

Министерство образования и науки Российской Федерации  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н. Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

кафедра музыкально-  
инструментальной подготовки

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ДЕТСКОЙ ШКОЛОЙ  
ИСКУССТВ (на примере ДШИ Татищевского  
муниципального района Саратовской области)**

**АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ  
РАБОТЫ БАКАЛАВРА**

студентки 5 курса 551 группы  
направления 53.03.01 Музыкальное искусство эстрады  
(профиль «Эстрадно-джазовое пение»)  
Института искусств

**ВОРОНИНОЙ ЕЛЕНА ПЕТРОВНА**

Научный руководитель,  
канд. пед. наук

\_\_\_\_\_  
(подпись, дата)

И. Н. Сергиенко

Зав. кафедрой  
доцент, канд. пед. наук

\_\_\_\_\_  
(подпись, дата)

И. А. Королева

Саратов 2018

**Введение.** Реформирование системы образования, обновление его содержания, научно-техническое и инновационное совершенствование, использование научных достижений в процессе управления – все это относится к приоритетным направлениям деятельности любых образовательных учреждений страны. На необходимость решения этих проблем указывается в ряде основополагающих нормативно-правовых документов: в Конституции Российской Федерации, в Законе об образовании РФ, в Национальной доктрине образования, в Концепции художественного образования РФ.

Отечественные педагоги (Н.Ф. Бунаков, П.Ф. Каптерев, Н.А. Кофф, К.Д. Ушинский, С.Т. Шацкий и др.) длительное время рассматривали проблемы управления образованием с позиции педагогики. До середины XX века вопросы организации школьной системы и инспектирования школ составляли основу для развития школоведения. Но во второй половине столетия в историю изучения проблемы управления образованием проникают положения общей теории социального управления (Е.С. Березняк, А.Н. Волковский, Ю.В. Васильев, М.И. Кондаков, М.П. Малышев, П.В. Худоминский и др.), системный подход в анализе результатов управления (В.С. Пикельная, Т.И. Шамова и др.), менеджмент как перспективная область научных знаний (Ф. Тейлор, М. Вебер, А. Файоль, Э. Мэйо, Д. Мак-Грегори, Ф. Котлер и мн. др.). Именно интенсивное проникновение менеджмента в различные отрасли управления повлияло на появление его различных видов: социальный менеджмент, инновационный, преобразующий, стратегический, кадровый, научный, педагогический, проектный, управления качеством и других (С.Д. Ильенкова, Л.Д. Гительман, А.А. Томпсон, В.П. Симонов, Г.Л. Тульчинский, Т.А. Салимова и др.).

Однако если вопросы управления общеобразовательной школой изучаются регулярно и получают освещение в педагогической литературе, то управление в системе дополнительного образования в исследованиях от-

ражено слабо. При этом механически перенести особенности системы управления общеобразовательной школой на учебное заведение сферы культуры и искусства (например, ДШИ) практически невозможно. Поэтому проблемы управления детской школой искусств требуют специального внимания и изучения. Традиционно ДШИ являются некоммерческими организациями, реализующими социальные программы и проекты (П. Друкер). Успех такого учреждения связывают с его репутацией, отношениями с потребителями, общественностью в процессе реализации социально-культурных проектов (Г.Л. Тульчинский, Е.В. Шекова, С.В. Герасимов, Т.Е. Лохина, Т.В. Артемьева). Некоммерческий маркетинг придает системе управления школой стратегический характер. Это позволяет рассмотреть среди наилучшего вида менеджмента для развития учреждения дополнительное образование на современном этапе стратегическое управление, исследование которого представлено в трудах А.Дж. Стрикленда, Е.В. Тихоновой, А.А. Томпсона, Л.Г. Чепайкиной и других.

Реализация теоретических положений стратегического управления в практике руководства детской школой искусств определило цель нашего исследования: разработка стратегии управления ДШИ Татищевского муниципального района Саратовской области.

Для достижения цели нашего исследования были поставлены следующие задачи:

1. Проанализировать научные подходы к управлению школой;
2. Изучить проблему стратегического управления учебным заведением сферы культуры и искусства;
3. Провести теоретический анализ проблемы стратегического управления детской школой искусств;
4. Разработать стратегию управления детской школой искусств Татищевского муниципального района Саратовской области;

5. Описать опыт реализации стратегического управления ДШИ Татищевского муниципального района Саратовской области.

Теоретико-методологической основой исследования являются труды С.Д. Ильенковой, М.М. Поташника, А.Дж. Стрикленда, Е.В. Тихоновой, А.А. Томпсона, П.И. Третьякова, Г.Л. Тульчинского, Л.Г. Чепайкиной и других.

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников (105), 2 приложений. В первой главе рассматриваются теоретические основы проблемы: научные подходы к управлению школой, проблема стратегического управления учебным заведением сферы культуры и искусства, проблемы стратегического управления детской школой искусств. Вторая глава посвящена разработке стратегии управления детской школой искусств Татищевского муниципального района Саратовской области и описанию опыта реализации стратегического управления в образовательном учреждении.

**Основное содержание работы.** Управление, согласно философскому словарю, – это функция системы, способствующая сохранению ее структуры, поддержанию режима жизнедеятельности, реализации ее программы и цели. Школа – это социальная система, и поэтому она является объектом социального управления, под которым понимается «воздействие на общность людей с целью упорядочения общества, его совершенствования и развития, достижения стоящих перед людьми задач». Социальное управление и его закономерности с середины XX века являются едиными для всех общественных систем, будь-то военная, медицинская, промышленная или образовательная организация. Но каждая имеет ряд отличительных черт, которые изучаются как учеными различных предметных областей, так и субъектами управления, осуществляющими процесс планирования, организации и контроля совместной деятельности людей.

Принципы управления школой (В.С. Пикельная, Т.И. Шамова):

- принцип оптимального сочетания единоначалия и коллегиальности, централизации и децентрализации управления;
- принцип плановости и перспективности;
- принцип отбора и расстановки кадров;
- принцип научности и эффективности управления;
- личностный подход, сочетание прав, обязанностей и ответственности участников образовательного процесса;
- принципы демократизации и гуманизации управления школой.

Методы внутришкольного управления (В.С. Пикельная, Т.И. Шамова):

- экономические, направленные на стимулирование сотрудников и формирование мотивации;
- организационно-педагогические или распорядительные методы;
- социально-психологические, обеспечивающие управление коллективом учителей, учащихся и создание благоприятной психологической обстановки в школе.

Функции управления школой (В.С. Пикельная, Т.И. Шамова):

- информационно-аналитическая функция, направленная на создание системы информационного обеспечения школы;
- мотивационно-целевая функция, используемая для прогнозирования и планирования способов и средств достижения цели, коррекции и контроля результатов;
- планово-прогностическая функция, предназначенная для разработки программ развития школы или комплексно-целевых программ, характеризующихся единством целей и условий реализации, сочетанием долгосрочного и краткосрочного планирования и др.;
- организационно-исполнительная функция, выявляющая взаимосвязи между сотрудниками, распределение полномочий и должностных обязанностей;

- контрольно-диагностическая функция, основанная на сочетании внешнего и внутреннего контроля с самоконтролем и самооценкой, применении диагностики и самодиагностики;
- регулятивно-коррекционная функция, направленная на коррекцию управленческой деятельности на основе анализа причин или результатов контроля.

Кроме этого, М.М. Поташник определяет несколько управленческих подходов, позволяющих обеспечивать образовательные результаты в управлении школой. К ним относятся:

- командно-административное и партисипативное управление, основанное на участии каждого сотрудника в решении школьных проблем;
- управление, ориентированное на процесс функционирования и сохранения стабильности школы, и управление школой по ее результатам, т.е. от желаемого результата – к разработке и продвижению нововведений;
- автономное (независимое введение новшеств) и комплексное управление, при котором каждое нововведение служит достижению общей цели;

реактивное управление, реагирующее на сбои и провалы в работе, и опережающее управление, чувствительное к сбоям, т.е. основанное на прогнозировании, предвосхищении негативных событий.

На сегодняшний день теоретические положения менеджмента продолжают влиять на решение вопросов по управлению школой. Английское слово «management» переводится как управление. Но при этом в справочной литературе и в трудах ученых менеджмент является лишь типом управления, наиболее благоприятно соответствующий условиям рыночной экономики. Главная идея стратегического управления состоит в обеспечении равновесия между организацией и внешней средой в условиях рынка.

Во всем мире основными источниками финансирования сферы культуры являются государство, общественные фонды или частные лица.

Поэтому эту область традиционно относят к некоммерческой деятельности.

Применение некоммерческого маркетинга в заведениях культуры и искусства в нашей стране началось с платных услуг (например, платные занятия в коллективах художественного творчества) [83]. Для некоммерческих организаций маркетинговые стратегии позволяют:

- найти рынок социальных услуг;
- создать рекламу для продвижения своих услуг на рынке;
- осуществить стратегическое планирование деятельности учреждения в соответствии с рыночными перспективами на основе программно-целевого подхода, то есть сформулировать миссию организации, стратегические цели и задачи, осознать ее назначение и систему ценностей в период развития, наметить программу реализации стратегических решений;
- определить товарную и ценовую стратегию;
- разработать стратегию продвижения и сбыта.

Детские школы искусств (ДШИ) входят в систему дополнительного образования, а также относятся к образовательным учреждениям в сфере культуры и искусства. Сегодня менеджмент и маркетинг придают управлению ДШИ стратегический характер и вносят новые аспекты управления учреждением с позиций этих теорий. К ним относят решение вопросов стратегического планирования, проблем качества образования и управления персоналом.

Разработку стратегии управления детской школой искусств Татищевского муниципального района Саратовской области мы начали с изучения понятия стратегия, которое происходит от греческого слово «стратегос» и означает «искусство генерала». Взяв свое начало из военного дела, понятие проникло в современный менеджмент, где под стратегией организации стали понимать ряд принципов деятельности компании и отношений ее с внешней и внутренней средой, перспективных целей и способов их до-

стижения. Стратегия разрабатывается высшим руководством, в нашем случае директором ДШИ, но ее реализация предусматривает участие всех сотрудников учреждения. Разработанная стратегия придает учебному заведению общую направленность, индивидуальность, четкие ориентиры в повседневных действиях сотрудников. При этом стратегическое управление не должно быть слишком формальным и предсказуемым, его роль также состоит в непрерывном изучении изменяющейся внешней среды.

Данная стратегия управления охватывает пять лет жизнедеятельности учебного заведения с 2017 года по 2022 год и включает четыре раздела: общие положения, цели и задачи стратегии, принципы стратегического управления, основные этапы стратегического управления. Последний раздел, в свою очередь, включает еще пять подразделов: анализ среды, определение миссии и целей организации, формирование и выбор стратегии, реализация стратегии, оценка и контроль выполнения стратегии.

Во втором параграфе второй главы рассмотрен каждый подраздел подробно. Анализ среды показал слабые стороны заведения, такие как: наличие конкурента по реализации просветительской и досугово-творческой деятельности – Центрального дома культуры; 50% преподавателей имеют среднее профессиональное образование; отсутствие маркетинговых технологий, позволяющих расширить ассортимент образовательных услуг; низкий уровень организационной культуры заведения и другие.

Для достижения поставленных целей и задач и развития школы на ближайшие пять лет были определены несколько видов стратегий развития: стратегия усиления позиции, стратегия развития рынка потребителей, стратегия развития рынка услуг, стратегия управления персоналом.

**Заключение.** Первые представления об управлении школой сформировались в трудах отечественных педагогов, занимающихся проблемами школоведения как прикладной области педагогической науки. Примерно

до середины XX века традиционное школоведение изучало вопросы организации учебно-воспитательного процесса, внеклассной и внешкольной работы, осуществляло контроль над выполнением учебных программ и состоянием школьной документации.

Следующий виток развития основ управления школой (70-е годы XX века) связан с проникновением в область школоведения теории социального управления, а также идей системного подхода. Теория социального управления обогащает понятийный аппарат школоведения, упорядочивает вопросы планирования, целеполагания, организации деятельности школы и контроля результатов в процессе управления. Системный подход позволяет анализировать результаты управления, проводить контроль происходящих преобразований, решать вопросы самоуправления школы и др.

В 90-х г. XX века в управлении школой начинают использоваться общие закономерности менеджмента. Менеджмент как новая философия управления обогащает теорию и практику внутришкольного управления: принципами управления школой (оптимального сочетания единоначалия и коллегиальности, плановости и перспективности, отбора и расстановки кадров и т.д.); методами внутришкольного управления; функциями управления (планирование, организация, координирование, контроль, регулирование); вопросами управления персоналом и др.

Интенсивное проникновение менеджмента в различные отрасли управления ведет к появлению самых разнообразных его видов: социального, инновационного, финансового, кадрового, тактического и стратегического, главная идея которого состоит в обеспечении равновесия между организацией и внешней средой в условиях рынка. Во всем мире основными источниками финансирования сферы культуры являются государство, общественные фонды или частные лица. Поэтому эту область традиционно относят к некоммерческой деятельности. Некоммерческий маркетинг придает управлению стратегический характер, позволяет сформули-

ровать миссию организации, стратегические цели и задачи, разработать программу развития конкретной школы искусств. Стратегическое управление на основе маркетинговых исследований обращается к изучению образовательных потребностей заказчиков; выявлению потенциальных возможностей ДШИ, приоритетных направлений ее развития; привлечению внутренних и внешних ресурсов для достижения запланированных результатов, расширению сети социального партнерства. Долговременная стратегия развития школы решает проблемы качества образовательных услуг, востребованных заказчиками. Стратегический характер приобретает управление персоналом, направленное на непрерывное развитие и обучение сотрудников, совершенствование их профессионального мастерства для выполнения миссии и реализации стратегий развития школы.

Муниципальное бюджетное учреждение дополнительного образования детей «Детская школа искусств Татищевского муниципального района Саратовской области», открытая в 1974 году, является центром дополнительного образования в Татищевском муниципальном районе Саратовской области, реализующим дополнительные общеразвивающие программы детей в области эстрадно-джазового искусства; в области хореографического искусства; в области фольклорного искусства; в области изобразительного искусства; в области декоративно-прикладного искусства.

Для развития школы на ближайшие пять лет (с 2017 по 2022 год) директором разработана стратегия управления, которая придает учебному заведению общую направленность, индивидуальность, четкие ориентиры в повседневных действиях сотрудников. Данная стратегия включает четыре раздела: общие положения, цели и задачи стратегии, принципы стратегического управления, основные этапы стратегического управления. Последний раздел, в свою очередь, включает еще пять подразделов: анализ среды, определение миссии и целей организации, формирование и выбор стратегии, реализация стратегии, оценка и контроль выполнения стратегии.

Таким, образом, стратегическое управление ДШИ Татищевского муниципального района Саратовской области – это процесс управления организацией дополнительного образования с опорой на человеческий потенциал и ориентацией деятельности учебного заведения на запросы потребителей, дающие возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.