

Министерство науки и высшего образования РФ
Автономная некоммерческая организация высшего образования
Самарский университет государственного управления
«Международный институт рынка»
(АНО ВО Университет «МИР»)

Факультет заочного обучения
Кафедра Государственного и муниципального управления и правового
обеспечения государственной службы
Программа высшего образования
Направление подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное
управление»
Профиль «Проектная деятельность в государственном и
муниципальном управлении»

ДОПУСКАЕТСЯ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой:

к.ю.н., доцент Березовский Д.В.



(подпись)

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА
«МЕХАНИЗМЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ
ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ УЧРЕЖДЕНИЕМ»**

Выполнил:

Староверов В.В., гр. ЗГМУ-13



(подпись)

Научный руководитель:

к.полит.н., доцент Товченко Р.Б.



(подпись)

Самара

2018

оценка хорошо

Оглавление

Введение	3
1. Основные теоретико-методологические подходы к разработке организационной структуры управления образовательным учреждением	6
1.1. Управление общеобразовательным учреждением и его организационная структура.	6
1.2. Введение ФГОС общего образования и требования к его реализации	29
2. Анализ образовательной организации	36
2.1. Краткая характеристика общеобразовательного учреждения	36
2.2. Анализ общеобразовательного учреждения	40
2.3. Анализ деятельности МБОУ СОШ №45	43
3. Модернизация организационной структуры управления муниципальным общеобразовательным учреждением средней общеобразовательной школы №45 г.Самара	48
3.1. Перечень функций управления введением ФГОС	48
3.2. Организграмма разработки и реализации системы ФГОС	58
Заключение	61
Список использованной литературы	63

Введение

Актуальность исследования. Образовательные стандарты, являясь отражением социального заказа, выступают как общественный договор, согласующий требования к образованию, предъявляемые семьей, обществом и государством, и «представляет собой совокупность требований – 1) к структуре основных образовательных программ и их объему, а также к соотношению обязательной части основной образовательной программы и части, формируемой участниками образовательного процесса; 2) условиям реализации основных образовательных программ, в том числе кадровым, финансовым, материально-техническим и иным условиям; 3) результатам освоения основных образовательных программ» (статья №12 Закон РФ «Об образовании»). Введение новых стандартов по повышению эффективности управления для образовательного учреждения является сложным и многоплановым процессом. В соответствии с нормативными требованиями в образовательном учреждении должен быть обеспечен комплекс условий.

Во-первых, в образовательном учреждении необходимо разработать новые локальные акты, отражающие специфику реализации новых стандартов в конкретном образовательном учреждении. Прежде всего, это основные образовательные программы ступеней образования, а также локальные акты, обеспечивающие их реализацию.

Во - вторых, должны быть созданы все необходимые материально-технические, финансово-экономические, информационные и кадровые условия. А для этого необходимо проанализировать уже имеющиеся исходные условия школы и, в первую очередь, определить, насколько существующие модели и механизмы управления учреждением, приемлемы при условии введения федеральных государственных образовательных стандартов. Иначе может возникнуть противоречие между возможностями имеющейся системы управления образовательным учреждением и потребностями в управлении обновленной, в связи с введением ФГОС, управляемой системы.

Теория управления, решающая задачу обеспечения эффективности управленческого процесса, представлена в трудах таких отечественных ученых, как

В.Г.Афанасьев, И.К.Шалаев и других, а также зарубежных исследователей: М. Вебера, Д. Карнеги, и других. В их работах выявлены основы социального управления, определено его понятие, изучены функции, структура органов управления и пути совершенствования управленческой деятельности.

Объект исследования - деятельность муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения «Средняя школа № 45 г.о. Самара».

Предмет исследования - процесс управления данным образовательным учреждением.

Цель исследования – выявить основные проблемы в процессе управления образовательным учреждением, а также разработать механизмы повышения его эффективности.

В соответствии с целью, объектом и предметом исследования, поставлены следующие задачи:

- 1.Изучить основные теоретико-методологические подходы к разработке организационной структуры управления образовательным учреждением;
- 2.Проанализировать общеобразовательное учреждение;
- 3.Модернизировать организационную структуру общеобразовательного учреждения.

Теоретической основой исследования явились исследовательские труды, посвященные как управлению в целом, так и управлению общеобразовательными учреждениями. 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. В процессе анализа имеющихся научных исследований, можно выделить три основные позиции при определении категории «управление». Первая позиция - рассмотрение управления, как определенного вида деятельности, которое характеризует целенаправленное выделение субъектов (В.С.Лазарев, М.М.Поташник, Ю.А. Конаржевский и др.). Вторая

позиция - определение управления как целенаправленного воздействия субъекта управления на управляемый объект, приводящего к изменению последнего (В.П. Беспалько, Н.Д.Хмель и др.). Третья позиция-это понимание под управлением образовательным учреждением процесса взаимодействия элементов, субъектов, в результате которого происходит их взаимообусловленное изменение (П.И.Третьяков, Т.И. Шамова, и др.).

Методы исследования: анализ нормативных документов, анализ управленческой деятельности, прямые и косвенные наблюдения, анкетирование, беседы, изучение документации образовательного учреждения.

1. Основные теоретико-методологические подходы к разработке организационной структуры управления образовательным учреждением

1.1. Управление общеобразовательным учреждением и его организационная структура

Управление - сложный процесс, слагаемыми которого являются правильный выбор целей и задач, изучение и глубокий анализ достигнутого уровня образовательной деятельности, система рационального планирования, организация деятельности ученического и педагогического коллективов, выбор оптимальных путей для повышения уровня обучения и воспитания, эффективный контроль.

Английское слово «manus» (управлять) происходит от корня латинского слова «mange» (рука). В широком понимании управление «есть элемент, функция организованных систем различной природы, обеспечивающая сохранению их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию программ, цели деятельности».

В настоящее время 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. Розанов В.А. отмечает, что управление это система скоординированных мероприятий (мер) направленных на достижение значимых целей. Н.Д. Хмель в своих трудах отмечает, что управление есть совокупность целенаправленных и взаимосвязанных действий управляющей и управляемой систем по согласованию совместной деятельности людей для достижения поставленных целей.

Эффективность и конкурентоспособность современных организаций и роль психологического фактора в управлении ими описывает в своих трудах Розанов В.А. Теория управления, решающая задачу обеспечения эффективности управленческого процесса, представлена в трудах таких отечественных ученых, как В.Г. Афанасьев, И.К. Шалаев и других, а также зарубежных исследователей: М. Вебера,

Д. Карнеги, и других. В их работах выявлены основы социального управления, определено его понятие, изучены функции, структура органов управления и пути совершенствования управленческой деятельности. В.П. Беспалько в своих исследованиях характеризует управление как механизм, обеспечивающий взаимодействие управляющего и управляемого объектов, при котором первый отслеживает функционирование второго относительно достижения заранее поставленных целей. По мнению американских ученых, М.Х.Мескона, М.Альберта, Ф.Хедоури, «...управление – это функция, вид деятельности по руководству людьми в самых разнообразных организациях, область человеческого знания, помогающая осуществить эту функцию».

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, с тем чтобы обеспечить их целостность, нормальное функционирование, динамическое равновесие с окружающей средой и достижение намеченной цели. Объектами управления могут быть биологические, технические, социальные системы.

Поскольку образовательное учреждение - социальная организация и представляет собой систему совместной деятельности людей (педагогов, учащихся, родителей), то целесообразно говорить об управлении ею. Проблемам, возникающим в управлении образовательными учреждениями посвящены труды Лазарева В.С., Поташник М.М., Фриш Г.Л., Пидкасистого П. И, Слостенина В.А., Рогова Е. И, Конаржевского 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.[25]

Раскрывая понятие «управление» П.И.Третьяков определяет, что «управление-это целенаправленная деятельность субъектов управления различного уровня, обеспечивающая оптимальное функционирование и развитие управляемой

системы, перевод её на новый качественно более высокий уровень по достижению целей с помощью необходимых педагогических условий, средств и воздействий. 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.

Социальное управление осуществляется путем воздействия на условия жизни людей, мотивацию их интересов, их ценностные ориентации. Школа как сложная динамическая социальная система выступает объектом внутришкольного управления. Следовательно, можно говорить об управлении школой и ее отдельными компонентами или частями, выступающими подсистемами более общей системы — общеобразовательной школы. Такими подсистемами являются целостный педагогический процесс, занятия, система воспитательной работы школы, система эстетического воспитания учащихся.

Общим предметом внутришкольного управления, как особой научной дисциплины, являются закономерные связи между свойствами управляющей системы школы, характеристиками процесса управления и результатами функционирования и развития школы в различных внешних и внутренних условиях.

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».

Так как сегодня на смену философии «воздействия» в управлении школой приходит философия «взаимодействия», «сотрудничества», следует определять понятие «управление образовательным учреждением» через понятие взаимодействия. Многие ученые определяют понятие «управление» через понятие «деятельность», «воздействие», «взаимодействие». Управление как «влияние» или «воздействие» определяют так же Шипунов В.П., Кишкель Е.Н., Бандурка А.М.

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. В.П. Беспалько в своих исследованиях определяет: «... управление - это механизм, обеспечивающий такое взаимодействие управляющего и управляемого объектов, при котором первый отслеживает, функционирование второго, относительно достижения заранее поставленных диагностических целей». М.И. Кондаков трактует управление учреждениями образования как «специализированную социально-педагогическую систему, предусматривающую сознательное, планомерное и целенаправленное воздействие субъекта управления на все стороны жизни образовательного учреждения для обеспечения оптимального социально-экономического и организационно-педагогического функционирования процесса обучения и воспитания подрастающего поколения». Ю.В. Васильев оперирует понятием «педагогическое управление», которое осуществляется с учетом требований и задач общества и отличается от социального своими объектами (в нашей работе - дети, педагоги, родители), а также характером процессов и закономерностей, определяемых педагогической наукой. «Как практическая деятельность педагогическое управление - это управление целостным учебно-воспитательным процессом».

Отечественный философ В.Г. Афанасьев в своих исследованиях отмечает, что сущность управления состоит не только в стабилизации управляемой системы, но и совершенствовании посредством перевода из одного состояния в другое. В более поздних работах ученых 1950-1960-х годов центром исследовательской проблематики стали организационные, методические, кадровые, плановые и другие мероприятия, обеспечивающие нормальное функционирование учреждений образования, дальнейшее их расширение и развитие, как в количественном, так и в качественном отношении. Один из исследователей этого периода П.В. Худоминский

определяет научное управление системой образования как систематическое, планомерное, сознательное и целенаправленное воздействие субъектов управления различного уровня на все ее звенья в целях обеспечения воспитания подрастающего поколения. Конкретизируя данное определение, Ю.А. Конаржевский отмечает, что управление представляет собой целесообразную деятельность, направленную на упорядочение учебно-воспитательного процесса и его совершенствование.

Несколько по-другому рассматривают управление В.Д. Белиловский, К.Я. Вазина, Ю.Н. Петров. Они отмечают, что управление - непрерывный, целенаправленный процесс регулирования жизнедеятельности системы с целью ее развития (сохранения, изменения).

В работах Т.И. Шамовой, М.М.Поташника управление определяется как «целенаправленное активное взаимодействие субъектов, направленное на обеспечение оптимального функционирования системы и перевод ее в новое качественное состояние соответствующее социальному заказу общества»[19].

Ряд положений общей теории управления образовательного учреждения:

1. Управление обеспечивает целенаправленную и интегрированную деятельность субъектов педагогического процесса.
2. Управление направлено на создание, становление, оптимальное функционирование и обязательное развитие образовательного учреждения.
3. Управление осуществляется с помощью управленческих действий анализа, планирования, организации, контроля, регулирования.
4. Управление эффективно, когда оно обладает такими свойствами, как целенаправленность, системность, прогностичность, цикличность, демократичность.
5. Управление достигает цели, если: его механизм соответствует сложности объекта и возможностям субъекта; имеются резервы вариантов управленческих решений; используются критерии конечного результата; имеет место хорошо развитая система обратной связи; учтен человеческий фактор.

Итак, под управлением образовательным учреждением мы понимаем систематическое, планомерное, сознательное и целенаправленное взаимодействие субь-

ектов управления различного уровня в целях обеспечения эффективной деятельности образовательного учреждения.

Обратимся к характеристике принципов, имеющих отношение ко всем функциям, ко всему управленческому циклу. Принципы управления являются конкретным проявлением и отражением закономерностей управления. К числу основных закономерностей специалисты внутришкольного управления и менеджмента относят такие закономерности, как зависимость эффективности функционирования системы управления учебно-воспитательной работой от уровня структурно-функциональных связей между субъектом и объектом управления; обусловленность содержания и методов управления учебно-воспитательной работой характером содержания и методов организации педагогического процесса в школе. В числе ведущих закономерностей внутришкольного менеджмента называют также аналитичность, целесообразность, гуманистичность, демократичность управления и готовность школьных руководителей к различным видам управленческой деятельности. Вытекающие из закономерностей управления принципы управления выступают в качестве основных положений, ориентирующих руководителя, директора, менеджера в практической деятельности. К основным принципам относятся: демократизация и гуманизация управления педагогическими системами; системность и целостность в управлении; рациональное сочетание централизации и децентрализации; единство единоначалия и коллегиальности; объективность и полнота информации в управлении педагогическими системами.

Принцип демократизации и гуманизации управления педагогическими системами предполагает развитие самостоятельности и инициативы руководителей, педагогов, учащихся и родителей. Это возможно при условии открытости обсуждения и принятия управленческих решений. Гласность в управлении школой основывается на открытости, доступности информации.

Принципы системности и целостности в управлении предполагают понимание системной природы педагогического процесса, создают реальные предпосылки для эффективного управления. Системный подход в управлении школой побуждает руководителя иметь ясное представление о школе как системе, ее основных призна-

ках, составляющих эту систему в целостности, что и является ее (системы) первым признаком. Однако в управлении школой важно видеть не только ее основные части, но и те связи и отношения, которые возникают, складываются или разрушаются между этими частями. Иначе говоря, какова структура этой системы, какие компоненты выступают в качестве системо-образующих, такова и перспектива развития этих связей и отношений. Следовательно, наличие структуры и составляет второй признак системы. Каждый компонент системы обладает своими свойствами и характеристиками, но в своем взаимодействии они образуют новое, интегративное свойство системы, несводимое к свойствам отдельных компонентов. Устойчивость интегративного свойства определяется целостностью системы. В управлении школой важно помнить и о проявлении такого свойства системы, как ее тесная и специфическая связь с внешней средой. Взаимодействие школы и среды может протекать в двух формах. В первом случае школа приспосабливается к внешней среде, перестраивая свои процессы, а во втором - школа подчиняет среду для достижения своих целей [27].

Принцип единства единоначалия и коллегиальности в управлении направляет на преодоление субъективности, авторитаризма в управлении целостным педагогическим процессом. В управленческой деятельности важно опереться на опыт и знания коллег, организовать их на разработку и обсуждение решений, сопоставить разные точки зрения, провести их обсуждение и принять оптимальное решение. Коллегиальность, вместе с тем, не исключает личной ответственности каждого члена коллектива за порученное дело. Единоначалие в управлении обеспечивает дисциплину и порядок, четкое разграничение и соблюдение полномочий участников педагогического процесса. Если коллегиальность приоритетна на этапе обсуждения и принятия решений, то единоначалие необходимо, прежде всего, на этапе реализации принятых решений.

Основные управленческие функции - это относительно обособленные направления управленческой деятельности. Существует несколько функций управления образовательными учреждениями. Лазарев В.С. выделяет среди них планиро-

вание, организацию, руководство и контроль. К этим основным функциям Сластенин В.А. добавляет педагогический анализ, целеполагание, регулирование.

А.М. Моисеев 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. Функция педагогического анализа в ее современном понимании введена и разработана в теории внутришкольного управления Ю.А. Конаржевски м. Педагогический анализ в структуре управленческого цикла занимает особое место: с него начинается и им заканчивается любой управленческий цикл, состоящий из последовательно взаимосвязанных функций. 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. 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.

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» [9].

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.

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. На этапе реализации целей системы наиболее важным 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 сердцевинной организационного этапа управления в любой социальной системе.

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. 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.

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) [12].

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.

Организационную структуру управляющей системы обычно изображают в виде схемы, модели, называемой органиграммой, где, кроме субъектов, показаны связи между ними: кто кому подчиняется (отношения субординации), кто с кем взаимодействует на равных (отношения координации). Структуру можно сравнить с каркасом здания управленческой системы, построенным для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и качественно. Отсюда и внимание, которое руководители организаций уделяют принципам и методам построения структур управления, выбору их типов и видов, изучению тенденций изменения и оценкам соответствия задачам организаций. Под структурой управления (в дальнейшем ОСУ) понимается упорядоченная совокупность устойчиво взаимо-

связанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.

ОСУ определяется также как форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой осуществляется процесс управления по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей. С этих позиций структура управления представляется в виде системы оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между входящими в ее состав органами управления и работающими в них людьми. Ключевыми понятиями структур управления являются элементы, связи (отношения), уровни и полномочия. Элементами ОСУ могут быть как отдельные работники (руководители, специалисты, служащие), так и службы, либо органы аппарата управления, в которых занято то или иное количество специалистов, выполняющих определенные функциональные обязанности. Есть два направления специализации элементов ОСУ: в зависимости от состава структурных подразделений организации вычлениваются звенья структуры управления, осуществляющие маркетинг, менеджмент производства, научно-технического прогресса и т.п.; исходя из характера общих функций, выполняемых в процессе управления, формируются органы, занимающиеся планированием, организующие производство, труд и управление, контролирующие все процессы в организации [29].

Отношения между элементами структуры управления поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные. Первые носят характер согласования и являются одноуровневыми. Вторые – это отношения подчинения. Необходимость в них возникает при иерархичности построения системы управления, то есть при наличии различных уровней управления, на каждом из которых преследуются свои цели. При двухуровневой структуре создаются верхние звенья управления (руководство организацией в целом) и низовые звенья (менеджеры, непосредственно руководящие работой исполнителей). При трех и более уровнях в ОСУ формируется так называемый средний слой, который в свою очередь может состоять из нескольких уровней.

В структуре управления организацией различаются линейные и функциональные связи. Первые суть отношения по поводу принятия и реализации управленческих решений и движения информации между так называемыми линейными руководителями, то есть лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений. Функциональные связи сопрягаются с теми или иными функциями менеджмента. Соответственно используется такое понятие, как полномочия: линейного персонала, штабного персонала и функциональные. Полномочия линейных руководителей дают право решать все вопросы развития вверенных им организаций и подразделений, а также отдавать распоряжения, обязательные для выполнения другими членами организации (подразделений).

Полномочия штабного персонала ограничиваются правом планировать, рекомендовать, советовать или помогать, но не приказывать другим членам организации выполнять их распоряжения. Если тому или иному работнику управленческого аппарата предоставляется право принимать решения и совершать действия, обычно выполняемые линейными менеджерами, он получает так называемые функциональные полномочия. Увеличение количества элементов и уровней в ОСУ неизбежно приводит к многократному росту числа и сложности связей, возникающих в процессе принятия управленческих решений; следствием этого нередко является замедление процесса управления, что в современных условиях тождественно ухудшению качества функционирования менеджмента организации. К структуре управления предъявляется множество требований, отражающих ее ключевое для менеджмента значение. Они учитываются в принципах формирования ОСУ. Главные из этих принципов могут быть сформулированы следующим образом.

1. Организационная структура управления должна, прежде всего, отражать цели и задачи организации, быть подчиненной производству и его потребностям.
2. Следует предусматривать оптимальное разделение труда между органами управления и отдельными работниками, обеспечивающее творческий характер работы и нормальную нагрузку, а также надлежащую специализацию.

3. Формирование структуры управления надлежит связывать с определением полномочий и ответственности каждого работника и органа управления, с установлением системы вертикальных и горизонтальных связей между ними.

4. Между функциями и обязанностями, с одной стороны, и полномочиями и ответственностью с другой, необходимо поддерживать соответствие, нарушение которого приводит к дисфункции системы управления в целом.

5. Организационная структура управления призвана быть адекватной социально-культурной среде организации, оказывающей существенное влияние на решения относительно уровня централизации и детализации, распределения полномочий и ответственности, степени самостоятельности и масштабов контроля руководителей и менеджеров. Практически это означает, что попытки слепо копировать структуры управления, успешно функционирующие в других социально-культурных условиях, не гарантируют желаемого результата.

Существует несколько видов организационных структур управления образовательным учреждением: линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизионная, проектная и матричная. Рассмотрим некоторые из них [32].

Линейная — обеспечивает принцип единоначалия, но при этом нагружает руководителя выполнением обязанностей, требующих различных навыков, что снижает эффективность его работы. Линейная организационная структура основывается на принципе единства распределения поручений, согласно которому право отдавать распоряжения имеет только вышестоящая инстанция. Соблюдение этого принципа должно обеспечивать единство управления. Такая организационная структура образуется в результате построения аппарата управления из взаимоподчинённых органов в виде иерархической лестницы, т.е. каждый подчинённый имеет одного руководителя, а руководитель имеет несколько подчинённых.

Два руководителя не могут непосредственно связываться друг с другом, они должны это сделать через ближайшую вышестоящую инстанцию. Такую структуру часто называют однолинейной.

Таблица 1 – Линейная структура управления

<p>Особенности: образуется в результате построения аппарата управления из взаимоподчиненных органов в виде иерархической лестницы.</p> <p>Во главе каждого подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями управления и несущий персональную ответственность за работу своей структуры перед руководителем высшего уровня. Вышестоящий орган управления не имеет права отдавать распоряжения каким – либо исполнителям, минуя их непосредственного руководителя.</p>	
Преимущества	Недостатки
простое построение	затруднительные связи между инстанциями
однозначное ограничение задач, компетенции, ответственности	концентрация власти в управляющей верхушке
жесткое руководство органами управления	сильная загрузка средних уровней управления
оперативность и точность управленческих решений	высокие требования к знаниям и опыту руководителя во всех сферах деятельности подчиненных и функциях управления
<p>Линейная структура управления используется мелкими и средними фирмами, осуществляющими несложное производство, при отсутствии широких кооперационных связей между предприятиями</p>	

Следующий вид организационной структуры – функциональная.

Функциональная — предусматривает деление на отдельные функциональные блоки, что обеспечивает специализацию работ. Реализует принцип разделения и закрепления функций управления между структурными подразделениями. Функциональная организационная структура основана на создании подразделений для выполнения определённых функций на всех уровнях управления. Здесь с помощью директивного руководства могут быть соединены иерархически нижние звенья управления с различными более высокими звеньями управления. Передача поручений, указаний и сообщений осуществляется в зависимости от вида поставленной задачи. Например, рабочий в цехе получает поручения не от одного человека (мастера), а от нескольких штатных единиц, т.е. действует принцип многократной подчинённости. Функциональная структура управления организацией нацелена на выполнение постоянно повторяющихся рутинных задач, не требующих оперативного принятия решений. Функциональные службы обычно имеют в своём составе специалистов

высокой квалификации, выполняющих в зависимости от возложенных на них задач конкретные виды деятельности.

Таблица 2 - Функциональная структура управления

Преимущества	Недостатки
сокращение звеньев согласования	неоднозначное распределение ответственности
уменьшение дублирования работ	затруднённая коммуникация
укрепление вертикальных связей и усиление контроля за деятельностью нижестоящих уровней	длительная процедура принятия решений
высокая компетентность специалистов, отвечающих за выполнение конкретных функций	возникновение конфликтов из-за несогласия с директивами, так как каждый функциональный руководитель ставит свои вопросы на первое место

Линейно-функциональные (традиционные) организационные структуры управления. Основаны на делении организации по функциям, при этом каждый из блоков управления по линейной системе, т.е. при сохранении принципа единоначалия. Реализует принципы: единоначалие; линейного построения структурных подразделений и распределение функций управления между ними; демократического централизма.

Таблица 3 - Линейно-функциональной структура управления

Особенности: обеспечивает разделение управленческого труда, так как линейные звенья управления непосредственно принимают решения, а функциональные – консультируют, разрабатывают конкретные вопросы и готовят решения, программы, планы	
Преимущества	Недостатки
Возможность получить высокую степень профессиональной специализации сотрудников	Затрудняет горизонтальное согласование
Точно определить места и необходимые ресурсы (особенно кадров)	С трудом реагирует на изменение
Способствует стандартизации, формализации и программированию процесса	Узкая специализация каждого звена
Построение связей «руководитель – подчиненный» с условием подчинения каждого работника только одному руководителю по иерархической лестнице	Чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали
Освобождение линейных руководителей от решения многих вопросов, связанных с	Аккумуляция на верхнем уровне полномочий по решению не только

планированием, решением технологических задач	стратегических, но и многих оперативных задач
---	---

В последние десятилетия получила развитие, так называемая матричная организационная структура управления. Матричная структура представляет собой комбинацию двух видов разделения: по функциям и по продукту. При матричной структуре управления при определении горизонтальных связей необходимы подбор и назначение руководителя программы (проекта), его заместителей по отдельным подсистемам (темам) в соответствии со структурой программы; определение и назначение ответственных исполнителей в каждом специализированном подразделении; организация специальной службы управления программой. Для обеспечения работы в рамках матричной структуры требуется провести изменения в производственной структуре; создать в материнской компании специальные целевые подразделения, объединяющие ведущих специалистов для совместной разработки основных идей программы. При матричной структуре управления руководитель программы (проекта) работает с непосредственно не подчинёнными ему специалистами, которые подчинены линейным руководителям. Он в основном определяет, что и когда должно быть сделано по конкретной программе. Линейные же руководители решают, кто и как будет выполнять ту или иную работу. Матричные структуры управления, дополнившие линейно-функциональную организационную структуру управления новыми элементами, открыли качественно новое направление в развитии наиболее активных и динамичных проблемно-целевых и программно-целевых организационных форм управления, которые нацелены на подъём творческой инициативы руководителей и специалистов и выявление возможностей значительного повышения эффективности производства на основе ускорения темпов его технического развития, обеспечивающего рост производительности труда, снижение издержек производства и улучшение качества выпускаемой продукции [15].

Матричная структура, построенная на основе принципа двойного подчинения исполнителей: с одной стороны, непосредственному руководителю функцио-

нального подразделения, которое предоставляет персонал и другие ресурсы руководителю проекта (или целевой программы), с другой, - руководителю временной группы, который наделен необходимыми полномочиями и несет ответственность за сроки, качество и ресурсы. При такой организации руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных: с членами проектной группы и с другими работниками функциональных подразделений, подчиняющимися ему временно и по ограниченному кругу вопросов (причем сохраняется их подчинение непосредственным руководителям подразделений - отделов, служб). Переход к матричным структурам охватывает не всю организацию, а лишь ее часть, причем успех здесь в значительной мере зависит от того, в какой степени руководители проектов обладают профессиональными качествами менеджеров и способны выступить в проектной группе в роли лидеров. Масштабы применения матричных структур в организациях довольно значительны, что говорит об их эффективности, хотя система двойного (а в ряде случаев даже множественного) подчинения вызывает немало проблем с управлением персоналом и его эффективным использованием. Основопологающим принципом в матричном подходе к построению организационных структур управления является не совершенствование деятельности отдельных структурных подразделений, а улучшение их взаимодействия в целях реализации того или иного проекта или эффективного решения определенной проблемы. Это требование выполняется здесь за счет того, что в матричной структуре параллельно с функциональными и линейными подразделениями создаются специальные органы (проектные группы) для решения конкретных производственных задач. Эти проектные группы формируются за счет специалистов подразделений, находящихся на различных уровнях управленческой иерархии. Таким образом, главным принципом формирования матричной структуры является развитая сеть горизонтальных связей, многочисленные пересечения которых с вертикальной иерархией образуются за счет взаимодействия руководителей проектов с руководителями функциональных и линейных подразделений.

Матричные структуры управления могут быть двух видов. В первом случае руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных: с постоян-

ными членами проектной группы и с другими работниками функциональных подразделений, которые подчиняются ему на временной основе и по ограниченному кругу вопросов. При этом сохраняется подчиненность этих исполнителей непосредственным руководителям подразделений, отделов, служб. Во втором случае руководителю проекта могут подчиняться временно только исполнители из соответствующих функциональных подразделений. Руководители проектов в матричной структуре отвечают в целом за интеграцию всех видов деятельности и ресурсов, относящихся к данному проекту.

Таблица 4 - Матричная структура управления

<p>Особенности: Матричная структура построена на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны – руководителю функциональной службы, с другой – руководителю проекта (целевой программы)</p> <p>Обеспечивает разделение управленческой и профессиональной ответственности за проект. Соотношения управленческих и профессиональных потребностей представляют компромисс, гарантирующий следование целям проекта и одновременное соблюдение интересов персонала.</p> <p>Руководитель проекта опирается одновременно на сотрудников проектной группы и работников функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по ограниченному кругу вопросов.</p>	
Преимущества	Недостатки
одновременная ориентация на проектные цели и функционирование	выдвижение приоритетов проектов могут нарушать функционирование
эффективное использование ресурсов	трудность установления четкой ответственности за работу подразделения
вовлечение педагогов в активную творческую деятельность	Возможно нарушение установленных правил, принятых в функциональных подразделениях из-за длительного отрыва сотрудников, участников проекта, от своих непосредственных обязанностей
оперативность маневрирования ресурсами при выполнении нескольких программ	трудности в приобретении навыков, необходимых для эффективной работы в коллективе
усиленная личная ответственность руководителя за программу	возникновение конфликтов между менеджерами функциональных подразделений и руководителями проектов
возможность применения эффективных методов управления	
развитие профессиональных навыков у участников проекта	

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. 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.).

Все исследования внутришкольного управления можно разделить на две большие группы. Первую группу составляют исследования описательно-объяснительного типа. Вторую группу – исследования формирующего типа. Основные задачи исследований первого типа связаны с анализом существующей практики управления, выявлением факторов, обуславливающих различия в успешности реализации управленческих функций, построением на этой основе теоретических моделей, позволяющих объяснить наблюдаемые явления, и выработкой рекомендаций по изменению практики управления. При решении задач описательно-объяснительного типа используются традиционные для социальных наук

методы: наблюдение, опрос, тестирование, контент- анализ документов, экспертиза, обработка, анализ и обобщение статистических данных.

Исследования формирующего типа имеют иную логику и строятся иначе. При этом типе исследований разрабатываются модели новой управленческой деятельности, затем на их основе перестраивается практика управления в конкретных школах, и анализируются последствия сделанных изменений. То есть, если первый тип исследований идет от выявления и анализа эмпирических фактов к построению теоретических обобщений (от частного к общему), то при формирующем типе исследований логика движений обратная – от теоретических моделей к их единичным реализациям (от общего к частному). Разрабатываемые первоначально теоретические модели являются, по сути, гипотезами. Если предсказываемые следствия реально возникают, то теоретическая модель признается адекватной действительности, но не той, которая уже есть, а той, которая может возникнуть в результате изменения практики управления.

Формирующее исследование направлено не на объяснение того, что есть, а на формирование того, что должно быть. Любая деятельность, в том числе управленческая, основывается на соблюдении ряда принципов, которыми руководствуется организатор и руководитель при выполнении всех управленческих функций. В специальной литературе имеются попытки определить совокупность принципов, регулирующих протекание отдельных функций: целеполагания и планирования, организации и контроля.

1.2. Введение ФГОС общего образования и требования к его реализации

Современные условия жизни обнаружили несостоятельность старой образовательной системы и требуют создание новой, соответствующей сути и скорости происходящих в обществе изменений. В современном мире, как пишет Элвин Тоффлер в своей книге «Футурошок» (1970 г), «знание становится все более смертным, сегодняшний факт становится завтрашним заблуждением». Школа

сегодняшнего дня должна давать не только информацию, но и способы работы с ней. Школьники и студенты должны учиться отбрасывать старые идеи, знать, когда и как их заменять. Короче говоря, они должны научиться учиться, отучиваться и переучиваться.

Неграмотным человеком будет не тот, кто не умеет читать, а тот, кто не научился учиться. Рассматривая стандарты (ГОС) 2004 года мы видим требования к выпускникам школ, заключающиеся в стандартном наборе определенных знаний, умений и навыков. Критикуя эту, в настоящий момент почти изжившую себя «зуновскую парадигму» нашего образования, один из известных педагогов Е.А.Ямбург писал «Ни в одной стране мира никто не ставит перед собой задачи такое количество знаний, умений. Навыков ногами впихнуть в голову ребенка. Ни в одной стране мира так не учат, как мы - жестко, мощно, против шерсти, получая в итоге все большее количество больных детей и неврозов». При этом, 90% знаний вбиваемых знаний нужны только для того, чтобы сдать экзамен и практически не нужны для жизни.

Осознав все реалии современной жизни, и просчеты прежней образовательной политики, правительство определило основные направления модернизации российского образования. Исходя из этого, в 2007 году был разработан новый Федеральный государственный образовательный стандарт. Положения о нем содержатся в опубликованном Федеральном законе от 1 декабря 2007 года за №-309-ФЗ. В статье № 7, пункте первом говорится о том, что в Российской Федерации устанавливаются федеральные государственные образовательные стандарты, представляющие собой совокупность требований, обязательных при реализации основных образовательных программ начального общего, среднего (полного) общего, начального профессионального, среднего профессионального и высшего профессионального образования образовательными учреждениями, имеющими государственную аккредитацию. Основная общеобразовательная программа ступени – является тем единственным официальным и нормативным документом в образовательном учреждении, который становится предметом внешнего и внутреннего контроля, оценки и мониторинга деятельности образовательного учре-

ждения. Пункт четвертый выше указанной статьи устанавливает требования к структуре основных образовательных программ, условиям их реализации, в том числе кадровым, финансовым, материально-техническим и иным условиям, а также к результатам освоения этих программ.

Эти требования содержатся в федеральном образовательном стандарте и включают в себя группу требований к кадровым условиям реализации основной образовательной программы, которые включают: укомплектованность образовательного учреждения педагогическими, руководящими и иными работниками; уровень квалификации педагогических и иных работников образовательного учреждения, непрерывность профессионального развития педагогических работников образовательного учреждения. Проблема кадров в настоящее время особенно актуальна, и руководство образовательным учреждением должно решать её самостоятельно, путем создания, в первую очередь, программы поддержки кадров, сохранения молодых специалистов. Уровень квалификации работников образовательного учреждения для каждой занимаемой должности должен соответствовать квалификационным характеристикам по соответствующей должности, и здесь возникает необходимость пересмотра должностных инструкций педагогов, включающих функции обеспечивающие требованиям стандарта, и это, конечно же, должна осуществлять администрация школы [3].

Следующая группа условий, обозначенных в стандарте – это финансово-экономические условия реализации основной образовательной программы. Программа должна отражать структуру и объем расходов, необходимых для реализации основной образовательной программы основного общего образования, а также механизм их формирования. Финансовое обеспечение учреждения общего образования бюджетного и/или автономного осуществляется исходя из расходных обязательств на основе государственного (муниципального) задания учредителя по оказанию государственных (муниципальных) образовательных услуг в соответствии с требованиями Стандарта. Государственное (муниципальное) задание учредителя по оказанию государственных (муниципальных)

образовательных услуг должно обеспечивать соответствие показателей объемов и качества, предоставляемых образовательными учреждениями данных услуг размерам направляемых на эти цели средств бюджета соответствующего уровня.

Еще одна важная и необходимая группа требований - это требования к материально-техническим условиям реализации основной образовательной программы общего образования, которые должны обеспечивать:

1. возможность достижения обучающимися установленных Стандартом требований к результатам освоения основной образовательной программы основного общего образования;

2. соблюдение санитарно-эпидемиологические требований образовательного процесса (требования к водоснабжению, канализации, освещению, воздушно-тепловому режиму, размещению и архитектурным особенностям здания образовательного учреждения, его территории, отдельным помещениям, средствам обучения, учебному оборудованию).

Требований к санитарно-бытовым условиям оборудование гардеробов, санузлов, мест личной гигиены, требований к социально-бытовым условиям оборудование в учебных кабинетах и лабораториях, рабочих мест учителя и каждого обучающегося; учительской с рабочей зоной и местами для отдыха, комнат психологической разгрузки; что в настоящий момент актуально, и к сожалению чего нет, пока, в нашей школе.

Следующее новое требование - архитектурная доступность- возможность для беспрепятственного доступа обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов к объектам инфраструктуры образовательного учреждения. Образовательное учреждение, должно иметь необходимые для обеспечения образовательной (в том числе детей инвалидов и детей с ограниченными возможностями здоровья), административной и хозяйственной деятельности.

Психолого-педагогические условия реализации основной образовательной программы начального, основного общего образования должны обеспечивать: преемственность содержания и форм организации образовательного процесса по

отношению к начальной ступени общего образования; учет специфики возрастного психофизического развития обучающихся, в том числе особенности перехода из младшего школьного возраста в подростковый. Формирование и развитие психолого-педагогической компетентности обучающихся, педагогических и административных работников, родительской общественности.

Информационно-методические условия должны обеспечиваться современной информационно-образовательной средой, которая включает: комплекс информационных образовательных ресурсов, в том числе, цифровые образовательные ресурсы, совокупность технологических средств информационных и коммуникационных технологий: компьютеры, иное ИКТ оборудование, коммуникационные каналы, систему современных педагогических технологий, обеспечивающих обучение в современной информационно-образовательной среде.

Информационно-образовательная среда образовательного учреждения должна обеспечивать: информационно-методическую поддержку образовательного процесса; планирование образовательного процесса и его ресурсного обеспечения; мониторинг и фиксацию хода и результатов образовательного процесса; мониторинг здоровья обучающихся. Современные процедуры создания, поиска, сбора, анализа, обработки, хранения и представления информации.

Дистанционное взаимодействие всех участников образовательного процесса-обучающихся, их родителей (законных представителей), педагогических работников, органов управления в сфере образования, общественности), в том числе, в рамках дистанционного образования. Дистанционное взаимодействие образовательного учреждения с другими организациями социальной сферы: учреждениями дополнительного образования детей, учреждениями культуры, здравоохранения, спорта, досуга, службами занятости населения, обеспечения безопасности жизнедеятельности. Эффективное использование информационно-образовательной среды предполагает компетентность сотрудников образовательного учреждения в решении профессиональных задач с применением ИКТ, а также наличие служб

поддержки применения ИКТ. Обеспечение поддержки применения ИКТ является функцией учредителя образовательного учреждения [7].

Функционирование информационно-образовательной среды должно соответствовать законодательству Российской Федерации. Учебно-методическое и информационное обеспечение реализации основной образовательной программы должно обеспечивать: информационную поддержку образовательной деятельности обучающихся и педагогических работников на основе современных информационных технологий в области библиотечных услуг (создание и ведение электронных каталогов и полнотекстовых баз данных, поиск документов по любому критерию, доступ к электронным учебным материалам и образовательным ресурсам Интернета); укомплектованность печатными и электронными информационно-образовательными ресурсами по всем предметам учебного плана: учебниками, в том числе учебниками с электронными приложениями, являющимися их составной частью, учебно-методической литературой и материалами по всем учебным предметам основной образовательной программы основного общего образования на определенных учредителем образовательного учреждения языках обучения, дополнительной литературой.

Образовательное учреждение должно иметь интерактивный электронный контент по всем учебным предметам, в том числе, содержание предметных областей, представленное учебными объектами, которыми можно манипулировать, и процессами, в которые можно вмешиваться.

Так, при формировании и обновлении пакета локальных актов, регламентирующих введение ФГОС НОО (ООО) в образовательном учреждении, особое внимание руководителям следует обратить на внесение изменений и дополнений в соответствующие разделы Устава образовательного учреждения:

-цели образовательного процесса (с указанием соответствия содержания образования на начальной ступени общего образования требованиям ФГОС НОО (ООО));

-система оценок при промежуточной аттестации, формы и порядок ее проведения;

-режим занятий обучающихся;

- компетенция органов управления ОУ;

-открытость и доступность информации об ОУ;

-регламентация образовательного процесса.

Корректировку других локальных актов образовательного учреждения, в свою очередь, необходимо проводить в точном соответствии с изменениями, внесенными в Устав. Обязательный перечень локальных актов, в которые необходимо внести изменения, связанные с введением ФГОС НОО (ООО), определяется перечнем локальных актов, которые отражены в Уставе образовательного учреждения. Например: Положение о Совете ОУ; Положение о Педагогическом совете ОУ; Положение об оплате труда и стимулирующих выплатах; Режим работы ОУ; Положение о порядке приема, перевода и отчисления обучающихся ОУ; Положение о промежуточной аттестации в ОУ; Положение о текущем контроле в ОУ; Должностные инструкции работников ОУ.

В то же время, образовательное учреждение вправе создавать новые локальные акты, отражающие специфику реализации новых стандартов в конкретном образовательном учреждении. Например: Положение о внеурочной деятельности в ОУ; Положение об информационном сопровождении основной образовательной программы начального (основного) общего образования ОУ; Положение о взаимодействии с родительской общественностью ОУ; Положение о рабочих программах отдельных учебных предметов и курсов внеурочной деятельности в ОУ; Договор образовательного учреждения с родителями (законными представителями) обучающихся; Положение о деятельности в образовательном учреждении общественных (в том числе детских и молодежных) организаций (объединений); Положения о формах самоуправления образовательного учреждения; Договор о сотрудничестве общеобразовательного учреждения и учреждений дополнительного образования детей и др.

Необходимо приведение в соответствие с требованиями ФГОС НОО (ООО) таких локальных нормативных актов как должностные инструкции. Примерный перечень должностей работников образовательного учреждения, в которых необходимо отражать требований ФГОС общего образования включает должностные инструкции: руководителя ОУ; заместителей (всех) руководителя ОУ, руководителя структурного подразделения; учителя, педагога дополнительного образования, воспитателя, тьютора, педагога – психолога, социального педагога, учителя – логопеда, педагога – организатора, старшего вожатого.

Сложным вопросом в организации учебного процесса в образовательных учреждениях является реализация внеурочной деятельности школьников. Одним из принципов, который положен в основу моделирования внеурочной деятельности образовательного учреждения, является направленность содержания, отвечающая образовательным запросам обучающихся (их родителей). Это как раз та часть основной образовательной программы, которая должна формироваться всеми участниками образовательного процесса и, следовательно, требует соответствующего управления.

Организационные модели внеурочной деятельности представлены в письме Министерства образования и науки Российской Федерации от 12 мая 2011 г. № 03-296 «Об организации внеурочной деятельности при введении Федерального образовательного стандарта общего образования» основными типами:

- модель дополнительного образования (на основе институциональной системы дополнительного образования);
- модель «школы полного дня»;
- оптимизационная модель (на основе оптимизации всех внутренних ресурсов образовательного учреждения);
- инновационно-образовательная модель;
- модели взаимодействия с учреждениями дополнительного образования детей (традиционная, «узловая», стажировочной площадки).

В целом, руководителям образовательных учреждений при выборе содержательных и организационных моделей организации внеурочной деятельности необходимо исходить из оценки и планирования ресурсов школы.

Необходимо организовать деятельность руководителей образовательных учреждений по выполнению требований финансово-экономического, материально-технического, кадрового и информационного обеспечения реализации ФГОС НОО,ООО. Для эффективного управления кадровой, методической, информационной политикой в условиях введения ФГОС руководители образовательных учреждений должны спланировать направления деятельности, требующие комплексного подхода при их решении, а это потребует командной работы и такой организационной структуры управления, которая бы позволила оперативно решать новые задачи образования в школе.

Таким образом, федеральный государственный стандарт предъявляет к современной школе ряд обязательных требований, которые должны соблюдаться, ответственность за их выполнение полностью ложится на администрацию школ, и, в первую очередь, на самого директора. Проблема состоит в том, насколько школа готова к выполнению данных требований, какие в ней созданы структуры, которые смогут эффективно работать в новой сложившейся обстановке, это напрямую зависит от того, как построено управление учреждением, насколько оно способно организовать эффективное введение ФГОС [18].

2. Анализ организации

2.1. Краткая характеристика общеобразовательного учреждения

Средняя школа № 45 создана 1 сентября 1978 года, в 2008 году школе исполнилось 30 лет. Наша школа – ровесница Промышленного района. За 30-летнюю

историю существования школа выпустила 72 медалиста. Среди выпускников данной школы специалисты разных профессий: юристы, учителя, врачи, работники телевидения, артисты театра, журналисты, офицеры вооруженных сил РФ, руководители предприятий мелкого и среднего бизнеса. Вот уже 30 лет растут такие кадры учителя, которые стояли у истоков, были зачинателями славных дел: Панина Татьяна Алексеевна, Иванова Тамара Александровна, Минина Валентина Николаевна. Именно они летом 1978 года вносили в построенное здание парты для учеников.

Вновь построенный микрорайон остро нуждался в новой школе. Район застраивался, появлялись новостройки (в основном дома для военнослужащих), что и обусловило контингент учащихся - дети военных. Забегая вперед, скажем, что на протяжении многих лет выпускники - юноши выбирали в качестве своей профессии профессию защитника Отечества. Помогал ребятам в выборе военрук школы подполковник Ивахненко Антон Павлович. Его имя до сих пор в памяти у многих выпускников школы.

Полное наименование образовательной организации: Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение "Школа №45" городского округа Самара.

Место нахождения образовательной организации и её филиалов: 443087, Приволжский федеральный округ, Самарская область, г.Самара, ул.Стара-Загора, д.151.

Контактные телефоны:

- 8 (846) 953-52-25 (вахта)
- 8 (846) 959-05-29 (завучи)
- 8 (846) 959-76-77 (директор)

Факс: 8 (846) 959-76-77

Адрес сайта: www.pozitiv45.ru

Электронная почта: [school45dub @ yandex.ru](mailto:school45dub@yandex.ru)

В настоящее время в школе:

- структурных подразделений нет,

- общежития, интерната нет,
- обучается 706 обучающихся (26 классов),
- стипендия не выплачивается,
- работает подразделение для подготовки детей к школе "Школа дошкольника",
- открыта "Прогимназия" для детей от 5,5-6,5 лет,
- функционирует бассейн, в котором реализуется программа "Живу на Волге - умею плавать",
- работает современный тренажёрный зал,
- оснащена лыжная база,
- организован и активно развивается клуб "Кадет-45".

В школе разработана программа развития на 2015-2019 гг., в которой при определении миссии и задач развития говорится, что миссия МБОУ СОШ №45 состоит в создании условий для получения школьниками качественного образования, позволяющего успешно жить в быстро меняющемся мире, посредством интеграции обучения и воспитания, а также внедрения новых образовательных технологий.

[35]

- Стратегическая цель: Достижение современного качества образования через усовершенствование образовательного процесса.
- Задачи:
 - 1) Усовершенствовать образовательный процесс путем введения технологии дистанционного обучения.
 - 2) Усовершенствовать систему мониторинга качества образования.
 - 3) Создать благоприятные условия для повышения профессионального мастерства и творческого роста педагогов.
 - 4) Обеспечить условия для сохранения и укрепления здоровья всех участников образовательного процесса.
 - 5) Создать условия для развития инициативы, лидерских качеств и творческой активности участников образовательного.

Таблица 5 - Качественный состав педагогических работников

Квалификация			I		Возраст						Заслуги		
Высшая категория	Категория	I категория	науч.	уч.	0-30 лет	0-40 лет	0-50 лет	0-55 лет	5-60 лет	0-75 лет	Звание Заслуженный Учитель	Звание Почетный работник	Звание Отличник народного образования
1	0	4	2			5	0				3	3	3

Структура и органы управления образовательной организацией.

1.Общее собрание работников

Руководитель: Баева Софья Владимировна.

Место нахождения: 443087, Приволжский федеральный округ, Самарская область, г.Самара, ул.Стара-Загора, д.151.

Отдельного официального сайта нет.

Адрес электронной почты: school45dub @ yandex.ru, pozitiv45 @ mail.ru.

2.Педагогический совет

Руководитель: Баева Софья Владимировна.

Место нахождения: 443087, Приволжский федеральный округ, Самарская область, г.Самара, ул.Стара-Загора, д.151.

Отдельного официального сайта нет.

Адрес электронной почты: school45dub @ yandex.ru, pozitiv45 @ mail.ru.

3.Совет обучающихся

Руководитель: Тафеева Екатерина, обучающаяся 9 «А» класса.

Место нахождения: 443087, Приволжский федеральный округ, Самарская область, г.Самара, ул.Стара-Загора, д.151.

Отдельного официального сайта нет.

Адрес электронной почты: school45dub @ yandex.ru, pozitiv45 @ mail.ru.

4.Совет родителей (законных представителей)

Руководитель: Смирнова Елена Владимировна, родитель 8 «В» класса.

Место нахождения: 443087, Приволжский федеральный округ, Самарская область, г.Самара, ул.Стара-Загора, д.151.

Отдельного официального сайта нет.

Адрес электронной почты: school45dub @ yandex.ru, pozitiv45 @ mail.ru.

5.Методические объединения (МО) учителей-предметников

Руководители (председатели) методических объединений:

- МО учителей начальных классов: учитель начальных классов, Кашафова Е.Г.

- МО учителей гуманитарного цикла: учитель истории, Сураева Н.В.

- МО учителей научно-естественного цикла: учитель математики, Платонова Н.А.

- МО учителей прикладных дисциплин: учитель технологии, Тверденюк Е.Ю.

- МО учителей иностранного языка: учитель английского языка, Седова Н.В.

Место нахождения: 443087, Приволжский федеральный округ, Самарская область, г.Самара, ул.Стара-Загора, д.151.

Отдельного официального сайта нет.

Адрес электронной почты: school45dub @ yandex.ru, pozitiv45 @ mail.ru.

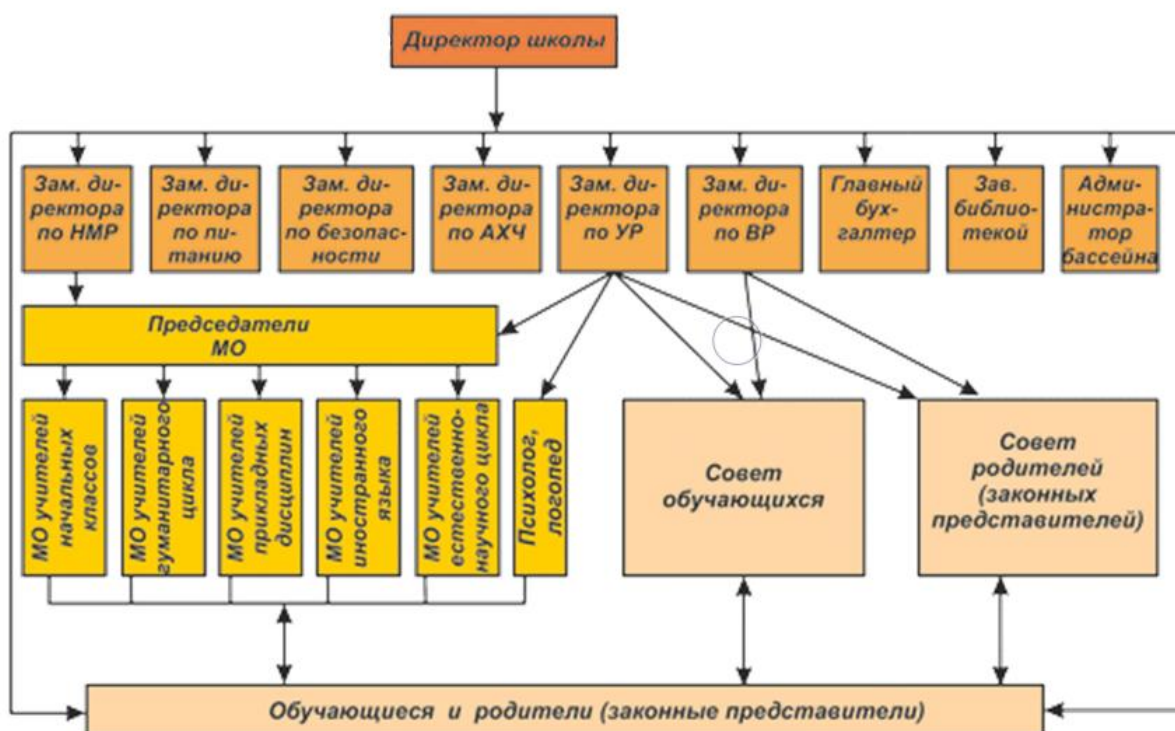


Рисунок 1 – Структура и органы управления МБОУ СОШ №45

2.2. Анализ общеобразовательного учреждения

Управление школой и образовательным процессом осуществляется на основе Устава школы, утвержденного 11 января 2015 года №769 первым заместителем главы городского округа Самара Кудряшовым В.В. Управление школой осуществляется на основе сочетания принципов самоуправления коллектива и единоначалия. В основу положена пятиуровневая структура управления.

Общее собрание трудового коллектива проводится 3 - 4 раза в году. Интересы трудового коллектива представляет активно действующий профсоюзный комитет школы. В соответствии с ТК РФ заключён Коллективный договор. Проблемы в отношениях работодателя и работников решаются своевременно и бесконфликтно. Нарушений ТК РФ в учреждении не зарегистрировано. Общешкольная конференция участников образовательного процесса принимает решения по вопросам жизнедеятельности школы. Проводится ежегодно. Директор школы представляет участникам конференции публичный отчёт о работе школы. В конференции принимают участие родители, педагоги, старшеклассники. На конференции избирается Совет Школы - высший орган самоуправления. Совет Школы организует выполнение решений общешкольной конференции. Содействует созданию оптимальных условий для обучения и воспитания обучающихся, в том числе по укреплению их здоровья и организации питания, укреплению материально-технической базы школы. В 2017-2018 году было проведено четыре Совещания при директоре, на них рассматривались следующие вопросы: «Подготовка кабинетов к новому учебному году, обеспеченность материально-технической базы по кабинетам и её поступление», «Организация работы школьной библиотеки, анализ наличия необходимой литературы, обеспечение учебными пособиями учеников». На совещании при директоре «Об организации горячего питания и назначении ответственных» от 15.09.2017г было принято решение установить льготные обеды для 160-ти детей из малоимущих семей в размере 25

рублей за обед. На совещании от 01.10.2017г было принято решение обеспечить учебными пособиями за счет субвенций учащихся первых - пятых классов. [35]

Педагогический совет обсуждает вопросы содержания образования школьников, организационно-педагогических условий, результатов образования и образовательной деятельности и принимает коллегиальные решения по обеспечению жизнедеятельности школы. На педагогическом совете, который проводится четыре раза в год, в 2017-2018 учебном году были рассмотрены следующие темы заседаний: 30.08.2017г «Об итогах работы школы и перспективах развития в новом учебном году»; 10.11.2017г «Концепция духовно-нравственного развития и воспитания». По этому вопросу было вынесено решение о доработке программ по воспитанию в начальной школе; педагогический совет от 13.12.2017года рассматривал вопрос «Профильное обучение и организация предпрофильной подготовки в 8-11 классах»; 12.04.2018 года изучался и анализировался вопрос «Оценка образовательных достижений учащихся. От современных технологий к практическим навыкам». Было вынесено решение о проведении смотра портфолио учеников и учителей.

Методический совет способствует решению задач профессионального и личностного роста педагогов и учащихся. Темой школьного методического совета является «Совершенствование форм и методов организации методической работы в целях повышения профессионального мастерства педагогов». В 2017-2018 гг. было проведено четыре заседания методического совета школы. На первом заседании 03.09.2017 года были утверждены планы работы на год девяти методических объединений, составлен график предметных недель. На втором заседании от 20.10.2017г проведен анализ заданий к предметным олимпиадам школьного и муниципального уровня, были выработаны рекомендации для учителей по подготовке детей к олимпиадам. Тема заседания методического совета школы от 12.11.2017года «Современные образовательные технологии». Принято решение проследить преемственность образовательных технологий начальной и основной школы.

Ведущим принципом управления является согласование интересов субъектов образовательного процесса: учащихся, родителей, учителей на основе открытости образовательного учреждения и ответственности всех субъектов образовательного

процесса за образовательные результаты. Полномочия каждого из органов самоуправления прописаны в соответствующих локальных актах – положениях.

Стратегическое руководство образовательной политикой принадлежит выборному представительному органу – Совету учреждения школы. Основная цель его деятельности – осуществление функций самоуправления школы, привлечение к участию в органах самоуправления широких слоев участников образовательного процесса. За 2017-2018 учебный год на заседаниях Совета учреждения были рассмотрены следующие вопросы: «Утверждение плана работы школы»; «Организация горячего питания»; «Соблюдение техники безопасности и охраны труда»; «Результативность аттестации учащихся 9-11 классов»; «Подготовка обучающихся к сдаче ЕГЭ и ГИА»; «Ремонт школы».

Непосредственное управление педагогическим процессом реализует директор школы и его заместители по дошкольному образованию, учебно-воспитательной работе, воспитательной работе.

Директор школы осуществляет административное управление. Основной его функцией является координация усилия всех участников образовательного процесса через Совет школы, методический совет школы, педагогический совет. Заместитель директора по воспитательной работе организует внеклассную и внешкольную воспитательную работу с учащимися; осуществляет методическое руководство воспитательным процессом; координирует работу родительского комитета, следит за обеспечением режима соблюдения норм и правил техники безопасности во внеклассной и внешкольной работе, организует отдых и оздоровление детей в каникулярное время.

2.3. Анализ деятельности МБОУ СОШ №45

Для определения качества организации управления школой №45 г.Самара было проведено исследование. В процессе исследования на основе анкетирования было изучено качество организации управления школой по следующим показателям:

- 1) полнота и качество выполнения функций;

2) отсутствие дублирования в выполнении исполнительских и управленческих функций;

3) отсутствие перегрузок в работе руководителей, так как имеет место рациональное распределение функций;

4) скоординированность всех видов работ в учреждении;

5) оптимальность скорости принятия управленческих решений;

6) эффективность функционирования всех структурных подразделений организации;

7) привлечение непосредственных исполнителей к участию в управлении жизнедеятельностью образовательного учреждения;

8) гибкость структуры, возможность перераспределения функций в соответствии с решаемыми задачами;

9) создание благоприятной среды для профессионального роста и общения педагогов.

В результате проведенного анкетирования были получены следующие результаты: о значении показателей можно судить по сумме набранных баллов.[28]

Таблица 6 - Исследование определения качества управления МБОУ СОШ

№45

№ показателя	Показатель	Сумма максимально возможных баллов.	Сумма баллов, набранная в результате анкетирования.	Средний балл показателя.
1	Полнота и качество выполнения функций	144	87	5,5
2	Отсутствие дублирования в выполнении исполнительских и управленческих функций	27	24	8
3	Отсутствие перегрузок в работе руководителей, так как имеет место рациональное распределение функций	27	20	8
4	Скоординированность всех видов работ в учреждении	27	14	4,6
5	Оптимальность скорости принятия управленческих решений	9	6	6
6	Эффективность функционирования	9	6	6

	ния всех структурных подразделений организации			
7	Привлечение непосредственных исполнителей к участию в управлении жизнедеятельностью образовательного учреждения	90	10	2
8	Гибкость структуры, возможность перераспределения функций в соответствии с решаемыми задачами	27	14	4,6
9	Создание благоприятной среды для профессионального роста и общения педагогов	27	8	2,6

Зная сумму баллов, можно определить среднее значение показателя по следующей формуле. Средний балл равен - сумма баллов, поделенная на количество вопросов в показателе.

Наиболее успешно реализуются следующие показатели качества организации управления школой:

- все жизненно важные подсистемы школы функционируют;
- отсутствие дублирования в выполнении исполнительских и управленческих функций;
- почти все планы работы выполняются в срок.

Выявлена меньшая эффективность следующих показателей:

- полнота и качество выполнения функций;
- скоординированность всех видов работ в учреждении;
- оптимальность скорости принятия управленческих решений;
- эффективность функционирования всех структурных подразделений организации;
- гибкость структуры, возможность перераспределения функций в соответствии с решаемыми задачами.

Наименьшее количество баллов было выявлено по двум показателям:

- привлечение непосредственных исполнителей к участию в управлении жизнедеятельностью образовательного учреждения;

- создание благоприятной среды для профессионального роста и общения педагогов.

Для того, чтобы получить наиболее объективную информацию о качестве управления образовательным учреждением, проведем ещё одно исследование – диагностику структуры управления.

В результате проведенной диагностики было выявлено 7 наиболее существенных недостатков в управлении общеобразовательным учреждением и интенсивность их проявления по семи бальной шкале.

Таблица 7 - Проявление недостатков в управлении общеобразовательным учреждением

Критерии	1 балл	2 балла	3 балла	4 балла	5 баллов	6 баллов	7 баллов
1.В школе слишком мало совместной работы и общения					+		
2.Подразделения школы работают практически независимо, работа между ними не всегда согласуется					+		
3.Директор школы и его замы принимают единоличные решения даже тогда, когда нужно коллегиальное обсуждение.					+		
4.Замы пользуются правом принимать решения, за которые личную ответственность несет только директор.					+		
5. Имеются значительные перепады в уровне загрузки различных должностных лиц						+	
6.Со стороны директора работа структурных подразделений школы координируется слабо, все согласования осуществляются ими самостоятельно.					+		
7.Замы выполняют та-						+	

кие функции, которые целесообразно было бы выполнить на нижестоящих уровнях.							
--	--	--	--	--	--	--	--

Данные недостатки в управлении определяются следующими слабыми местами:

Таблица 8 - Слабые места организационной структуры школы

Недостатки в управлении	Слабые места организационной структуры школы
1.В школе слишком мало совместной работы и общения	Нерациональность группировки работ в структурных подразделениях школы; Учителя входят в состав только одного структурного подразделения.
2.Подразделения школы работают практически независимо, работа между ними не всегда согласуется	Работа структурных подразделений, требующая согласованности, практически не координируется.
4.Директор школы и его замы принимают единоличные решения даже тогда, когда нужно коллегиальное обсуждение	Коллегиальным органам управления не делегированы управленческие функции. Их члены не привлекаются к участию в выработке и реализации управленческих решений.
4.Замы пользуются правом принимать решения, за которые личную ответственность несет только директор.	Нерациональная мера централизации управления.
5. Имеются значительные перепады в уровне загрузки различных должностных лиц	Управленческий труд распределен без учета сложности и объема делегированных задач, то есть не рационально.
6.Со стороны директора работа структурных подразделений школы координируется слабо, все согласования осуществляются ими самостоятельно.	Работа структурных подразделений, требующая согласованности, практически не координируется.
7.Замы выполняют такие функции, которые целесообразно было бы выполнить на нижестоящих уровнях.	Нерациональная мера централизации управления.

Результаты данной диагностики подтверждают наши выводы о том, что организационная структура МБОУ СОШ №45 представляет собой линейно-функциональную модель управления, основанную на делении организации по функциям. Реализует принципы: единоначалие; линейного построения структурных подразделений и распределение функций управления между ними; демократического централизма. Данная организационная структура, как уже говорилось ранее, имеет

ряд достоинств, среди которых возможность получить высокую степень профессиональной специализации сотрудников, точно определять кадровые ресурсы, способствует стандартизации, формализации и программированию процесса. Кроме достоинств можно выделить и недостатки данной структуры: затрудняет горизонтальное согласование и с трудом реагирует на изменение. Сравнив результаты применяемых нами методов исследования, были выявлены следующие недостатки:

- в школе слишком мало совместной работы и общения;
- нет привлечения непосредственных исполнителей к участию в управлении жизнедеятельностью образовательного учреждения;
- нет благоприятной среды для профессионального роста и общения педагогов.

Данная структура, в сложившихся современных условиях реформирования образования требует модернизации и устранения недостатков.

Для устранения недостатков организационной структуры и обеспечения эффективности системы управления образовательным необходимо провести ряд мероприятий по модернизации системы управления на основе проектирования организационной структуры управления, адекватной новым условиям жизнедеятельности школы в рамках требований федерального образовательного стандарта.

3. Модернизация организационной структуры управления муниципального общеобразовательного учреждения средней общеобразовательной школы №45 г.Самара

3.1. Перечень функций управления введением ФГОС

ФГОС второго поколения требует изменения организации системы управления образовательным учреждением.

Для управления введением ФГОС необходимо пересмотреть ряд функций системы управления на этапе подготовки (П) к введению ФГОС и на этапе реализации (Р) стандарта.

С целью обеспечения эффективности системы управления образовательным учреждением в условиях введения ФГОС второго поколения необходимо провести следующий комплекс мероприятий и функций управления.

Таблица 9 - Перечень функций управления введением ФГОС

1	Создание ресурсов, необходимых для разработки системы ФГОС	
1.1	Организационное обеспечение	
1.1.1	Разработка нормативного перечня функций.	п
1.1.2	Создание органов, ответственных за разработку и проведение системы ФГОС: ответственных специалистов, органов сетевого взаимодействия...	п
1.1.3	Внесение изменений в существующую структуру управления.	п
1.1.4	Организация работы должностных лиц, ответственных за введение ФГОС.	п,р
1.1.5	Организация работы (подготовка, проведение заседаний, организация исполнения принятых решений) коллегиальных органов управления введением ФГОС.	п,р
1.1.6	Организация процесса информирования родителей о введении ФГОС.	п
1.1.7	Организация процесса разработки и оценки качества ООП ООО и рабочих программ по учебным дисциплинам образовательных учреждений.	п
1.1.8	Организация процесса разработки и оценки качества программ дополнительного образования в образовательном учреждении.	п
1.1.9	Организация курсов подготовки и повышения квалификации учителей и управленческих кадров школ.	п
1.1.10	Организация распространения положительного педагогического опыта, имеющегося в школе.	р
1.1.11	Организация разработки нормативных документов по проведению оценки и аттестации учителей школы: показателей для оценки, методик сбора информации, процедур оценивания кадров.	п
1.1.12	Организация контроля расходования средств, отпущенных на введение ФГОС.	п,р
1.1.13	Организация приобретения новой методической и учебной литературы для реализации проекта.	п,р
1.1.14	Организация приобретения новых образцов мебели, оборудования, Т.С.О., инвентаря и др.	п,р
1.2	Информационное обеспечение:	
1.2.1	Информирование должностных лиц о новых функциях.	п
1.2.2	Накопление информации об опыте освоения ФГОС в регионах России.	п
1.2.3	Накопление информации об издании новой методической и учебной литературы по вопросам ФГОС.	п,р

1.2.4	Накопление информации о предприятиях и организациях, выпускающих новые образцы оборудования, инвентаря и других компонентов материально-технической базы необходимой для введения ФГОС.	п,р
1.2.5	Информирование пед. коллективов образовательных учреждений, родителей, а также вышестоящие органы управления образованием о концепции и состоянии введения ФГОС.	п
1.3	Кадровое обеспечение:	
1.3.1	Подбор, расстановка, тарификация и повышение квалификации педагогических и управленческих кадров ОУ и МОУО.	п
1.3.2	Поиск и привлечение на работу новых специалистов.	п
1.3.3	Заключение договоров и подача заявок на подготовку кадров, оформление текущей документации по повышению их квалификации.	п
1.3.4	Проведение инструктирования и обучения должностных лиц, ответственных за разработку и введение ФГОС.	п
1.3.5	Разработка планов выявления, обобщения и распространения перспективного педагогического опыта.	р
1.4	Оценка работы кадров.	
1.4.1	Внесение изменений и дополнений в систему оценки и аттестации кадров в связи с реализацией ФГОС.	п
1.4.2	Проведение текущей и итоговой аттестации кадров.	р
1.5	Мотивация и стимулирование труда учителей и руководящих кадров.	
1.5.1	Выявление и оценка мотивационной готовности учителей школы к введению ФГОС; анализ мотивационной среды, созданной для введения ФГОС.	п
1.5.2	Разработка системы мер мотивации, морального и материального стимулирования труда учителей и руководителей, участвующих в инновационном процессе.	п
1.5.3	Осуществление текущих мер по поддержанию мотивации кадров и снятию сопротивления среди участников инновационного процесса.	п,р
1.5.4	Внесение предложений по вознаграждению учителей за текущие и итоговые результаты их инновационной деятельности.	п,р
1.5.6	Принятие решения о вознаграждении учителей по итогам инновационной деятельности.	р
1.5.7	Учёт текущей индивидуальной работы кадров.	р
1.6	Научно-методическое обеспечение реализации проекта:	
1.6.1.	Подача заявок в органы управления на приобретение новой методической и учебной литературы, нужной для реализации ФГОС	п
1.6.2.	Подготовка научно-методических разработок, необходимых для введения ФГОС	п
1.6.3.	Проведение экспертизы качества научно-методических разработок.	п
1.7	Нормативно-правовое обеспечение:	
1.7.1	Разработка новых нормативно-правовых документов, регламентирующих введение ФГОС.	п

1.7.2	Разработка нормативно-правовой базы по финансированию учебного процесса: форм индивидуальной и групповой работы с учащимися.	п,р
1.7.3	Согласование нормативной базы с вышестоящими органами управления.	п,р
1.7.4	Издание приказов и распоряжений по введению ФГОС	п,р
1.7.5	Внесение изменений в имеющуюся нормативно-правовую базу ОУ (Устав, правила трудового распорядка, режим работы школы)	п,р
1.7.6	Утверждение новых и измененных нормативно-правовых документов.	п,р
1.7.7	Заключение договоров на финансирование введения ФГОС.	п,р
1.8	Материально-техническое обеспечение реализации проекта:	
1.8.1	Разработка содержания изменений материально-технической базы учреждений образования в связи с введением ФГОС и их согласование с вышестоящими органами управления.	п,р
1.9	Финансовое обеспечение:	
1.9.1	Поиск дополнительных источников финансирования ФГОС	п,р
2.	Управление введением ФГОС	
2.1	Разработка учебных планов и программ в учреждениях образования.	п
2.3.	Составление расписания учебных занятий школьников.	р
2.4	Разработка плана повышения квалификации педагогических кадров.	п
2.7	Экспертиза и утверждение планов и программ системы ФГОС.	п
2.8.	Проведение контроля за разработкой и реализацией плана введения ФГОС	р
2.9.	Планирование финансирования ФГОС (средства на осуществление учебного процесса, транспортных расходов, питания учащихся, оплату труда кадров).	п,р
2.10	Осуществление контроля расходования средств отпущенных на ФГОС.	р

Анализ перечня функций управления, который необходимо выполнить в процессе подготовки к введению ФГОС (п), позволяет разработать перечень мероприятий по введению ФГОС, определить ориентировочные сроки их реализации[25].

Таблица 10 - План-график мероприятий по введению ФГОС

Направление мероприятий	Мероприятия	Сроки реализации
I. Нормативное	1. Наличие решения органа государственно-	2017-2018

обеспечение введения ФГОС	общественного управления (совета школы, управляющего совета, попечительского совета) о введении в образовательном учреждении ФГОС ООО	
	2. Внесение изменений и дополнений в Устав образовательного учреждения	2017-2019
	3. Разработка на основе примерной основной образовательной программы основного общего образования основной образовательной программы образовательного учреждения	2017-2018
	4. Утверждение основной образовательной программы образовательного учреждения	2018-2019
	5. Обеспечение соответствия нормативной базы школы требованиям ФГОС	2017-2019
	6. Приведение должностных инструкций работников образовательного учреждения в соответствии с требованиями ФГОС общего образования и тарифно-квалификационными характеристиками	2018-2019
	7. Разработка и утверждение плана-графика введения ФГОС основного общего образования	2017-2019
	8. Определение списка учебников и учебных пособий, используемых в образовательном процессе в соответствии с ФГОС основного общего образования	2018-2019
	9. Разработка локальных актов, устанавливающих требования к различным объектам инфраструктуры образовательного учреждения с учётом требований к минимальной оснащённости учебного процесса (например, положений о культурно-досуговом центре, информационно-библиотечном центре, физкультурно-оздоровительном центре, учебном кабинете и др.)	2018-2019
	10. Разработка: — образовательных программ (индивидуальных и др.); — учебного плана; — рабочих программ учебных предметов, курсов, дисциплин, модулей; — годового календарного учебного графика; — положений о внеурочной деятельности обучающихся; — положения об организации текущей и итоговой оценки достижения обучающимися планируемых результатов освоения основной образовательной программы; — положения об организации домашней работы обучающихся; — положения о формах получения образования	2017-2019
II. Финансовое обеспечение введения ФГОС	1. Определение объёма расходов, необходимых для реализации ООП и достижения планируемых результатов, а также механизма их формирования	2018-2019
	2. Разработка локальных актов (внесение изменений в них), регламентирующих установление заработной платы работников образовательного учреждения, в	2018-2019

	том числе стимулирующих надбавок и доплат, порядка и размеров премирования	
	3. Заключение дополнительных соглашений к трудовому договору с педагогическими работниками	
III. Организационное обеспечение введения ФГОС	1. Обеспечение координации деятельности субъектов образовательного процесса, организационных структур учреждения по подготовке и введению ФГОС общего образования	2018-2019
	2. Разработка модели организации образовательного процесса	2018-2019
	3. Разработка и реализация моделей взаимодействия учреждения общего образования и дополнительного образования детей, обеспечивающих организацию внеурочной деятельности	2018-2019
	4. Разработка и реализация системы мониторинга образовательных потребностей обучающихся и родителей по использованию часов вариативной части учебного плана и внеурочной деятельности	2018-2019
	5. Привлечение органов государственного управления образовательным учреждением к проектированию основной образовательной программы основного общего образования	2017-2019
IV. Кадровое обеспечение введения ФГОС	1. Анализ кадрового обеспечения введения и реализации ФГОС основного общего образования	2017-2018
	2. Создание (корректировка) плана-графика повышения квалификации педагогических и руководящих работников образовательного учреждения в связи с введением ФГОС	2018-2019
	3. Разработка (корректировка) плана научно-методической работы (внутришкольного повышения квалификации) с ориентацией на проблемы введения ФГОС основного общего образования	2018-2019
V. Информационное обеспечение введения ФГОС	1. Размещение на сайте ОУ информационных материалов о введении ФГОС основного общего образования	2018-2019
	2. Широкое информирование родительской общественности о подготовке к введению и порядке перехода на новые стандарты	2018-2019
	3. Организация изучения общественного мнения по вопросам введения новых стандартов и внесения дополнений в содержание основной образовательной программы основного общего образования	2018-2019
	4. Реализация деятельности сетевого комплекса информационного взаимодействия по вопросам введения ФГОС основного общего образования	2018-2019
	5. Обеспечение публичной отчётности ОУ о ходе и результатах введения ФГОС	2018-2020
	6. Разработка рекомендаций для педагогических работников: — по организации внеурочной деятельности обучающихся;	2018-2019

	— по организации текущей и итоговой оценки достижения планируемых результатов; — по использованию ресурсов времени для организации домашней работы обучающихся; — по перечня и рекомендаций по использованию интерактивных технологий	
VI. Материально-техническое обеспечение введения ФГОС	1. Анализ материально-технического обеспечения введения и реализации ФГОС основного общего образования	2018-2019
	2. Обеспечение соответствия материально-технической базы ОУ требованиям ФГОС	2018-2019
	3. Обеспечение соответствия санитарно-гигиенических условий требованиям ФГОС:	2018-2019
	4. Обеспечение соответствия условий реализации ООП противопожарным нормам, нормам охраны труда работников образовательного учреждения	2018-2019
	5. Обеспечение соответствия информационно-образовательной среды требованиям ФГОС:	2018-2019
	6. Обеспечение укомплектованности библиотечно-информационного центра печатными и электронными образовательными ресурсами:	2018-2019
	7. Наличие доступа ОУ к электронным образовательным ресурсам (ЭОР), размещённым в федеральных и региональных базах данных	2018-2019
	8. Обеспечение контролируемого доступа участников образовательного процесса к информационным образовательным ресурсам в сети Интернет	2018-2019

После обозначения запланированных мероприятий необходимо определить перечень единичных проектов, разработка и реализация которых обеспечивает успешное введение ФГОС. Рассмотрим возможный перечень единичных проектов

Таблица 11 - Перечень единичных проектов по введению ФГОС

1	Формирование УУД учащихся основной школы
2	Создание информационно-коммуникационной среды школы (электронные журналы и дневники, электронная школа для родителей).
3	Школа здорового образа жизни.
4	Школа успеха. Работа по выявлению, поддержке и развитию одаренности.
5	Проектная деятельность учащихся начальной школы.
6	Организация внеурочной деятельности
7	Планируемые результаты
8	Учебный план школы как интегративный документ, учитывающий культурные, национальные, территориальные особенности образовательного пространства
9	Программа формирования духовно-нравственного развития
10	Программа здорового и безопасного образа жизни
11	Изменения в системе оценки достижений планируемых результатов

12	Изменение учебных образовательных программ по основным предметам (курсам)
----	---

В условиях образовательного учреждения МБОУ СОШ №45 г.Самара наиболее значимыми проектами для разработки являются проекты под номерами с 1 по 6. Разработка данных проектов возможна в разных вариантах: первый – проект разрабатывает член административной команды, второй - проект разрабатывает один из членов организации по заданию администрации, третий – на наш взгляд, наиболее оптимальный, проект разрабатывает проектная группа – команда, в которую входят как представители администрации, так и педагоги школы. Именно этот вариант позволит ликвидировать недостатки организационной структуры управления, выявленные в процессе диагностики, а именно:

- в школе слишком мало совместной работы и общения;
- нет привлечения непосредственных исполнителей к участию в управлении жизнедеятельностью образовательного учреждения;
- нет благоприятной среды для профессионального роста и общения педагогов.

Таким образом, для того чтобы реализовать запланированные мероприятия и проекты, необходимо пересмотреть организационную структуру управления образовательным учреждением, и смоделировать такую структуру управления, которая способна наиболее эффективно реализовать требования ФГОС. В данном случае предлагается применить матричную структуру управления, так как введение ФГОС требует создание новых временных и постоянных органов управления, задачей которых является создание условий для введения ФГОС [14].

Прежде всего - это Совет по введению ФГОС, в который должны войти педагогические работники, прошедшие курсы повышения квалификации по введению ФГОС. Их задача, в первую очередь, разработать основную образовательную программу основного общего образования в соответствии с федеральным стандартом, обеспечить координацию деятельности всех членов педагогического коллектива, ор-

ганов управления на введение ФГОС без дублирования деятельности и перегрузки педагогов. Кроме того, необходимо создать творческие объединения по разработке и реализации программы воспитания и социализации «Вместе в будущее». Изменения затронут и методическую работу школы, цель которой внедрение новых развивающих технологий в процесс обучения. Следующим критерием, определяющим готовность к введению ФГОС, является обновление нормативной базы образовательного учреждения в соответствии с требованиями (цели образовательного процесса, режим занятий, финансирование, материально-техническое обеспечение и т.п.). Для разработки новых локальных актов учреждения по введению ФГОС также необходимо создание временных органов управления по проектированию данных локальных актов (Положение о портфолио ученика и педагога, Положение об ученическом проекте, Положение о системе оценивания достижений ученика по реализации основной образовательной программы и другие).

А так же должны быть приведены в соответствие с требованиями стандарта и новыми квалификационными характеристиками должностные инструкции работников образовательного учреждения. Разработаны локальные акты, регламентирующие установление заработной платы работников, в том числе стимулирующих надбавок и доплат, порядка и размеров премирования в соответствии с НСОТ. В разработке этих документов, на наш взгляд, важное место занимает профсоюзный комитет школы.

В условиях введения новых образовательных стандартов вид организационной структуры в МБОУ СОШ № 45 – линейно-функциональная с элементами матричной.

Использование линейно-функционального принципа в МБОУ СОШ № 45 позволяет разделить управленческую работу по горизонтали и вертикали. По горизонтали происходит расстановка конкретных руководителей во главе отдельных подразделений. Вертикальное управление осуществляется на основе субординации между линейным руководителем и руководителями функциональной службы.

Линейно-функциональная структура управления дополняется элементами матричной (программно-целевая), что отражает потребность общеобразовательного учреждения в режиме развития.

Матричная структура управления в МОУ СОШ №45 представлена руководителями целевых программ и проектов, обозначенных выше: «Формирование УУД учащихся основной школы», «Создание информационно-коммуникационной среды школы (электронные журналы и дневники, электронная школа для родителей)»; «Школа здорового образа жизни»; «Школа успеха. Работа по выявлению, поддержке и развитию одаренности», «Проектная и исследовательская деятельность учащихся начальной и основной школы». Во временные творческие группы по реализации проекта или программы объединяются специалисты, возглавляемые инициативными руководителями. Матричная структура дополняет линейно-функциональную новыми элементами. И содержит следующий перечень структурных подразделений общеобразовательного учреждения: Педагогический совет, Совет учреждения, Совет по введению ФГОС, научно-методический совет, социально-психологическая служба, кроме того, элементами матричной структуры выступают созданные творческие группы по реализации проектов. Творческие группы — это временные объединения, цель которых создание и реализации проекта за определенный срок. Именно создание таких объединений позволит разрешить уже выявленные недостатки в управлении ОУ, так как при работе групп существует возможность принятия коллегиальных решений, то есть участие непосредственных исполнителей в управлении школой.

Данная организационная структура предполагает следующий перечень функций. Процесс управления МБОУ СОШ № 45 строится на основе разветвленного процессного, ситуационного, системного, программно-целевого, поискового подходов. Управление рассматривается как процесс, ориентированный на достижение целей. Цели достигаются через серию непрерывных взаимосвязанных управленческих действий – функций. Мы поддерживаем классический подход к выделению основных функций управления и осуществляем управление школой на основе планирования, организации, мотивации и контроля. Каждый процесс достижения целей требует «своего» нормативного перечня функций и поэтому дополняем общие функции

планирования, организации, мотивации и контроля связующими (дополнительными), среди которых можно выделить следующие: сбор информации, анализ, прогнозирование, проектирование, целеполагание, планирование, организация, распорядительство (командование), мотивация, руководство, координация, контроль, коммуникация, исследование, оценка, принятие решений, делегирование, подбор персонала, представительство, ведение переговоров, поощрение и т.д. Конкретизируем данные функции по направлениям деятельности при введении ФГОС.

Можно выделить следующий перечень органов управления в системе управления общеобразовательным учреждением:

-Первый (стратегический) уровень управления МБОУ СОШ №45 представлен директором школы и следующими коллегиальными органами государственного управления: Управляющим советом школы, Педагогическим советом, Советом по введению ФГОС.

- Второй уровень (тактический) представлен заместителями директора по УВР : заместителем директора по УВР, заместителем директора по ВР, заместителем директора по НМР, заместителем директора по информатизации, заместителем директора по АХР, а так же следующими коллегиальными органами управления: научно-методический совет, социально – психологическая служба.

- Третий (исполнительский) уровень представлен руководителями структурных подразделений школы и следующими коллегиальными органами управления: школьные методические объединения по предметам, школьные методические объединения классных руководителей, творческие и проектные группы по разработке и реализации проектов.

Структура управления МБОУ СОШ №45 отражает государственно-общественный характер управления, соответствует потребностям учреждения и построена на основе соподчинения управленческих связей между управляющей системой и подсистемами системы управления.

Структура управления МБОУ СОШ №45 имеет три уровня:

1. Первый (стратегический)
2. Второй уровень (тактический)

3. Третий (исполнительский)

3.2. Организграмма разработки и реализации системы ФГОС

Преобладающий стиль руководства МБОУ СОШ № 45 определяется на основе ситуационного подхода к управлению. На основе всестороннего анализа ситуации подбираются подходящие приемы и методы воздействия с учетом их достоинств, недостатков, последствий. Преобладающими стилями являются объединяющий, демократический, методический.

Для того чтобы распределить функции между органами управления составим орган грамму.

Условные обозначения:

Р- принимает решения

З- формулирует задачу;

И- исполняет;

К- контролирует;

О- отчитывается;

Э- проводит экспертизу.

Таблица 12 - Организграмма разработки и реализации системы ФГОС

Содержание деятельности.	Директор	ЗДУВ Р	ЗДВ Р	ЗДНМ Р	Зам по АХЧ	Зав по ИТ	Руководители творческих групп
Разработка ООП ООО	К Э Р	ИО	ИО	ИО		ИО	ИО
Разработка рабочих программ	Р	ЗК	И О	Э			ИО
Обеспечение соответствия нормативной базы школы требованиям ФГОС	ЗР	ИО	ИО	ИО	ИО	ИО	ИО
Приведение должностных инструкций работников	З Р И	ИО	ИО				ИО

образовательного учреждения в соответствии с требованиями ФГОС общего образования и тарифно-квалификационными характеристиками							
Определение списка учебников и учебных пособий, используемых в образовательном процессе в соответствии с ФГОС основного общего образования	З К	Э					И О
Разработка локальных актов, устанавливающих требования к различным объектам инфраструктуры образовательного учреждения с учётом требований к минимальной оснащённости учебного процесса (например, положений о культурно-досуговом центре, информационно-библиотечном центре, физкультурно-оздоровительном центре, учебном кабинете и др.)	З Р	К	И О	Э	И О	И О	И О
Разработка (корректировка) плана научно-методической работы (внутришкольного повышения квалификации) с ориентацией на проблемы введения ФГОС основного общего образования	Р З К			И О			
Обеспечение публичной отчётности ОУ о ходе и результатах введения ФГОС	З К	И О	И О	И О	И О	И О	И О
Анализ материально-технического обеспечения введения и реализации ФГОС основного общего образования	З К				И О	И О	
Обеспечение контролируемого доступа участников образовательного процесса к информационным образовательным ресурсам в сети Интернет	З К				И О		

Таким образом, мы видим, что практически по всем вопросам введения ФГОС необходимо создание временных органов управления, которые обеспечат участие всех членов организации в управлении школой и повысят эффективность данного вида деятельности.

Заключение

Управление - сложный процесс, слагаемыми которого являются правильный выбор целей и задач, изучение и глубокий анализ достигнутого уровня образовательной деятельности, система рационального планирования, организация деятельности ученического и педагогического коллективов, выбор оптимальных путей для повышения уровня обучения и воспитания, эффективный контроль. В процессе анализа имеющихся научных исследований, нами были выделены три основные позиции при определении категории «управление». Первая позиция - рассмотрение управления, как определенного вида деятельности, которое характеризует целена-

правленное выделение субъектов (В.С.Лазарев, М.М.Поташник, Ю.А. Конаржевский и др.). Вторая позиция - определение управления как целенаправленного воздействия субъекта управления на управляемый объект, приводящего к изменению последнего (В.П. Беспалько, Н.Д.Хмель и др.). Третья позиция-это понимание под управлением образовательным учреждением процесса взаимодействия элементов, субъектов, в результате которого происходит их взаимообусловленное изменение (П.И.Третьяков, Т.И.Шамова, и др.). В условиях перехода к ФГОС наиболее актуальным является определение управления П.И.Третьякова, «управление-это целенаправленная деятельность субъектов управления различного уровня, обеспечивающая оптимальное функционирование и развитие управляемой системы, перевод её на новый качественно более высокий уровень по достижению целей с помощью необходимых педагогических условий, средств и воздействий». В работе на основе изучения различных источников по менеджменту, было выявлено несколько видов организационных структур управления образовательным учреждением: линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизионная, проектная и матричная. Рассмотрены достоинства и недостатки каждой из организационных структур управления. В результате анализа организационной структуры управления МБОУ СОШ №45 было выявлено, что организационная структура школы - это линейно-функциональная структура, кроме того, было проведено исследование качества организационной структуры, методом анкетирования и диагностики. В результате сравнения данных двух диагностик были выявлены существенные дефекты в организационной структуре МБОУ СОШ №45. В школе плохо реализуется принцип коллегиальности и демократичности в принятии решений, некоторые органы управления работают формально.

Для реализации требований стандарта, а так же в целях повышения качества управления был разработан план-график мероприятий по введению в ФГОС, обозначены новые функции органов управления, составлена органиграмма, а так же спроектирована организационная структура ОУ, представляющая собой линейно-функциональную структуру с элементами матричной структуры. В результате цель нашей работы была достигнута.

Список использованной литературы

Нормативно-правовые акты

1. Конституция (Основной Закон) Российской Федерации: // Российская газета. – 1993. – № 248.

2. Гражданский кодекс Российской Федерации: Часть первая – четвертая: // Собрание законодательства РФ. – 1994. – № 22. Ст. 2457.

3. Федеральный закон № 272-ФЗ, от 29.12.2012. «Об образовании в Российской Федерации».

4. Федеральный государственный образовательный стандарт. М., 2010.

Литература

5. Альберт М., Мескон М.Х., Хедоури Ф. Основы менеджмента. -М: Дело, 2014.С.359
6. Акулов В.Б., Рудаков М.Н. Теория организации / Учебное пособие. Петрозаводск: ПетрГУ, 2013. С.218
7. Бандурка А.М. Юридическая психология: Учебник для вузов.- М; 2014г
8. Вифлеемский А.Б., Чиркина О.В. Оптимизация структуры управления образовательного учреждения. // Справочник руководителя образовательного учреждения. 2015. №5. С.6-15.
9. Внутришкольное управление: Вопросы теории и практики / Под ред. Т.И. Шамовой.-М.,2013г.352с.
10. Воронов В.В. Педагогика школы в двух словах. Конспект-пособие для студентов-педагогов и учителей.- М.: Педагогическое общество России 2013г.192с.
11. Двинисенкова Н.С. Педагогический коллектив школы.-М.,2015.-с.377.
12. Временный научный коллектив «Образовательный стандарт» Министерства образования Российской Федерации. М., 2014. – 104 с.
13. Исаев И.Ф. Школа как педагогическая система: Основы управления.- М.; Белгород, 2017.-с.286.
14. Кузнецов Ю.В., Подлесных В.И. Основы менеджмента.-2-е изд. СПб.: Издательство ОЛБИС, 2015.-192с.
15. Князев Е. Об искусстве управлять школой //Директор школы.-2013.-№6-77-85с.
16. Конаржевский Ю.А. Внутришкольный менеджмент.-М.,2013.-с.405
17. Коротков Э.М. Исследование систем управления / Э.М. Коротков. - М.: Дело, 2008. - С. 29.
18. Ксензова Г.Ю. Оценочная деятельность учителя.-М.,2016.
19. Менеджмент (конспект лекций в схемах).- М.: Книга – сервис, 2013.-192с.
20. Моисеев А.М. Качество управления школой: каким оно должно быть.-М.: Сентябрь, 2014.-160с

- 21.Немова Н.В. Организация функционирования и развития школы. Методические рекомендации для руководителей школ. – М.: АПКИПРО, 2013.-с.80.
- 22.Немова Н.В. Модель и условия демократического управления школой.// Народное образование 2014. №7 с. 84-96.
- 23.Педагогика / Под ред. П.И.Пидкасистого.-М.,2016.-с.452
- 24.Пикельная В.С. Теоретические основы управления. -М., 2014.-с.302
- 25.Пименовский В.Я. Требования к личности учителя в условиях высокотехнологического общества //Педагогика. _2017.-№5.-с.97-103.
- 26.Поташник М., Моисеев А. Управление современной школой // Директор школы.-2017.-№6.-с.34-40.
- 27.Психологический словарь.-М.; Педагогика-Пресс, 2016.-с.512
- 28.Сластенин В.А., Подымова Л.С. Педагогика: Инновационная деятельность.-М.,2017.-с.412.
- 29.Сухомлинский В.А. Разговор с молодым директором школы.-М., 2013.-с.159.
- 30.Фомкина Т. П. Теория организации и организационное проектирование / Т. П. Фомкина, Ю. А. Корсаков, Н. Н. Слонов. - Саратов, 2008. - С. 85.
- 31.Тренев Н.Н. Структура предприятия: диагностика и управление М.: 2014.
- 32.Харламов И.Ф. Педагогика: учебное пособие.-4-е изд., перераб. И доп.- М.6 Гардарики, 2015.-519с.
- 33.ШамоваТ.И.,ТретьяковП.И.,Капустин Н.П. Управление образовательными системами. _М., 2013.-с.251
- 34.Основы менеджмента: учеб. пособие/под ред. Д-ра экон.наук, проф. В.И. Королева.-М.:Магистр, 2014.-620с.
- 35.Основы менеджмента: учебное пособие/Е.В. Пустынникова.-М.: КРОКУС, 2014.-320с.
- 36.Проектирование систем внутришкольного управления / Пособие для руководителей образовательных учреждений и территориальных образовательных систем / Под ред. А.М. Моисеева. – М.: Педагогическое общество России, 2015. – 384 с

37.Хренова Т.П. Организационная структура управления, её диагностика и проектирование.- Чита: ЧИПКРО,2015.-24с.

Интернет-ресурсы

38.Кузнецов А. «Степень свободы школы не должна быть критической»: На вопросы о некоторых концептуальных подходах разработчиков проекта федеральных государственных стандартов (ФГОС) общего образования второго поколения отвечает вице-президент Российской академии образования Александр Кузнецов URL: // <http://www.vestnik.edu.ru/kuznezov.html> (06.04.2018)

39.Лазарев В.С. Управление инновациями в школе. URL: http://www.avito.ru/moskva/knigi_i_zhurnaly/v._s._lazarev_upravlenie_inovatsiyami_v_shkole. (18.05.2018)

40.МБОУ Школа №45 г.о. Самара. URL: <http://www.pozitiv45.ru> (05.06.2018)