



**ИЗДАТЕЛЬСТВО  
«УЧИТЕЛЬ»**



# Тема вебинара

## ПОНЯТИЕ УПРАВЛЕНИЯ В ОБРАЗОВАНИИ

Ведущий: Михаил Сергеевич Любецкий, к.э.н.,  
преподаватель кафедры экономики и сервиса ГБПОУ  
«Волгоградский колледж управления и новых технологий»



Издательство  
«Учитель»  
[www.uchitel-izd.ru](http://www.uchitel-izd.ru)

Наши

[мероприятия](#) подготовка

[Курсы повышения квалификации в режиме онлайн](#)

[Вебинары в режиме онлайн](#)

[Курсы повышения квалификации в режиме офлайн](#)

[Вебинары в режиме офлайн](#)

[Международные научно-практические конференции](#)

[Международный конкурс проектных и исследовательских работ обучающихся](#)

# ПЛАН ВЕБИНАРА

1. Понятие и принципы управления
2. Современные подходы к управлению образованием
3. Основные требования, предъявляемые обществом к управлению образовательными системами



**Издательство  
«Учитель»**

[www.uchitel-izd.ru](http://www.uchitel-izd.ru)



# Понятие управления

---

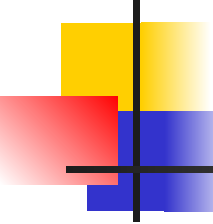
Общее *понятие управления* связано с функцией организованных систем (биологических, технических, социальных) обеспечивать их сохранность, поддерживать режим активности и эффективности, а также способствовать реализации цели программы деятельности



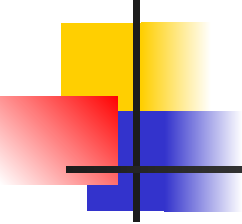
# Понятие управления

---

Управление в образовании можно рассматривать как особого рода деятельность, обеспечивающую **функционирование и развитие** образовательной организации, реализацию её концепции и программы



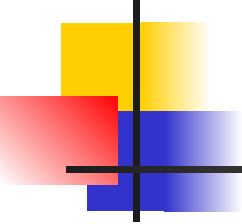
Управление образовательными организациями представляет собой разновидность социального управления и является по сути своей гуманитарным, поскольку главное содержание деятельности всех его субъектов составляет **руководство людьми**. Все другие функции управления приобретают смысл не сами по себе, а как средства управления людьми, составляющими коллектив образовательной организации.



---

**Главная  
задача  
управления**

- создать благоприятные внешние и внутренние условия для эффективной совместной деятельности людей, работающих в образовательной организации



# Понятие управления может быть раскрыто в следующих положениях:

если рассматривать управление образовательными системами с позиций гуманитарного подхода, то предпочтение следует отдать мягким, косвенным (через создание соответствующих условий) способам управления

управление рассматривается не как командование, властвование, а как сложная и очень ответственная деятельность по обеспечению функционирования и развития образовательной системы

благоприятные условия для совместной деятельности людей могут быть созданы только на основе конструктивных отношений в коллективе образовательной организации





# Принципы управления

---

Понятие управления приобретает более конкретное значение, когда изучаются **принципы управления**, т.е. те устоявшиеся и утвердившиеся идеи, которые определяют направленность соответствующей деятельности

# Принципы управления



---

- Принцип единоначалия и коллегиальности
- Принцип научности
- Принцип стимулирования



# Принцип единоначалия и коллегияльности

---

1. Принцип единоначалия и коллегияльности, при котором руководитель организации опирается на **коллективное решение**, привлекая к организации управления всех участников образовательного процесса с помощью совета педагогов, совета организации, родителей и т.д.



# Принцип научности

---

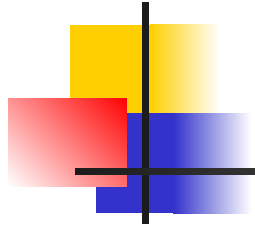
2. Принцип научности, при котором процесс управления выстраивается с опорой на научные **знания**, результаты **исследований** и **инновации** в управленческой сфере.



# Принцип стимулирования

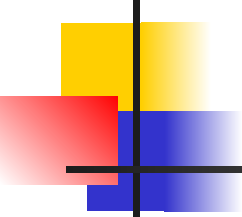
---

3. Принцип стимулирования, когда руководитель при работе опирается на все виды стимуляции подчиненных: мотивация, благодарность, похвала, премирование, умеренная фрустрация, конкуренция и т.д.



---

**Назовите эффективные способы  
стимулирования подчиненных.**



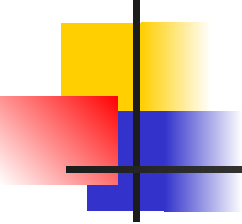
Современные подходы к управлению образованием обусловлены в первую очередь **НОВЫМИ СОЦИАЛЬНЫМИ ТРЕБОВАНИЯМИ:**

---

1. ориентацией на подлинные (не искаженные ведомственно-бюрократическим толкованием) образовательные **потребности общества и человека** (учащихся, педагогов, родителей);
2. новыми **ценностями образования** (человек, культура, общество) и новым пониманием миссии школы как организации, ответственной за становление гражданского общества и демократических отношений в нем;
3. **вариативностью** общего образования, множественностью типов образовательных организаций.

- *Департизация*
- *Деидеологизация*
- *Демократизации управления*
- **Требования, предъявляемые обществом к управлению образовательными системами разного уровня**





Важную **роль в изменении** характера управления образованием сыграла смена традиционной образовательной парадигмы гуманистической, а затем и гуманитарной. Отказ от претензий на целенаправленное формирование школой личности с заданными свойствами, понимание образования как **педагогической помощи**, ориентация на **гуманитарные ценности**, отношения диалогического **взаимодействия** между участниками педагогического процесса — все это существенно повлияло на характер управления образованием, его принципы и способы организации.



## Две составляющие в управлении образовательной организацией:

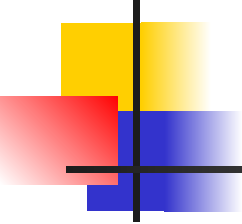
---

1

управление  
образовательным  
процессом

2

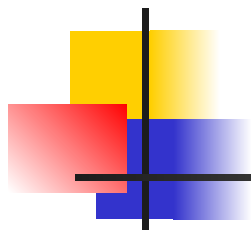
управление  
коллективом  
образовательной  
организации



Педагогический коллектив  
представляет собой объект,  
обладающий собственными  
субъектными свойствами, волей,  
ценностями, идеалами.

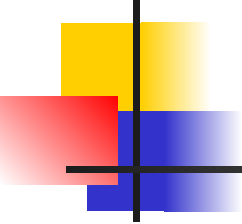
---





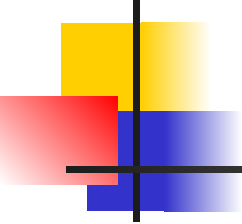
---

переход



---

Гуманитарное понимание  
управления в образовании  
выдвигает на первый план  
*проблему доверия* в  
образовательной организации



# Выделяют две группы методов создания и укрепления доверия в организации

---



структурные  
(организационные)



гуманитарные



# Структурные методы в сфере управления образованием относятся

---

- Постановка и разъяснение целей
- Делегирование полномочий
- Оптимальная регламентация деятельности членов педагогического коллектива
- Оптимальная система обмена информацией
- Сбалансированная система контроля

# Постановка и разъяснение высоких («напряженных») деловых целей в области совместной образовательной деятельности

Когда педагоги, сотрудники, учащиеся, администрация **объединяются** вокруг единой общей цели, они меньше внимания обращают на личные разногласия, больше **доверяют** друг другу.





Ставя перед людьми высокие цели, руководитель должен обеспечить их **понимание** каждым членом коллектива



Условием эффективности применения данного метода является осознание членами коллектива того, что они являются **соисполнителями единой цели**, а еще лучше — соавторами в ее разработке





# Делегирование полномочий

---

**Чрезмерная централизация**, сосредоточение управления в одних руках неизбежно ведет к усилению бюрократического начала в управлении, **сковывает** инициативу руководителей нижних уровней, педагогов и учащихся, делая их пассивными исполнителями принимаемых без их участия решений, **ведет к дублированию** управленческих функций, **потере времени, перегрузке** как руководителей, так и исполнителей и, как следствие, к **снижению** уровня доверия.

# Делегирование полномочий

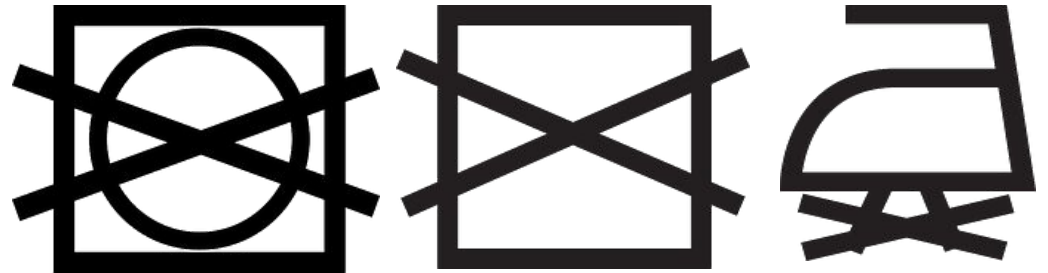
Передача отдельным лицам и группам части управленческих полномочий, предоставление им свободы действий придает деятельности образовательной организации **большую гибкость** и способствует **росту доверия**



# Оптимальная регламентация деятельности

Когда мы **не говорим** людям, что им надо делать, они работают гораздо лучше, чем если бы мы им об этом говорили

Чем больше сотрудники зависят от точных инструкций, тем **меньше** они доверяют друг другу



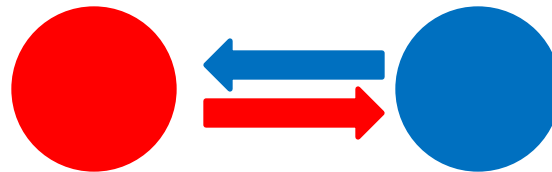
# Оптимальная регламентация деятельности

Необходимо установить **небольшое количество правил**, необходимых для безусловного исполнения всеми подчиненными, в остальном же предоставить им свободу творчества



# Оптимальная система обмена информацией

---



В образовательных организациях с **высоким уровнем доверия** педагоги, сотрудники и учащиеся всегда **обладают информацией**, необходимой для эффективного выполнения ими своих обязанностей.

# Оптимальная система обмена информацией

Для поддержания доверия необходим прямой **диалог** между руководством школы, с одной стороны, и педагогами, сотрудниками, учениками - с другой.



# Сбалансированная система контроля

В образовательных организациях с высоким уровнем доверия контролирующее внимание сосредотачивается лишь на нескольких **стратегических областях** его деятельности







# Сбалансированная система контроля

---

- Состав субъектов контроля
  - Совет школы
- Научно-методический совет
- Кафедры
- Экспертные советы при органах внутришкольного управления



# Гуманитарные методы управления

---

- Гуманитарные методы управления
  - *Разработка общих ценностей и принципов деятельности*
  - *Формирование личных отношений (создание благоприятного психологического климата)*
  - *Создание ситуаций успеха*
  - *Наглядная демонстрация символов доверия*



## Разработка общих ценностей и принципов деятельности

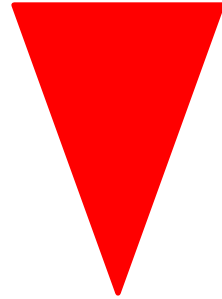
---

Взаимоотношения в коллективе образовательной организации слишком сложны, чтобы их можно было полностью охватить нормативными документами или предусмотреть все случайности. Поэтому доверие наиболее вероятно там, где люди **разделяют определенную иерархию ценностей и норм**. В этом случае от них можно ожидать последовательного, честного и ответственного поведения.



# *Формирование личных отношений*

---



Должно быть направлено  
на создание  
**благоприятного**  
психологического климата  
в коллективе!



# Создание ситуаций успеха для подчиненных

---

Такие ситуации целесообразно создавать для **всех** членов школьного коллектива - как для талантливых, одаренных сотрудников, так и для просто добросовестных работников и учащихся.

Ситуации успеха позволяют **каждому** члену коллектива «раскрыться», реализовать свои способности, что способствует установлению доверительных отношений.

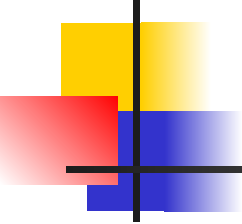


# Наглядная демонстрация символов доверия

---

Руководитель должен вести себя таким образом, чтобы вызывать **доверие** к себе подчиненных; кроме того, он должен сам проявлять доверие по отношению к окружающим.

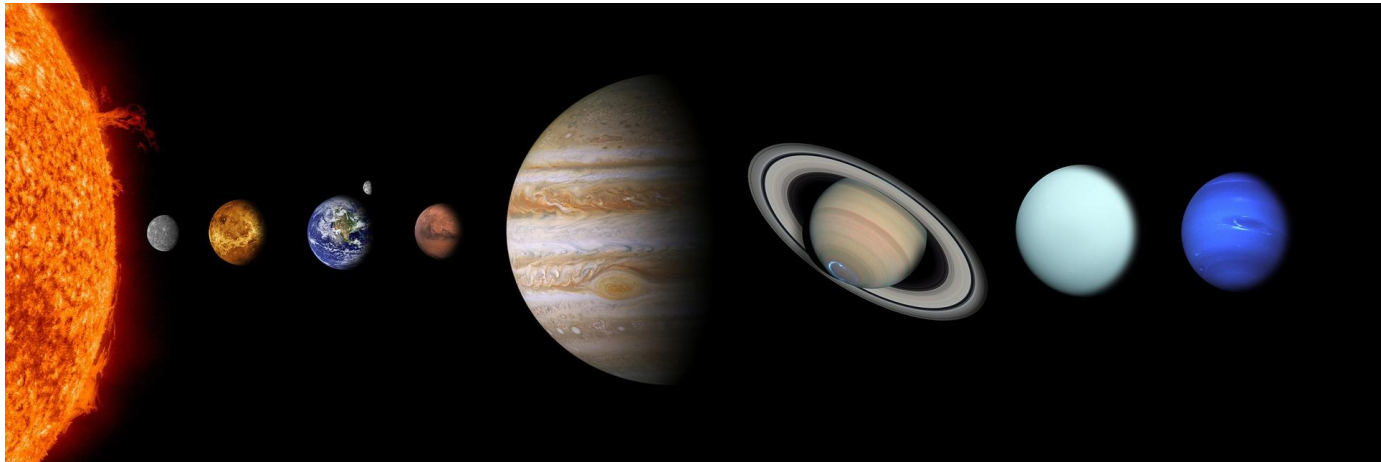
Доверие к руководителю **обуславливается** его высоким профессионализмом (в том числе уровнем психолого-педагогической подготовки), а также личностными, индивидуальными и субъектными **качествами**. Одним из условий является также то, что руководитель пользуется социальными благами как **равноправный** член коллектива.



---

Управление в сфере образования  
можно рассматривать как  
**гуманитарную деятельность,**  
основанную в первую очередь на  
принципах демократизма и  
толерантности!

*Термин «управление» всегда соотносится с какой-либо системой*



*Последняя же представляет собой совокупность отдельных частей или элементов, которые находятся между собой в закономерной связи.*

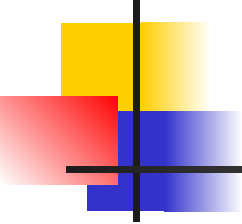


Понятие системы управления означает  
создание условий не только для  
**сохранения** педагогической системы,



но и перевод ее в новое,  
более **совершенное**  
**качество**.

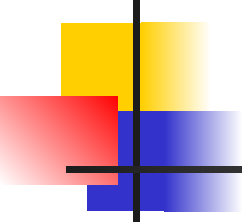




**Понятие «руководство» включает в себя процесс сохранения и развития отдельного элемента, а не всей системы в целом.**

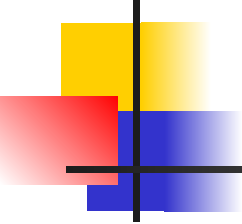
---

Этимология этого термина заставляет обратить внимание на состав слова: «рука» и «водить», что говорит о личностном отношении в структуре отдельных элементов, тогда как **управление** всегда относится не к субъектам, а к **объектам** образовательного процесса!



---

Система образования может быть представлена как совокупность различных образовательных организаций, деятельность которых объединена общими принципами как государственными, так и образовательными.



# Сеть образовательных организаций осуществляет:

---

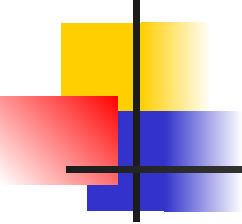
- воспитание дошкольников
- начальное, основное и среднее общее образование школьников
- внешкольное обучение и воспитание детей разного возраста
- среднее профессиональное образование
- высшее образование
- переподготовку научно-педагогических кадров



# Важно!

---

Эффективный современный педагог (руководитель) должен уметь не только **руководить** детьми, но и **управлять** коллективом, учебным процессом



---

Руководство включает в себя взаимодействие и общение между личностями и характеризуется в первую очередь понятием

*«СТИЛЬ РУКОВОДСТВА»*



# ПОНЯТИЕ СТИЛЯ РУКОВОДСТВА

---

*Стиль руководства* – комплекс систематически используемых руководителем *методов* принятия решений, воздействия на подчинённых и общения с ними. Иными словами, это стабильно проявляющиеся особенности взаимодействия руководителя с подчинёнными.



**Какие стили руководства  
Вы знаете?**



**На какие стили руководства  
Вы ориентируетесь в своей  
профессиональной  
деятельности?**





# СТИЛИ РУКОВОДСТВА

---

- АВТОРИТАРНЫЙ
- ДЕМОКРАТИЧЕСКИЙ
- ЛИБЕРАЛЬНЫЙ

**Авторитарный стиль** проявляется в жестких способах управления, отсутствии обсуждения принимаемых решений, управлении группой только одним человеком – руководителем, который сам вырабатывает решения, контролирует и координирует работу подчиненных.

**Демократический стиль** отличается совместным обсуждением проблем в группе, поощрением руководителем инициативы подчиненных, активным обменом информацией между лидером и членами группы, принятием решений на общем собрании.

**Либеральный стиль** выражается в добровольном отказе руководителя от управленческих функций, устранении от руководства, передаче функций управления членам группы.

# АВТОРИТАРНЫЙ СТИЛЬ

Критерий	Характеристика
<b>Содержание</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- характеризуется единоличным способом принятия управленческих решений;</li><li>- жесткий и строгий контроль за выполнением заданий,</li><li>- ожидание беспрекословного повиновения со стороны подчиненных;</li><li>- минимальное информирование сотрудников об общем состоянии дел в организации.</li></ul>

## **Достоинства**

- обеспечивает четкость и оперативность управления;
- создает видимое единство управленческих действий для достижения поставленных целей;
- минимизирует время принятия решений;
- не требует особых материальных затрат.

## **Недостатки**

- подавление инициативы, творческого потенциала;
- отсутствие действенных стимулов труда;
- громоздкая система контроля;
- невысокая удовлетворенность исполнителей своим трудом;
- высокая зависимость работы группы от постоянного прессинга руководителя.

<b>Ориентация</b>	Руководитель ориентирован исключительно <i>на производственные задачи</i>
<b>Внешние проявления</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- стремление решать все проблемы по своему усмотрению;</li><li>- приказной тон;</li><li>- жесткость, грубость в общении;</li><li>- нетерпимость к критике.</li></ul>

# ДЕМОКРАТИЧЕСКИЙ СТИЛЬ

Критерий	Характеристика
<b>Содержание</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- характеризуется признанием необходимости коллективных способов решений;</li><li>- подразумевает передачу части функций руководителя своим подчиненным;</li><li>- умеренный контроль за выполнением заданий;</li><li>- предпочтение поощрительным средствам воздействия.</li></ul>

## **Достоинства**

- стимулирует проявление инициативы и создает благоприятный психологический климат в коллективе;
- позволяет успешнее решать инновационные, нестандартные задачи;
- повышает удовлетворенность исполнителей своим трудом;
- позволяет использовать материальные стимулы.

## **Недостатки**

- требует высокой квалификации работников и наличия стабильного, устоявшегося коллектива;
- требует наличия активных, инициативных, нестандартно думающих и действующих работников.

## Ориентация

Ориентирован в первую очередь *на человека,* работника, раскрытие творческих возможностей.

## Внешние проявления

- ровный тон в общении;
- доброжелательность;
- открытость;
- терпимость к критике.



# ЛИБЕРАЛЬНЫЙ СТИЛЬ

Критерий	Характеристика
<b>Содержание</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- означает предоставление возможности делам идти своим чередом, самотеком;</li><li>- уклонение руководителя от принятия стратегически важных решений;</li><li>- отсутствие четкости в распределении заданий, прав и обязанностей сотрудников;</li><li>- незначительный контроль подчиненных.</li></ul>

## **Достоинства**

оправдан при очень высоком уровне профессионализма (компетентности) и ответственности персонала и слабой подготовке самого руководителя.

## **Недостатки**

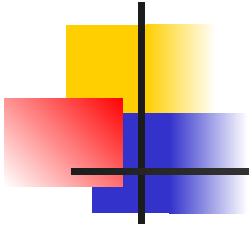
- минимальная мотивация труда;
- перерывы в работе по желанию;
- минимальный интерес к работе;
- низкая групповая сплоченность;
- нет стимула добросовестно трудиться;
- возможны скрытые и явные конфликты;
- атмосфера произвола отдельных сотрудников (лидеров подгруппы).

## Ориентация

Ориентирован на практически полную *свободу* исполнителей при весьма слабом управленческом воздействии.

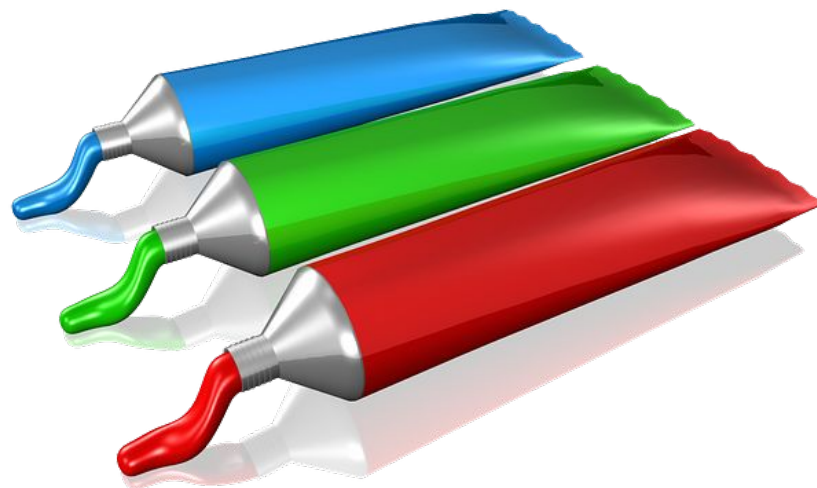
## Внешние проявления

- безразличен как к нуждам персонала, так и к критике в свой адрес;
- приветлив и тактичен в общении;
- избегает как позитивных, так и негативных оценок сотрудников.



**Какой стиль руководства**  
**Вы считаете наиболее**  
**эффективным?**

*Идеальным стилем управления* коллективом является творческий подход, для которого характерно то, что руководитель в решении каждой новой управленческой задачи гибко, неординарно применяет тот или иной приём, способ, средство, являющиеся для данной ситуации наиболее оптимальными и результативными.

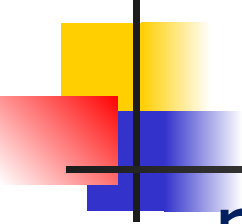




# Основные факторы изменения стиля руководства:

---

- степень срочности принятия решения
- величина группы
- личность руководителя
- умственные способности подчиненных или уровень их профессионализма
- неразглашение какой-либо информации



Наиболее успешные лидеры и  
руководители ориентируются на все  
три стиля в зависимости от условий  
деятельности

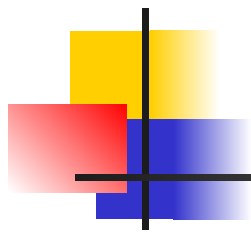


Искусство управления предполагает выбор того или иного стиля.

Так, *авторитарный стиль* эффективен в условиях, близких к экстремальным; в жёстко заданных, алгоритмизируемых условиях (в армии), при низком уровне организации группы, для работников с низкой квалификацией. *Демократический стиль* подходит в нормальных условиях, для людей с высоким уровнем культуры, самооценки, интеллекта. *Либеральный стиль* эффективен в случае высокой самоорганизации коллектива при решении творческих задач.

Таким образом, об эффективности стиля руководства можно судить исходя из наличных условий его реализации.





---

**Ваши вопросы**



# РЕКОМЕНДУЕМЫЕ ИСТОЧНИКИ





# ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

---

1. Борытко, Н. М. Управление образовательными системами: Учебник для студентов педагогических вузов / Н. М. Борытко, И. А. Соловцова; Под ред. Н.М. Борытко. — Волгоград: Изд-во ВГИПК РО, 2006.— 48 с.
2. Зуева Е.Г. Психологический климат в педагогическом коллективе как условие развития творческого потенциала педагогов. — Челябинск, 2012.
3. Столяренко Л.Д. Психология управления. — Ростов н/Д: Феникс, 2007. — 508.

**Иллюстрации взяты с сайта**

**-- <https://pixabay.com/>**

# КОНТАКТЫ



---

Наш адрес:

**400079 г. Волгоград**

**Ул. Кирова, д. 143**

**Издательство «Учитель»**

Наш сайт:

**[www.uchitel-izd.ru](http://www.uchitel-izd.ru)**

Наши электронные адреса:

**[webinar@uchitel-izd.ru](mailto:webinar@uchitel-izd.ru)**

**[met@uchitel-izd.ru](mailto:met@uchitel-izd.ru)**



# Благодарим за участие в вебинаре

---



**Издательство «Учитель»**  
[www.uchitel-izd.ru](http://www.uchitel-izd.ru)

Вопросы, связанные с вебинарами  
можно задать по адресу:  
[webinar@uchitel-izd.ru](mailto:webinar@uchitel-izd.ru)