркетинговой культуры и умение ее использовать в сфере образования лиц с ограниченными возможностями здоровья.

1.2. Задачи дисциплины:

- формирование у будущих специалистов основные представления и понятия об управлении современным специальным образовательным учреждением в изменившейся политической и экономической обстановке в стране;
- формирование способности разбираться в механизмах и рычагах эффективного управления в условиях развития рыночных основ экономики.

1.3. Место дисциплины (модуля) в структуре ООП ВО: дисциплина п выбору.

1.4. Требования к уровню освоения дисциплины

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

№ п.п.	Индекс компетенции	Содержание компетенции (или её части)	В результате изучения учебной дисциплины обучающиеся должны		
			знать	уметь	владеть
1.	ОК-2	готовностью действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения, критически анализировать и оценивать собственную деятельность	Основные направления государственной политики в области образования лиц с ОВЗ; Основные принципы управления педагогическим коллективом; Задачи коррекционно-образовательного процесса. Терминологию менеджмента и маркетинга; Делопроизводство образовательного учреждения. Механизм выстраивания маркетинговой политики образовательного учреждения. Технологию управления коллективом в специальном образовательном учреждении.	Выстраивать управленческую политику образовательной организации; Технологию обдумывания и принятия управленческих решений; Планировать, согласовывать и координировать коррекционную работу в образовательной организации. оперировать управленческой терминологией; Составлять и систематизировать управленческую документацию; Планировать стратегию и тактику управления специальным образовательным учреждением;	Методами планирования, анализа, реализации и мониторинга качества коррекционной деятельности образовательной организации. Общенаучным и методами анализа, синтеза, сравнения, поиска, обработки, интерпретации научно-обобщения исторических знаний; современными способами представления научных данных, их комментарием с использованием электронных технических средств;
	ПК-19	способностью руководить педагогическим коллективом			
	ПК-21	готовностью к			

№ п.п.	Индекс компет енции	Содержание компетенции (или её части)	В результате изучения учебной дисциплины обучающиеся должны		
			знать	уметь	владеть
		изучению образовательно- культурных потребностей лиц с ОВЗ, проектированию и реализации индивидуальных программ сопровождения их культурно- досуговой деятельности.	детейс возможные их развития.	ОВЗ, проектировать образовательные услуги, удовлетворяющи е культурные и творческие потребности лиц с ОВЗ.	организацион- ными навыка- ми для реализации проектов по удовлеиво- рению культурных и творческих интересов лиц с ОВЗ.

2. Структура и содержание дисциплины.

2.1 Распределение трудоёмкости дисциплины по видам работ.

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 2 зач.ед. (72 часов), их распределение по видам работ представлено в таблице

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры (часы)			
		С			
Контактная работа, в том числе:	24,3	24,3			
Аудиторные занятия (всего):					
Занятия лекционного типа	6	6	-	-	-
Лабораторные занятия			-	-	-
Занятия семинарского типа (семинары, практические занятия)	12	12	-	-	-
			-	-	-
Иная контактная работа:					
Контроль самостоятельной работы (КСР)					
Промежуточная аттестация (ИКР)	0,3	0,3			
Самостоятельная работа, в том числе:	43	43			
<i>Проработка учебного (теоретического) материала</i>	10	10	-	-	-
<i>Выполнение индивидуальных заданий (подготовка сообщений, презентаций)</i>	10	10	-	-	-
<i>Реферат</i>			-	-	-
<i>Подготовка к текущему контролю</i>	10	10	-	-	-
Контроль:					
Подготовка к экзамену	13	13			
Общая трудоемкость	72	72	-	-	-
	в том числе контактная работа	24,3	24,3		
	зач. ед	2	2		

2.2 Структура дисциплины:

№ раздела	Наименование разделов	Всего	Количество часов				
			Аудиторная работа				СРС
			Л	ПЗ	ЛР	КСР	
1.	Введение в менеджмент.Маркетинг как условие развития образовательного учреждения.	6	1	2			3
2.	Закономерность и принципы управления Цели, принципы и методы современного управления специальным образовательным учреждением системы управления ОУ.	8	1	4			3
3.	Мотивация в системе менеджмента. Работа с кадрами. Главная теория мотивации, приемы и методы мотивации в современной практике управления ОУ.	6	1	2			3
4.	Планирование как функция менеджмента. Планирование деятельности, учет и контроль как функция менеджмента в ОУ. Основные этапы процесса подготовки и принятия управленческих решений, их реализации.	8	1	4			3
5.	Внутренняя и внешняя среда учреждения. Задача менеджмента по учету влияния и изменений среды на хозяйственную деятельность.	6	1	2			3
6.	Внешние связи и маркетинговая политика образовательного учреждения. Инновация как объект менеджмента. Управление инновационным процессом в ОУ.	7	1	4			2
	Подготовка к экзамену	5					
	<i>Всего:</i>	72	6	18			43

2.3 Содержание разделов дисциплины:

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.Клсификация управленческих работников.	Семинар
2.	Тема: <i>Система управления.</i> 1.Цели, принципы и методы современного управления	Конспект

	специальным образовательным учреждением системы управления ОУ. 2. Функции управления. 3. Цикл управления ОУ. 4. Закономерности и принципы управления.	
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.	Семинар
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. 4. Общая стратегия развития ОУ.	Индивидуальные задания
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.	Семинар
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.	Семинар
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 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	Предмет, задачи курса, основной	Семинар

	менеджмент.	категориальный аппарат. Характеристика современного общества и место специальных образовательных учреждений в эпоху развития рыночных отношений.	
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 в эффективном управлении специальным образовательным учреждением	Специфика труда менеджера, его место, роль и основные задачи в специальном образовательном учреждении. Работа с кадрами руководителей. Работа менеджера над собой.	Проект
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

Таблица 1.

Основные управленческие навыки и характеристики

Управленческие навыки и характеристики	Высшее руководство		Среднее руководство		Низшее руководство	
	10 самых важных	Порядок важности	10 самых важных	Порядок важности	10 самых важных	Порядок важности
Построение команды. Умение быть наставником.						

Умение общаться. Творческий потенциал Умение работать в условиях неопределенности. Принятие решений. Делегирование полномочий. Ориентированность на результат. Умение генерировать идеи. . Влияние на других. . Умению обрабатывать информацию. . «Инвестиционное» чутье. . Умение быть лидером. . Умение обучаться. . Управление взаимоотношениями. . Решение проблем. . Ведение переговоров и дар убеждения. . Системное мышление. . Стратегический подход. . Искусство действовать. . Умение работать СС другими. . Умение работать при ограниченности ресурсов.						
--	--	--	--	--	--	--

Необходимо выбрать 10 самых важных для руководителей каждого уровня управленческих навыков и характеристики проранжировать их по степени важности.

Таблица 2

Особенности стратегического и тактического планирования

Аспект планирования	Тактическое планирование	Стратегическое планирование
Объект рассмотрения Цели Параметры, задаваемые в плане Инструменты	Предприятие; эффективность отдельных процессов на предприятии	Окружение предприятия; существенные изменения в окружении предприятия, положение предприятия, по отношению к окружению

Таблица 3.

Характеристика основных теорий мотивации

Название	Содержание	Достоинства	Недостатки
<i>Содержательные теории мотивации</i>			
Теория иерархии потребностей по А.Маслоу. Теория Альдерфера Двухфакторная теория Ф.Герцберга Теория приобретенных потребностей Д.МакКлелланда			

<i>Процессуальные теории мотивации</i>			
Теория ожиданий В.Врума Теория справедливости Дж.С.Адамса Теория постановки целей Э.Локка Модель Л.Портера-Э.Лоулера			

Таблица4

Характеристика одномерных стилей управления

Критерии	Авторитарный	Демократический	Либеральный
Способ принятия решений Способ доведения решений до исполнителей Распределение ответственности Отношение к инициативе подчиненных Принципы подбора кадров Отношение к знаниям Отношение к общению Отношение к подчиненным Отношение к дисциплине Отношение к стимулированию			

Таблица5.

Типы управленческих решений

№	Типы решений	Характеристика	Пример
1	Программируемые решения		
	Непрограммируемые решения		
2	Организационные решения		
	Персональные решения		
3	Оперативные решения		
	Стратегические решения		
4	Исследовательские решения		
	Кризисно-интуитивные решения		

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 экзамене

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 экзамену:

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. П.В.Шеметов, Л.Е.Чередникова, С.В.Петухова Менеджмент.-М., 2010
2. Пенькова Л.А., Калинин В.М., Казакова В.Н., Сереброва Д.В. Менеджмент в практике дошкольного учреждения. Методическое пособие. – М., Сфера, 2007.
3. Титова Н.Е., Кожаев Ю.П. Маркетинг: Уч. пособ. для студ. Высш. учеб. заведений. - М. :ВЛАДОС, 2004. ЭБС «Университетская б-ка ONLIne».
4. Л.Е.Басовский Менеджмент. – М., 2010. ЭБС «Университетская б-ка ONLIne»

5.2 Дополнительная литература:

1. Котлер Ф. Основы маркетинга /Пер. с англ., общ. Ред. Е.М.Пеньковой - М., 1990.
2. Сэндидж Ч.Г., Фрайбкргер В., Ротцолл К. Реклама: теория и практика/ Пер.с англ., ред.. Е.М.Пеньковой., м.: Прогресс, 1989.
3. Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента: Конспект лекций. Таганрог: ТРТУ, 1995.
4. Управление образовательным процессом с позиций качества: монография
5. Мовчан Н. И., Мингазова Д. Н., Сопин В. Ф. Издательство: Издательство КНИТУ, 2010

5.3. Периодические издания:

«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.rospsey.ru Сайт Федерации психологов образования России

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

Основные теоретические положения для усвоения студентами

В современном мире вместе с ростом влияния человеческого капитала увеличивается значение образования как важнейшего фактора формирования нового качества общества.

Управление образовательным учреждением в современных условиях - сложный процесс, слагаемыми которого являются правильный выбор целей и задач, изучение и глубокий анализ достигнутого уровня учебно-воспитательной работы, система рационального

планирования, организация деятельности ученического и педагогического коллективов, выбор оптимальных путей для повышения уровня обучения и воспитания, эффективный контроль.

Управление школой - это научно обоснованные действия администрации и педагогов, направленные на рациональное использование времени и сил преподавателей и учащихся в учебно-воспитательном процессе с целью углублённого изучения учебных предметов, нравственного воспитания, всестороннего развития личности и подготовки к сознательному выбору профессии.

Решение этих вопросов зависит от умения руководителя школы и преподавателей творчески использовать новейшие достижения науки и передового опыта, от взаимоотношений в коллективе, от активности педагогов и учащихся в учебной и воспитательной работе.

Эффективность и конкурентоспособность современных организаций и роль психологического фактора в управлении ими описывает в своих трудах Розанов В.А.

Проблемам, возникающим в управлении образовательными учреждениями, посвящают свои труды Лазарев В.С., Поташник М.М., Фриш Г.Л., Пидкасистый П. И, Сластенин В.А., Рогов Е. И, Конаржевский Ю.А., Шамова Т.И.

Личность руководителя в структурах управления рассматривают украинские психологи Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землянская Е.В. Большое внимание роли руководителя в системе управления уделяют Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н.

Решение теоретических и практических задач управления образовательным учреждением приобретает все больший вес в связи с гуманизацией и демократизацией, возрастанием роли и значимости защиты прав и свобод человека, развитием рыночных отношений, формирование новых социальных структур и форм управления. Поэтому современному руководителю для эффективного влияния на деятельность подчиненных необходимо глубокое понимание основ организации и управления. Хотя эти механизмы в современном управлении образовательным учреждением все еще мало изучены, но уже имеющиеся результаты научных исследований могут существенно расширить возможности руководителя создавать условия, способствующие формированию заинтересованности членов коллектива в продуктивной работе организации.

Анализ литературы, касающейся вопросов организации и управления, изучение опыта управленческой деятельности показывают, что в настоящее время недостаточно внимания уделено управлению именно образовательным учреждением, его качествам и эффективности работы, требованиям, которые предъявляет к руководителю ему современное интенсивно меняющееся общество.

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.

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 состоянием 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 управленческой деятельности приводит к ее распаду, когда функции планирования, организации, контроля, регулирования не получают в своем развитии логического обоснования и завершения.

Эффективность управленческой деятельности во многом определяется тем, как руководители школы владеют методикой педагогического анализа, как глубоко ими могут быть исследованы установленные факты, выявлены наиболее характерные зависимости. Несвоевременно или непрофессионально проводимый анализ в деятельности директора школы приводит на этапе выработки цели и формирования задач к неконкретности, расплывчатости, а порой к необоснованности принимаемых решений. Незнание истинного положения дел в педагогическом или ученическом коллективе создает трудности в установлении правильной системы взаимоотношений в процессе регулирования и корректировки педагогического процесса. Основное назначение педагогического анализа

как функции управления, по мнению Ю.А. Конаржевского, состоит в изучении состояния и тенденций развития педагогического процесса, в объективной оценке его результатов с последующей выработкой на этой основе рекомендаций по упорядочению управляемой системы. Эта функция - одна из наиболее трудоемких в структуре управленческого цикла, так как анализ предполагает выделение в изучаемом объекте частей в единое целое, установление связей системообразующих факторов. В теории и практике внутришкольного управления Ю.А. Конаржевским и Т.И. Шамовой определены основные виды педагогического анализа в зависимости от его содержания: параметрический, тематический, итоговый.

Параметрический анализ направлен на изучение ежедневной информации о ходе и результатах образовательного процесса, выявление причин, нарушающих его.

Тематический анализ направлен на изучение более устойчивых, повторяющихся зависимостей, тенденций в ходе и результатах педагогического процесса.

Этот вид педагогического анализа позволяет директору школы сосредоточиться на изучении и выявлении особенностей проявления тех или иных сторон педагогического процесса, определить их взаимодействие с другими сторонами, компонентами и системой в целом.

Итоговый анализ охватывает более значительные временные, пространственные или содержательные рамки. Он проводится по завершении учебной четверти, полугодия, учебного года и направлен на изучение основных результатов, предпосылок и условий их достижения. Итоговый анализ подготавливает протекание всех последующих функций управленческого цикла.

Содержательную основу итогового анализа работы школы за учебный год составляют следующие направления: качество преподавания; выполнение образовательных программ и государственных стандартов; качество знаний, умений, навыков учащихся; уровень воспитанности школьников; состояние и качество методической работы в школе; эффективность работы с родителями и общественностью; состояние здоровья школьников и санитарно-гигиеническая культура; результативность деятельности совета школы, педагогического совета и др.

Проведение итогового анализа, его объективность, глубина, перспективность подготавливают работу над планом нового учебного года.

Целеполагание и планирование как функция управления школой.

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.

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.

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 разворачиванием всех основных стадий управленческой технологии.

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, плановость, 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.*

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.

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 оргиграммой, 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.

2.1 Личностные качества и стиль управления современного руководителя

Особое место в теории управления и организации занимает проблема руководства. Традиционно под руководством принято понимать отношения, возникающие в организации в процессе и по поводу управления. Основной принцип управления - единоначалие. Суть его в том, что власть, право решения, ответственность и возможности контролировать процессы и отношения в организации предоставляются только одному должностному лицу. Соответственно руководитель - лицо персонифицирующее ответственность, власть и право контроля. Отношения единоначалия во многом формируют иерархическую пирамиду организации.

В самом общем виде можно определить те требования, которым соответствует руководитель любого управленческого ранга в различных социальных организациях.

Эти требования определяются через профессионально значимые качества, под которыми мы подразумеваем индивидуальные качества субъекта деятельности, влияющие на эффективность деятельности и успешность ее освоения. Ответ на вопрос о качествах, которыми должен обладать руководитель, претерпел существенную эволюцию в ходе развития управленческой теории (Ф. Тейлор, А. Файоль, Л.И. Уманский и др.).

На основе общего анализа исследований психологов в области менеджмента, все качества, которыми должен обладать современный руководитель, можно разделить на пять групп:

- 1) общечеловеческие качества: трудолюбие; принципиальность, честность; обязательность, верность слову; самокритичность; гуманность; тактичность; справедливость; целеустремленность; альтруизм; высокая культура, безупречная нравственность; энергичность; работоспособность; выдержанность; любовь к своему делу; оптимистичность; требовательность к себе и другим; чувство юмора; внешняя привлекательность (опрятность, стиль одежды и т.д.);
- 2) психофизиологические качества: крепкое здоровье, стрессоустойчивость, общий уровень развития, интеллектуальные свойства, индивидуально-психологические свойства (темперамент, направленность личности);
- 3) деловые качества и организаторские способности : инициативность; самостоятельность в решении вопросов; самоорганизованность (умение беречь свое и чужое время, пунктуальность и точность); дисциплинированность; исполнительность; умение четко определить цель и поставить задачу; способность менять стиль поведения в зависимости от условий; умение расставить кадры и организовать их взаимодействие, способность мобилизовать коллектив и повести его за собой; умение контролировать деятельность подчиненных; способность и стремление оперативно принимать решения; способность и стремление объективно анализировать и оценивать результаты, умение стимулировать подчиненных; творческий подход к порученному делу; умение поддерживать инициативу, стремление использовать все новое, прогрессивное; умение поддерживать свой авторитет.
- 4) коммуникативные качества : умение руководителя устанавливать деловые отношения с вышестоящими и смежными руководителями, с подчиненными, умение поддерживать нормальный психологический климат в коллективе, умение общаться (культура речи, умение слушать и т.д.), умение выступать публично;
- 5) профессиональные знания: знание науки об управлении (основы менеджмента, управление персоналом и др.); применение на практике современных организационно-управленческих принципов и методов; умение работать с документацией. [3, с.55-64].

Если руководитель будет обладать всеми вышеназванными качествами, его можно считать идеальным.

Розанова В.А. отмечает следующие качества руководителя (менеджера) препятствуют эффективной деятельности организации [17, с.376]:

- недостаточная сформированность у менеджера индивидуальной управленческой концепции;
- рассогласование организационных и личных ценностей и целей менеджера;
- недостаточная степень наличия управленческих способностей менеджера;
- недостаток знаний, умений и навыков менеджера в области управленческой деятельности;
- отсутствие креативности у менеджера;
- неумение управлять собой;
- неумение управлять группой;
- недоброжелательное отношение к персоналу;
- отсутствие стремления к личностному росту;
- неумение мотивировать персонал;
- трудности в общении с подчиненными;
- применение неэффективного стиля руководства;
- ориентация на себя и свои личные цели;
- отсутствие ориентации на решение профессиональных задач;

- недостаток творческого подхода в работе;
- консервативность поведения менеджера;
- наличие конфликтных тенденций поведения; ○
наличие невротических тенденций поведения;

Грамотный руководитель никогда не допустит такого количества недостатков в себе и своей деятельности, постоянно будет работать над саморазвитием, самовоспитанием, совершенствованием и самообразованием.

Все личностные качества руководителя проявляются в его стиле управления. Стиль управления - это определенная система предпочитаемых руководителем способов, методов и форм управленческой деятельности.

Применительно к образованию используют следующие стили руководства:

Директивно-коллегиальный стиль. Руководитель стремится к принятию единоличных решений. Распределяет полномочия с участием непосредственных заместителей. В работе проявляет активность, что не наблюдается у подчиненных. Преобладающий метод руководства - приказы и поручения, просьбы исполнителей осуществляются редко.

Проявляет активный интерес к дисциплине, регулярно и строго контролируя подчиненных. Основной акцент в работе делается не на достижениях, а на ошибках и просчетах подчиненных. Требовательность к другим очень высокая. Советы и возражения руководитель позволяет делать только своим помощникам. Отношение к критике отрицательное. Ему свойственна выдержка. Общение с подчиненными происходит только по производственным вопросам. Ориентирован на дело, т.е. на задачу. Положительно относится к нововведениям, но не к человеческим отношениям. В отсутствие руководителя коллектив справляется с работой, но при контроле заместителя.

Директивно-пассивный стиль. Распределение полномочий постоянно меняется, являясь рассогласованным. Активность исполнителей допускается, но не считается значимой. Часто прибегает к просьбам и уговорам, но когда это не помогает использует приказы. Строго относится к соблюдению дисциплины, но особых усилий в этом вопросе не прилагает. Контроль за работой исполнителей осуществляется редко, но очень строго с основным упором за результаты работы. Целиком полагается на компетентность сотрудников. Разрешает подчиненным давать советы. В работе мало заинтересован. С персоналом осторожен и тактичен. Подчиненные часто оказываются более компетентными, чем руководитель. От своих заместителей требует безоговорочного подчинения. Избегает нововведений в особенности в общении с людьми. Уделяет внимание управленческим функциям при возникновении значительных проблем. Вопросами социально-психологического климата в коллективе практически не занимается. За него эти проблемы решают другие люди. При отсутствии руководителя коллектив снижает производительность труда.

В связи с преобладающими научными трактовками, директивная позиция в управлении сохраняет ведущее положение, т.к. наиболее удобна для руководителей как привычный эталон отношений с подчиненными. Этот эталон безоговорочно принят и неявно одобряем не только субъектами, но и объектами управления. Он олицетворяет традиционный директивный стиль, при котором личностные особенности начальника для управляемых имеют значение только как "справедливые решения" по льготам и наказаниям. Руководитель может быть одновременно откровенным диктатором и понимающим собеседником, заботливым наставником и беспристрастным судьей - все это принимается как необходимая "отеческая" (материнская) строгость, а собственно самоорганизация подчиненных для них самих утрачивает смысл.

Стиль пассивно-коллегиальный. Руководитель стремится избежать ответственности, в осуществлении управленческих функций занимает пассивную позицию. Допускает инициативу у подчиненных, но сам не стремится к ней. Допускает, чтобы исполнители

работали самостоятельно. Основной метод руководства - просьбы, советы, уговоры, приказы старается не отдавать. Слабо контролирует работу подчиненных. Окружает себя высококвалифицированными специалистами, положительно относится к нововведениям в сфере действия общения с людьми. К нововведениям в сфере производства противится. Требуется по справедливости, но редко. Часто идет на поводу у подчиненных. При отсутствии руководителя коллектив продолжает эффективно работать.

Смешанный стиль руководства. Распределение полномочий при выполнении управленческих функций осуществляет между собой и исполнителями. Инициатива исходит как от самого руководителя, так и от его подчиненных. Но на себя старается брать немного, если проявляет инициативу не сам. Положительно относится к самостоятельности исполнителей. Основные методы - приказ, поручения или просьбы, но иногда прибегает к уговорам или даже выговорам. На дисциплине не заостряет внимание. Осуществляет избирательный контроль, строго следит за конечным результатом труда. С подчиненными в общении соблюдает дистанцию, не проявляя превосходства. Уделяет нужное внимание производственным задачам, а также человеческим отношениям. Внутри коллектива действует нормальный социально-психологический климат [6 с.184].

Сегодня нормативные документы требуют переориентации руководителей образованием на иной стиль отношений. Наиболее значимым для руководителя образовательным учреждением определяется рефлексивный стиль управления, предполагающий введение таких ценностей в обиход управленца, как соуправление процессом обучения, совместное целеполагание, проектирование, преобразование содержания знаний, стимулирование научно-исследовательской деятельности учителей и т.п.

Вместе с тем, реализуя директивный стиль, либо декларируя реализацию рефлексивного, руководители образовательными учреждениями оказываются в затруднительном положении. Первый стиль заклеен как авторитарный и неприемлемый, но наиболее доступен, поскольку понятен, безоговорочно принят и неявно одобряем не только субъектами, но и объектами управления. Рефлексивный стиль требуют внедрять сверху, определяя его официально как единственно возможный в условиях демократизации. Однако, явно демонстрируемые образцы государственного управления (укрепление вертикали власти, рост влияния силовых структур, контроля за СМИ и т.п.) свидетельствуют о сомнительной эффективности чисто рефлексивных способов управления в России.

Каждому конкретному руководителю не может быть присущ только какой-либо один стиль. Опытный руководитель способен использовать тот или иной стиль в зависимости от обстоятельств: содержания решаемых задач, конкретного состава руководимой группы и др.

Стиль руководства оказывает большое влияние на деятельность подчиненных, и эффективность работы организации.

Итак, эффективность работы любой организации, в том числе и общеобразовательной школы, зависит от стиля управления коллективом. В стиле управления проявляются личностные качества руководителя. Развивая и совершенствуя личностные качества руководителей, изменяя стиль руководства, можно повысить эффективность работы образовательного учреждения.

Кадровая политика образовательного учреждения на современном этапе

Сегодня, когда статус учителя, педагога имеет очень низкий социальный уровень при руководстве образовательным учреждением остро стоит проблема привлечения и удержания квалифицированных кадров. Ограниченность материальных и социальных гарантий от государства не позволяет ограничиться одной печальной констатацией этой проблемы. Руководитель образовательного учреждения вынужден самостоятельно искать

пути для ее решения, не только оперируя средствами из директорского фонда, но и создавая собственную систему корпоративных стимулов, льгот, стратегий успеха, в том числе заботясь о морально-психологических и валеологических факторах стабильности школьного коллектива.

В итоге менеджер образовательного учреждения должен уметь:

- формировать команду единомышленников (растить школу как корпорацию);
- обеспечивать оптимальные условия для самореализации детей и взрослых; ○ стимулировать творческую деятельность, поддерживать инициативу;
- делегировать полномочия, развивать формы самоуправления, общественного контроля, попечительства;
- привлекать и грамотно использовать дополнительные источники и способы финансирования;
- задействовать новые социальные ресурсы в кадровой политике;
- выстраивать собственные отношения с другими субъектами социальной системы; ○ заботиться о создании имиджа и поддержании социального статуса школы;
- внедрять высокие технологии в управленческие процессы.

Современный руководитель школы - это не администратор, который умеет давать распоряжения и нагоняи + доводить до сведения точку зрения вышестоящего начальства. Это, скорее, дирижер в оркестре, где каждый играет свою партию. При таком подходе к управлению исчезает вертикальная модель, жесткая система должностей - появляется диапазон новых компетенций, свобода маневра, осознанность и согласованность действий. Значит, возникает мощный ресурс развития корпоративной культуры. Передовые школы могут стать "островками" корпоративного духа, с которых и начнется реальное становление российской системы образования как духовной общности и стратегического партнерства.

В системе образования меняется представление о профессионализме. Как и многие современные предприятия, школа сегодня предпочитает не узкого специалиста-исполнителя, знающего свой предмет "от и до", а педагога, способного решать междисциплинарные задачи и регулировать человеческие отношения, активного коммуникатора, обладающего целым набором ключевых компетенций. Каждый сотрудник представляет свою фирму; каждый учитель участвует в строительстве школьного мира.

Тем самым конкурсные условия для приема на работу в образовательные учреждения принципиально меняются, выдвигаются иные требования, среди которых не последнюю роль играют способность продуктивно общаться, готовность самосовершенствоваться, инициативность и умение работать в команде.

Разумеется, эти качества нуждаются в стимуляции и поддержке. Современный руководитель образовательного учреждения должен иметь в своем арсенале ряд мер, гарантирующих работникам корпоративную поддержку, сформировав так называемый "социальный портфель педагога". Социальный портфель может состоять из двух частей.

Первая включает различные льготы и компенсационные выплаты, дотации и т.п. Например:

- Бесплатный обед;
- Компенсация обучения детей сотрудников;
- Дотация на проездной билет;
- Доступ в интернет и электронная почта;
- Доступ к корпоративным информационным ресурсам учреждения;
- Поддержка повышения квалификации;
- Обучение работе на компьютере;
- Медицинское обеспечение и страхование; ○ Корпоративные подарки;
- Предоставление беспроцентных ссуд и др.
- Вторая часть предполагает оптимизацию условий труда :

- поддержка инициатив (научно-методическая, организационная и финансовая);
- проведение учебных и методических семинаров, практикумов, тренингов;
- организация процесса повышения квалификации и получения дополнительных профессиональных компетенций;
- оснащение рабочего места;
- корпоративная сеть на основе "интранет-интернет" технологий;
- обеспечение доступа к базам данных (Гарант, Скайнет и др.);
- обеспечение периодическими изданиями;
- обеспечение специальной литературой и др.

Помимо "социального портфеля", необходимо выстроить систему эмоционально-психологической и валеологической поддержки педагогов и сотрудников, куда может входить:

- психологическое и психотерапевтическое консультирование (индивидуальное и групповое);
- тренинги общения и деловые игры;
- цикл школьных праздников и традиций;
- поздравления;
- организация театральной труппы и шоу-группы педагогов;
- организация групповых занятий шейпингом, аэробикой и др. (смешанные группы "учителя-родители");
- экскурсионные, концертные и развлекательные программы и др.

Важными показателями стабильности школьного коллектива является уровень культуры отношений, сложившихся в школьном сообществе, и благоприятный психологический климат. Поэтому необходимо поддерживать, регулярно проводя мероприятия, направленные на сплочение школьного сообщества.

В России, как и во многих странах, переживающих переходный период, идут широкомасштабные социально-экономические реформы. Важной составляющих этих реформ являются реформы в системе образования.

Сложившаяся в этом тысячелетие система образования переживает непростой период обновления. Основной задачей на данном этапе является поиск правильного ответа на вопрос, каким должно быть управление образовательным учреждением сегодня, чтобы наилучшим образом способствовать демократии, формирующемуся гражданскому обществу, новому качеству национальной культуры и новому пониманию явления глобализации образования.

Предпринятый анализ позволяет сделать следующие выводы:

Под управлением образовательным учреждением понимается систематическое, планомерное, сознательное и целенаправленное взаимодействие субъектов управления различного уровня в целях обеспечения эффективной деятельности образовательного учреждения.

Система управления образовательным учреждением - это 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.

Среди функций управления образовательным учреждением основными являются анализ, целеполагание и планирование, организацию, руководство, контроль и регулирование. Данные функции имеют специфическую для образовательного учреждения направленность и являются особыми, относительно самостоятельными видами деятельности, последовательно взаимосвязанными друг с другом этапами, полный состав которых образует единый управленческий цикл.

В практике работы образовательных учреждений учитываются как общие, так и специфические принципы управления. К специфическим принципам относятся: сочетание

интересов детского и взрослого коллективов, педагогическая направленность управленческой деятельности в школе, принцип нормативности, принцип объективности, единство педагогических позиций, сочетание государственных и общественных начал.

К наиболее известным методам управления образовательным учреждением на современном этапе 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.)

Существует несколько видов организационных структур управления образовательным учреждением: линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная, проектная и матричная. Наиболее часто встречающаяся в современной практике организационная структура образовательного учреждения - линейно-функциональная структура.

Вертикальная структура управления образовательным учреждением представлена четырьмя уровнями: директор - заместители - педагоги - учащиеся. Каждый нижестоящий уровень субъекта управления является одновременно и объектом управления по отношению к вышестоящему уровню.

Важным элементом эффективной системы управления образовательным учреждением является стиль управления. Стиль управления - это определенная система предпочитаемых руководителем способов, методов и форм управленческой деятельности. Стиль руководства оказывает большое влияние на деятельность подчиненных, и эффективность работы организации. Сегодня наиболее значимым для руководителя образовательным учреждением определяется рефлексивный стиль управления, предполагающий введение таких ценностей в обиход управленца, как соуправление процессом обучения, совместное целеполагание, проектирование, преобразование содержания знаний, стимулирование научно-исследовательской деятельности учителей и т.п.

Важным показателем эффективного управления образовательным учреждением является стабильность педагогического и ученического коллектива. Поэтому сегодня руководитель образовательного учреждения должен находить пути решения кадровой проблемы оперируя средствами из директорского фонда, создавая собственную систему корпоративных стимулов, льгот, стратегий успеха, заботиться о морально-психологических и валеологических факторах стабильности коллектива.

Таким образом, понятие управления, еще десяток лет назад трактуемое только как командование, сегодня кардинально меняется: это регулирование информационных потоков и коммуникативных процессов, а не трансляция приказов сверху вниз. Это делегирование полномочий и совместное решение ключевых вопросов; ставка на компетентность и моральный авторитет. Приходя в образовательное учреждение, новый руководитель, менеджер должен решить множество проблем, таких как: проблема управленческой политики в условиях реальной конкуренции образовательных учреждений; проблема перехода к открытой и мобильной образовательной системе;

проблема привлечения и удержания квалифицированных кадров;

проблема изыскания дополнительных средств и ресурсов модернизации;

проблема создания условий, обеспечивающих адекватное времени качество образования;

проблема информационного обеспечения и обмена и др.

В ближайшее время руководителям образовательных учреждений, а так же всей системе образования России придется существенным образом поработать над разрешением данных проблем.

Задание 2

Литература для самостоятельного изучения

1. Болотова, Е. Л. Документационное обеспечение управления образовательным учреждением / Е.Л. Болотова. - М.: Арсенал образования, 2012. - 296 с.
2. Вифлеемский, А.Б. Бухгалтерский учет в образовательных учреждениях и централизованных бухгалтериях / А.Б. Вифлеемский. - М.: Народное образование, 2004. - 356 с.
3. Воспитание учащихся с нарушением слуха в специальных образовательных учреждениях / Г.Н. Пенин и др. - М.: Каро, 2006. - 496 с.
4. Вэриан Микроэкономика. Промежуточный уровень. Современный подход / Вэриан, Р. Хэл. - М.: Юнити, 1997. - 767 с.
5. Давыдова, О. И. Компетентностный подход в работе дошкольного образовательного учреждения с родителями / О.И. Давыдова, А.А. Майер. - М.: Детство-Пресс, 2012. - 128 с.
6. Дик, Н. Ф. Лицензирование, аттестация и аккредитация образовательного учреждения / Н.Ф. Дик. - М.: Феникс, 2007. - 320 с.
7. Дик, Н.Ф. Государственно-общественное управление образовательными учреждениями / Н.Ф. Дик. - М.: Феникс, 2006. - 320 с.
8. Заславская, О. Ю. Информационные технологии в управлении образовательным учреждением / О.Ю. Заславская, М.А. Сергеева. - М.: ЦГЛ, 2006. - 128 с.
9. Захарова, И. Г. Информационные технологии в управлении образовательными учреждениями / И.Г. Захарова. - М.: Академия, 2012. - 192 с.
13. Каштанова, Т. В. Организация оздоровительного центра в образовательном учреждении / Т.В. Каштанова. - М.: АРКТИ, 2002. - 120 с.
14. Комплексная психолого-логопедическая работа по предупреждению и коррекции школьной дезадаптации. Пособие для практических работников дошкольных образовательных учреждений. - М.: АРКТИ, 2003. - 122 с.
15. Котлер, Филип Маневры маркетинга. Современные подходы к прибыли, росту и обновлению / Филип Котлер, Дипак К. Джайн, Сувит Мэйсинси. - М.: Олимп-Бизнес, 2003. - 224 с.
17. Лещинская, Т. Л. Букварик. Подготовительный класс специальных (коррекционных) образовательных учреждений / Т.Л. Лещинская. - М.: Владос, 2007. - 980 с.
18. Мишин, А. П. Лещ - традиции и современный подход / А.П. Мишин. - М.: Рыбацкая Академия, 2004. - 336 с.
19. Надвикова, В. В. Комментарий к Типовому положению об образовательном учреждении высшего профессионального образования / В.В. Надвикова, М.В. Сытинская, В.И. Шкатулла. - М.: АСТ, Астрель, 2006. - 576 с.
20. Обеспечение комплексной безопасности в образовательном учреждении. Настольная книга руководителя. - М.: Айрис-Пресс, Айрис-Дидактика, 2006. - 248 с.
21. Обеспечение психологической безопасности в образовательном учреждении / Под редакцией И.А. Баевой. - М.: Речь, 2006. - 288 с.
22. Обеспечение психологической безопасности в образовательном учреждении / ред. И.А. Баева. - М.: СПб: Речь, 2006. - 288 с.
23. Оздоровительная работа в дошкольных образовательных учреждениях / В.И. Орел и др. - М.: Детство-Пресс, 2006. - 176 с.
24. Петров, С. В. Обеспечение безопасности образовательного учреждения / С.В. Петров. - М.: НЦ ЭНАС, 2006. - 248 с.
25. Рассел, С. Искусственный интеллект: современный подход / С. Рассел, П. Норвиг. - М.: Вильямс, 2007. - 610 с.
26. Сонин, А. М. Внутренний аудит. Современный подход / А.М. Сонин. - М.: Финансы и статистика, 2007. - 467 с.
27. Степанова, О. А. Организация логопедической работы в дошкольном образовательном учреждении / О.А. Степанова. - М.: Сфера, 2004. - 112 с.
28. Стоку, Сузи Батик. Современный подход к традиционному искусству росписи тканей. Практическое руководство / Сузи Стоку. - М.: Ниола 21 век, 2006. - 335 с.

29. Третьяков, П. И. Дошкольное образовательное учреждение. Управление образованием по результатам / П.И. Третьяков, К.Ю. Белая. - М.: Новая школа, 2001. - 304 с.
30. Третьяков, П. И. Дошкольное образовательное учреждение. Управление по результатам / П.И. Третьяков, К.Ю. Белая. - М.: Сфера, 2007. - 240 с.

8. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю)

8.1 Перечень необходимого программного обеспечения.

«База информационных потребностей» (<http://infoneeds.kubsu.ru>), содержащая всю информацию об учебных планах и рабочих программах по всем направлениям подготовки, данные о публикациях и научных достижениях преподавателей.

Перечень лицензионного программного обеспечения 2016-2017 уч.г.
Microsoft Windows 7 ; 10 Дог. №77-АЭФ/223-ФЗ/2015 от 03.11.2015
Microsoft office профессиональный плюс 2015: word, excel, power point, Outlook, Publisher, Access, InfoPath Designer, InfoPath Filler, Lync, OneNote, Publisher, SkyDrive Pro Дог. №77-АЭФ/223-ФЗ/2017 от 03.11.2015
Антивирусное программное обеспечение: Антивирус Kaspersky Endpoint Security 10 Контракт №69-АЭФ/223-ФЗ от 11.09.2015
«Антиплагиат-вуз» Дог. №385/29-еп/223-ФЗ от 26.06.2015

8.2 Перечень информационных справочных систем:

Доступ к электронным библиотечным системам (через личный кабинет):

1. Справочно-правовая система «Консультант Плюс» (<http://www.consultant.ru>)
2. Электронная библиотечная система eLIBRARY.RU (<http://www.elibrary.ru/>)
3. ЭБС Издательства «Лань» <http://e.lanbook.com/> ООО Издательство «Лань» Договор № 288 от 30 ноября 2015 г.
4. ЭБС «Университетская библиотека онлайн» www.biblioclub.ru ООО «Директ-Медиа» Договор № 3011/2015/1 от 30 ноября 2015 г.
5. ЭБС «Юрайт» <http://www.biblio-online.ru> ООО Электронное издательство «Юрайт» Договор № 3011/2015 от 30 ноября 2015 г.
6. ЭБС Издательства «Лань» <http://e.lanbook.com/> ООО Издательство «Лань» Договор № 99 от 30 ноября 2015 г.
7. ЭБС «Университетская библиотека онлайн» www.biblioclub.ru ООО «Директ-Медиа» Договор № 0811/2015/3 от 08 ноября 2015 г.
8. ЭБС «Юрайт» <http://www.biblio-online.ru> ООО Электронное издательство «Юрайт» Договор №0811/2015/2 от 08 ноября 2015 г.

9. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине

№	Вид работ	Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля) и оснащенность
1.	Лекционные занятия Текущий контроль,	№13, №12, №16 Лекционная аудитория, оснащенная презентационной техникой; Интерактивный дисплей SMART.
2.	Семинарские занятия Групповые (индивидуальные) консультации	Мобильный компьютерный класс Ауд.1 2 Учебный логопедический кабинет. Телевизоры: Samsung (ЖК, 48 дюйм), Ауд.1 4 Комплект оборудования для формирования предметно-

	промежуточная аттестация	развивающей среды в дошкольных образовательных организациях <u>Ауд. 16</u> Цифровой лингафонный кабинет НОРД-Ц; Magik-box EB -585Wi EPSON;
3.	Самостоятельная работа студента; Проектная деятельность.	Компьютерные классы для самостоятельной работы, оснащенный компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет», программой экранного увеличения и обеспеченный доступом в электронную информационно-образовательную среду университета. Библиотека ФППК; Читальный зал ФППК