

# МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ

Государственное образовательное учреждение высшего образования

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ОБЛАСТНОЙ  
УНИВЕРСИТЕТ  
(МГОУ)

Факультет технологии и предпринимательства  
Кафедра теории и методики профессионального образования.

Лекция на тему: Педагогический менеджмент

Дисциплина: Менеджмент и маркетинг в профессиональном образовании

Выполнила студентка 2-го курса дневного отделения группы 07 ПООМ.16.ПО.1 очной формы обучения факультета технологии и предпринимательства

Пащенко Светлана Анатольевна

**Цель** - рассмотреть понятия «управление» и «менеджмент», познакомить со спецификой педагогического менеджмента, основными подходами к управлению педагогическими системами.

## **План**

1. Понятия «управление» и «менеджмент».
2. Основные подходы к управлению социальными системами.
3. Специфика педагогического менеджмента.
4. Показатели эффективности управления педагогическими системами.
5. Основные выводы Основные понятия: управление, менеджмент, объект управления, субъекты управления, школоведение, педагогический менеджмент, система, педагогическая система, эффективность управления.



*Тот, кто не может управлять собой,  
не может и управлять другими.*

*Платон*

## Понятия «управление» и «менеджмент»

Современная педагогическая наука и практика стремятся осмыслить целостный педагогический процесс с позиций науки управления, придать ему строгий научно обоснованный характер.

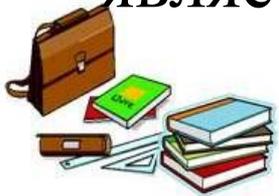
Под управлением вообще понимается деятельность, направленная на выработку решений, организацию, контроль, регулирование объекта управления в соответствии с заданной целью, анализ и подведение итогов на основе достоверной информации; функция организованных систем различной природы, обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализации их программы и целей.



**Объектами управления** могут быть биологические, технические, социальные системы.

**Под системой** в самом общем виде понимается совокупность компонентов, взаимосвязанных, взаимодействующих между собой и образующих упорядоченную целостность, единство.

Одной из разновидностей социальных систем является **педагогическая система**.



**Главная цель** управленческой деятельности в системе образования - использование потенциала педагогической системы, а также повышение его эффективности.

**Сущность управления** образованием заключается в поддержании целенаправленности и организованности учебно-воспитательных процессов в системе образования.

**Подчиняясь общим** закономерностям социального управления, управление образованием имеет специфические особенности, заключающиеся в способах постановки и достижения социально значимых целей в конкретных условиях.



## **В теории менеджмента различают три принципиально различных инструмента управления:**

- первый - это организация, иерархия управления, где основное средство - воздействие на человека сверху (с помощью основных функций мотивации, планирования, организации и контроля деятельности, а также распределения материальных благ);
- второй - культура управления (т. е. вырабатываемые и признаваемые обществом, образовательным учреждением, группой людей ценности, социальные нормы, установки, особенности поведения);
- третий - это рынок, рыночные (т. е. основанные на купле - продаже продукции и услуг, на равновесии интересов продавца и покупателя) отношения.



Современный менеджмент как специфический вид управленческой деятельности строится на следующих элементах:

- принципы объединения людей, способных к совместным действиям;
- взаимодействие членов коллектива при решении общих целей и задач для развития и удовлетворения потребностей человека;
- воспитание коммуникативности и чувства личной ответственности;
- единые подходы к оценке возможности личной деятельности;
- оценка коллективом своих результатов во внешней среде.



# Первые теоретики менеджмента

## Фредерик Тейлор



(1856—1915), американский инженер, основоположник менеджмента как научной школы управления, положивший начало научной организации труда, автор книги “Принципы научного менеджмента” (1911)

*“Человек может стать умнее тремя путями: путем опыта — это самый горький путь; путем подражания — это самый легкий путь; путем размышления — это самый благородный путь”.*

Глава 3. Экономика фирмы

19. Баланс фирмы и управление ею



## Фрэнк Банкер Гилбрет — старший (1868-1924)

Фрэнк Гилбрет посвятил себя деятельности в области научной организации труда и управления. Вместе с женой он вёл обширную теоретическую и экспериментальную работу в области организации, физиологии и психологии труда. Гилбрет разработал метод повышения производительности труда, который получил название «**Система изучения движений**» (англ. motion study). В основе «Системы изучения движений» лежит процесс разложения трудовых движений на элементарные микродвижения («**терблиги**», анаграмма фамилии Гилбрет) и положение о том, что любая выполняемая человеком работа состоит из суммы микродвижений.





Шарль Эжен Бедо (Charles Eugène Bedaux) родился в Париже, Франция (Paris, France), 26 октября 1886-го. Он забросил школу в 1903-м и довольствовался черной работой, Бедо стал одним из тех, кто сделал многое в области научного управления и ввел понятие рейтинговой оценки и сроков работ. Его система, приведшая к значительным улучшениям в производительности труда, родилась под сильным влиянием Фредерика Уинслоу Тейлора (Fredrick Winslow Taylor). Шарль также был сторонником теорий Фрэнка Гилбрета (Frank Gilbreth) и выступал за то, чтобы рабочие периоды сменяли перекуры, крайне необходимые для восстановления сил сотрудников.



## Анри Файоль (1841-1925г.г.) - родоначальник административного направления



- ☞ Файоль выделяет пять функций менеджмента, представляющие собой самостоятельные направления, но в то же время связанные с другими направлениями процесса управления.
- ☞ Управлять по Файолю означает:
  - ☞ Планировать
  - ☞ Организовывать
  - ☞ Отдавать распоряжения
  - ☞ Координировать
  - ☞ Контролировать
- ☞ Файолем были сформулированы получившие широкое распространение **четырнадцать принципов управления**. Некоторые из правил существовали ещё до Файоля, другие были обобщены, третьи — сформулированы впервые.

А. Файоль был одним из выдающихся теоретиков менеджмента XX века. Его исследования хорошо дополняют изыскания Ф. Тейлора и являются важным вкладом в классическую теорию менеджмента. В своих работах А. Файоль одним из первых сделал попытку разработать общие принципы управления и провести анализ различных обязанностей, выполнение которых и составляют суть деятельности руководителя компании.

В отличие от школы научного управления, которая занималась в основном вопросами рациональной организации труда отдельного рабочего, **представители административного направления занялись разработкой подходов к совершенствованию управления организацией в целом.**

Целью административного направления было создание универсальных принципов управления.

Управлять, утверждал Файоль, значит вести предприятие к его цели, извлекая возможности из всех имеющихся в распоряжении ресурсов.

Заслуга Файоля заключается в том, что он разделил все функции управления на **общие**, относящиеся к любой сфере деятельности, и **специфические**, относящиеся непосредственно к управлению промышленным предприятием.

# Основные подходы к управлению социальными системами

Определение образовательной системы как социального института позволяет использовать для решения задач, относящихся к проблеме управления такими системами, подходы теории социального управления. В рамках этой теории понятие управления характеризует воздействие субъекта на объект управления и подразумевает оптимизацию процессов при целенаправленном переходе социальных систем из одного состояния в другое.



В становлении теории управления социальными системами целесообразно рассматривать пять основных подходов, которые представляют определенный интерес для организации управления образовательными системами: выделение школ в управлении, процессный, системный, программно-целевой, ситуационный подходы.

Согласно первому подходу, в управлении можно выделить несколько научных школ, которые рассматривают управление с различных точек зрения:

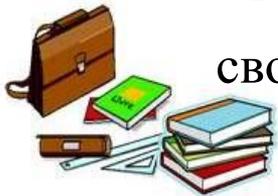
- школа научного управления,
- административного управления,
- человеческих отношений,
- поведенческих наук,
- школа науки управления или количественного метода



## школа научного управления

Если стратегия научного управления связана с применением научных подходов к различным сторонам производственного процесса, то в классической теории управления впервые были исследованы собственно управленческая деятельность и способы рациональной организации систем управления.

Рассмотренные представителями данной школы теории и сформулированные ими принципы до сих пор не утратили своей актуальности.



## ШКОЛА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ

С развитием психологической науки происходило становление школы человеческих отношений в управлении, поведенческого подхода к управлению. Представители этой школы (М.Фоллет, Англия; Э. Мэйо, США, 1930-1950-е гг.) полагали, что если руководство повышает заботу о своих работниках, то и уровень удовлетворенности работников должен возрастать, что неизбежно приведет к повышению производительности. Основной акцент делался на социальном аспекте управления. Подходы к управлению, разработанные данной школой, были предназначены для того, чтобы компенсировать недостатки классического подхода, в котором человеческий фактор не осознавался как элемент эффективности организации.



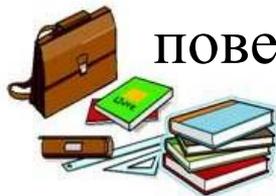
# Школа поведенческих наук

Школа поведенческих наук значительно отошла от школы человеческих отношений. Согласно этому подходу, работнику должна оказываться помощь в осознании его собственных возможностей на основе применения концепций поведенческих наук к управлению организациями. Основная цель этой школы - повышение эффективности деятельности организации путем повышения эффективности ее человеческих ресурсов за счет изучения различных аспектов социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, организационной структуры, коммуникации, изменения содержания работы и качества трудовой жизни.



## **Школа науки управления, или количественный метод**

базируется на использовании в управлении данных точных наук (математики, статистики, инженерных наук, кибернетики) и предполагает активное применение моделирования, вычислительной техники. Применение моделей существенно упрощает рассмотрение сложных управленческих задач, позволяет сократить число переменных, подлежащих учету, до управляемого количества. Реализация преимуществ количественных измерений (количественного подхода) обеспечивает возможность сравнения, анализа и прогнозирования поведения модели.



Отличительными особенностями науки управления социальными системами являются: использование научного метода, системная ориентация, моделирование. Научный метод предполагает использование наблюдения, формулирования гипотезы и верификации (подтверждения гипотезы). Системная ориентация обеспечивает возможность рассматривать организацию как открытую систему.

Моделирование позволяет принимать объективные управленческие решения при использовании создаваемых для этих целей моделей



## Ситуационный подход.

Сущность этого подхода заключается в том, что самым эффективным является тот метод управления, который более всего соответствует сложившейся ситуации, поскольку ситуация, т. е. конкретные обстоятельства, оказывают значительное влияние на организацию в данное конкретное время.

## Системный подход

Организация рассматривается как совокупность взаимозависимых элементов, таких, как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях изменяющейся внешней среды.

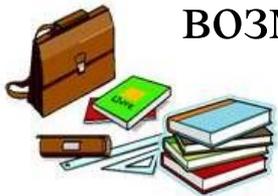


Под воздействием системного подхода происходило формирование **программно-целевого подхода** (программный подход, целевое управление), содержащего три основные процедуры: определение целей и их упорядочение в соответствующей иерархической системе («дерево целей»); выработку комплексных программ развития организационно-обособленных комплексов социальной деятельности; формирование специфических организационных структур.



## Процесный подход.

Согласно этому подходу, управление рассматривается как процесс непрерывных, взаимосвязанных действий (функций), каждое из которых, в свою очередь, также состоит из нескольких взаимосвязанных действий. Они объединены процессами коммуникации и принятия решений. При этом руководство рассматривается как самостоятельная деятельность. Оно предполагает возможность целенаправленного влияния на работников.



В последнее время в управлении образованием получили развитие концепции управления по целям и по результатам.

Суть целевого управления заключается в развертывании деятельности во имя достижения четко сформулированных целей, согласованных на различных уровнях образовательной системы и выработанных совместно с подчиненными решений о средствах их достижения.



В отличие от целевого управления, где основной акцент сделан на планировании деятельности согласно поставленной цели, в **управлении по результатам** внимание в большей степени акцентируется на состоянии реального процесса управления, мотивации и квалификации руководителей.

Процесс прогнозирования результатов начинается с анализа миссии организации, влияния внешних и внутренних ситуационных факторов.



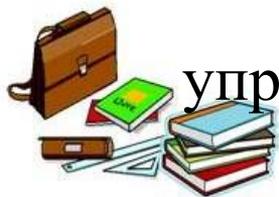
В настоящее время особенно интенсивно развивается подход, ориентированный на управление не только функционированием, но и развитием образовательного учреждения (Т. И. Шамова, М. М. Поташник, П. И. Третьяков и др.).

Образовательные учреждения должны представлять собой единую систему, функционирующую с учетом индивидуально-типологических особенностей отдельно взятой личности, развивающейся в данной системе.



## Специфика педагогического менеджмента

Любое образовательное учреждение рассматривается как открытая педагогическая система и как особая социально-экономическая организация общества, т. е. представляет собой целостную, динамическую социально-педагогическую систему, управление которой требует системного подхода. Обновление системы управления ОУ может происходить только на основе новых технологий управления его развитием.



Теория педагогического менеджмента открывает перед руководителями и педагогами ОУ неисчерпаемые резервы, так как обладает следующими возможностями:

- во-первых, позволяет перейти от вертикальной командно-административной системы управления к горизонтальной системе профессионального сотрудничества, учитывающий природосообразные качества каждого человека и личностно ориентированный подход к его деятельности по достижению максимальных результатов; *(в любом трудовом коллективе есть что-то от театра)*

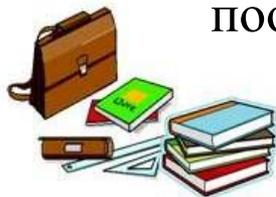
- во-вторых, обеспечивает возможность развития каждой личности, координацию мотивационной ориентации руководителей и педагогов, создающих условия для развивающего и развивающегося ОУ;

- в-третьих, создает комфортный психолого-педагогический климат для всех участников образовательного процесса.



# Социальные роли и отношения в коллективе

На работе, как в театре, людям приходится играть те или иные роли. Под *социальной ролью* понимается модель поведения человека в системе служебных и внеслужебных отношений, соответствующая его месту в организации, официальным задачам, индивидуальным психологическим особенностям, личным ценностям (разные люди, имея различные ценности и представления об одной и той же роли, неодинаково ведут в ней себя), а также ожиданиям окружающих. Индивид, не оправдывающий ожиданий, подвергается со стороны последних санкциям, а оправдывающий – поощрению.



– **Координатор.** Обладая наибольшими организаторскими способностями, независимо от своих знаний и опыта осуществляет руководство остальными, направляя их активность на достижение поставленных целей;

– **Генератор идей** (как правило, самый талантливый член коллектива) разрабатывает варианты решения стоящих перед ними проблем, но из-за пассивности, несобранности и т.п. не способен реализовать их на практике;

– **Контролёр.** В силу глубоких знаний, опыта, эрудиции может должным образом оценить любую идею, выявить её сильные и слабые стороны, наметить пути дальнейшей работы;

– **Шлифовальщик** обладает широким взглядом на проблему и поэтому при необходимости умеет «увязать» её решение с другими задачами;



– **Энтузиаст** – самый активный член коллектива, увлекает своим примером окружающих на действия по реализации поставленной цели;

– **Искатель выгод** – посредник во внутренних и внешних отношениях, разрешении конфликтов, придающий определённое единство действиям членам коллектива;

– **Исполнитель** реализует чужие идеи, но нуждается при этом в постоянном руководстве и подбадривании;

– **Помощник** – человек, который лично ни к чему не стремиться, довольствуется вторыми ролями, но готов всегда оказать содействие другим в работе и в жизни.



Позитивное восприятие людьми друг друга приводит к формированию сначала элементарного эмоционального расположения (положительного отношения к кому-либо или чему-либо), а затем *доверия – устойчивого расположения*, основанного на высокой индивидуальной оценке.

На основе доверия происходит формирование предпочтений (первичные взаимные предпочтения индивидов называются *сантиментами*), отражающих желание сотрудничать с данным субъектом, а затем и *постоянных отношений*.



Отношения различаются:

- *по направленности* (к людям, себе, труду, обществу);
- *по характеру* – эмоциональные и сознательные (рациональные и нерациональные);
- *по числу субъектов* – двусторонние и многосторонние (уже двусторонние отношения являются частным случаем группы);
- *по ориентированности оценки* – положительные и отрицательные;
- *по содержанию* – функциональные и личностные.



# Показатели эффективности управления педагогическими системами

Целевая эффективность:

1. Соответствие целей ОУ политике и принципам государства, требованиям социума и личности, согласованность между собой.

2. Обоснованность целей развития. Потенциальные возможности ОУ в достижении поставленных целей:

- кадры, уровень квалификации и педагогического мастерства;
- материально-техническая и финансовая база;
- санитарно-гигиенические состояние и здоровьесберегающая среда;
- инновационный потенциал педагогического коллектива;
- уровень развития коллектива;
- технология изменений стратегий, целей, планов.



### 3. Определение приоритетов и стратегий ОУ:

- способы ранжирования актуальных проблем;
- удовлетворенность потребностей населения;
- обоснованность стратегии развития;
- развертывание стратегий, целей, планов.



# Ресурсная эффективность:

1. Реализация педагогами своих профессиональных интересов и

возможностей:

- уровень самореализации педагогов;
- изменение педагогического мастерства, компетентности, повышения квалификации.

2. Согласование кадровой политики с целями ОУ.

3. Эффективность использования учебных приборов, оборудования, полезность использования спортивных сооружений. Обеспеченность библиотеками.

4. Рациональная организация труда:



- рациональность расписания;
- удовлетворенность организацией труда;
- эффективность использования времени педагога.

# Технологическая эффективность:

1. Процесс производства качества подготавливаемых документов.
2. Соответствие структуры управления целям ОУ.
3. Рациональность распределения функциональных обязанностей в системе управления.
4. Система мониторинга процессов.
5. Система оценки качества конечных результатов.
6. Подготовленность руководителей к выполнению функций управления.
7. Наличие управленческих решений.
8. Эффективность управления инновационными процессами.



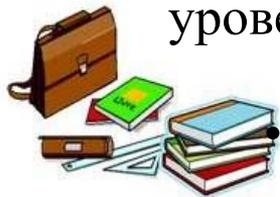
# Социально-психологическая эффективность:

## 1. Удовлетворенность педагога, родителей учащихся ОУ:

- степень удовлетворенности процессом и результатом;
- эффективность социализации;
- уровень адаптации ОУ к потребностям;
- воспитывающая среда.

## 2. Социально-психологический климат:

- уровень климата в коллективе;
- сплоченность коллектива (единство замыслов, активность, уровень конфликтности);



мотивы трудового поведения и система стимулирования.

**Показатели эффективности деятельности учебного заведения отражают соотношение достигаемых результатов к затрачиваемым ресурсам:**

- количество выпускников на одного преподавателя;
- количество площадей на одного студента;
- сумма общих расходов на подготовку одного выпускника;
- количество отдельных видов материальных (единиц компьютерной, аудио- и видеотехники, учебной и учебно-методической литературы) и финансовых ресурсов, затрачиваемых на подготовку одного выпускника;
- производительность труда и др.



# Социально-психологические процессы в группе

Любой коллектив, включённый в какую-либо деятельность, испытывает на себе влияние сил единения и разобщения, являющихся отзвуком межличностных отношений. В рабочих группах численностью в 10-15 человек может формироваться несколько неформальных структур со своими лидерами, исполнителями, ведомыми. При благоприятной обстановке, т.е. когда все работники вовлекаются в решение стоящих перед коллективом задач и, главное, когда руководитель авторитетен, неформальные структуры коллектива объединяют свои усилия в общеколлективном направлении деятельности.



## Основные выводы

Под системой понимается совокупность элементов, взаимосвязанных, взаимодействующих между собой и образующих целостность.

Выделяют системы биологические, технические и социальные.

Одной из разновидностей социальных систем является педагогическая система Педагогическая система- целостное единство всех факторов, способствующих достижению поставленных целей развития человека



**Главная цель** управленческой деятельности в системе образования- использование потенциала педагогической системы, а также повышение его эффективности. Подчиняясь общим закономерностям социального управления, управление образованием имеет специфические особенности, заключающиеся в способах постановки и достижения социально значимых целей в конкретных условиях.



Управление внутри ОУ представляет собой целенаправленное, сознательное взаимодействие участников педагогического процесса как изучения объективных закономерностей этого процесса для достижения оптимального результата.



Ее объектом является учебно-воспитательные процессы и обеспечивающие их программно-методические, кадровые, материально-технические, нормативно-правовые, социальные условия.

Субъекты - Министерство образования и науки РФ, Федеральное агентство по образованию, управления образованием края, области, города (департаменты образования).



Управление созвучно пониманию современного менеджмента (процесс оптимизации человеческих, материальных и финансовых ресурсов для достижения организационных целей; управленческий опыт развитых стран мира).

Но перенесение моделей управления из одной социокультурной среды в другую практически невозможно, так как особенности менеджмента обусловлены совокупностью факторов, среди которых формы государственного устройства, типы собственности, степень развитости рынка и др.



В становлении теории управления социальными системами целесообразно рассматривать пять основных подходов, которые представляют определенный интерес для организации управления образовательными системами: выделение школ в управлении, процессный, системный, программно-целевой, ситуационный подходы.

При решении проблем управления образовательными системами целесообразно, в зависимости от вида и сложности решаемых задач, использовать их комплексно, как наиболее общее теоретическое основание. В настоящее время особенно интенсивно развивается подход, ориентированный на управление не только функционированием, но и развитием образовательного учреждения.



## Вопросы и задания

1. Дайте определение «система», «педагогическая система».
2. Что понимается под «менеджментом»?
3. Какие три принципиально различных инструмента управления различают в теории менеджмента?
4. В чем заключается специфика педагогического менеджмента?
5. Назовите основные подходы к управлению социальными системами.
6. Охарактеризуйте процессный подход.
7. Назовите особенности системного подхода.
8. Дайте характеристику программно-целевого и ситуационного подходов.
9. Какой подход развивается в настоящее время особенно интенсивно и почему?
10. Что понимается под «школоведением»?
11. Что является объектами и субъектами управления педагогическими системами?
12. Назовите параметры эффективности управления.



## ЛИТЕРАТУРА

1.

<https://yandex.ru/clck/jsredir?bu=uniq15209515887673637706&from=yandex.ru%3Bsearch%2F%3Bweb%3B%3B&text=&etext=1725.VvitaJf>

–

2.

<http://uchebnik.biz/book/174-osnovy-menedzhmenta/26-kollektiv-i-lichnost-kto-kogo.html>;

3. <https://lektsii.org/2-48159.html>

