

# **УПРАВЛЕНИЕ образовательными системами**

- Что такое система?
- Система образования
- Управление образованием
- Уровни управления образованием
- Особенности системного управления развитием образовательного учреждения

**ВОПРОСЫ**

# Система

- Отражение всякой реальности базируется на понятии система.
- В переводе с греческого «система»- *это целое, составленное из частей.*
- Современная педагогическая наука определяет «Система - взаимосвязанное единство отдельных частей (элементов), образующее новое качество, которому присущи свои специфические свойства (Сериков Г.Н.)
- О.Е. Лебедев и группа петербургских ученых трактуют понятие «образовательной системы» как реально существующую совокупность факторов, специально созданных для реализации социальных функций образования.

- Целостность, единство элементов, которое выражается в несводимости возможностей системы к сумме возможностей составляющих элементов (синергетический эффект)
- Наличие отношений и связей между элементами

**Любая система характеризуется**

- Наличие потенциала, который характеризуется набором реализуемых социальных функций образования: социализация личности, подготовка к профессиональному образованию, индивидуализация личности (для общего образования). Конкретное содержание этих функций меняется в связи с развитием общества и возникновением новых социальных потребностей
- Социальные функции системы образования отражают ожидания общества в системе образования

## **Особенности системы образования как объекта управления**

- Потенциал может быть недостаточным для реализации каких-либо социальных ожиданий
- Потенциал системы может превышать социальные ожидания
- Потенциал системы образования может быть не в полной мере востребован обществом

**Задание** . Дайте оценку соотношения потенциала системы и социальных функций в настоящий момент.

***Соотношения потенциала системы и ее социальных функций***

- Заключается в реализации потенциала образовательной системы в соответствии с социальными ожиданиями
- Характеризует действительное влияние системы образования на социум
- Может зависеть от того, в какой мере реализуется имеющийся потенциал системы образования

## **Социальная роль системы образования**

- Обеспечение соответствия потенциала образовательной системы ее социальным функциям
- Создание условий для наиболее полного использования этого потенциала и повышение на этой основе социальной функции образования

## **Задачи управления образовательными системами**



**Обучение**  
**Воспитание**  
**Социализация**

***Социальная функция образования***

- Ресурсами образовательной системы
- Возможностями эффективного использования этих ресурсов

**Чем определяется потенциал системы образования?**

- Кадровые
- Организационные
- Информационные
- Научно-методические
- Материально-технические
- Учебно-программные и др.

**Различные виды ресурсов  
образовательной системы**

## **Основные элементы образовательной системы – субъекты образовательного процесса (по определению О.Е. Лебедева):**

- Образовательные программы
- Образовательные стандарты
- Образовательные учреждения
- Учреждения, обеспечивающие образовательный процесс
- Органы управления образованием

**Образование** в широком смысле есть подсистема общества, имеющая сверхсложный состав.

**Основные признаки образовательной системы:** наличие совокупности образовательных институтов (состав), связей между элементами системы (структура) и наличие целей (!!!).

**Образовательные системы**

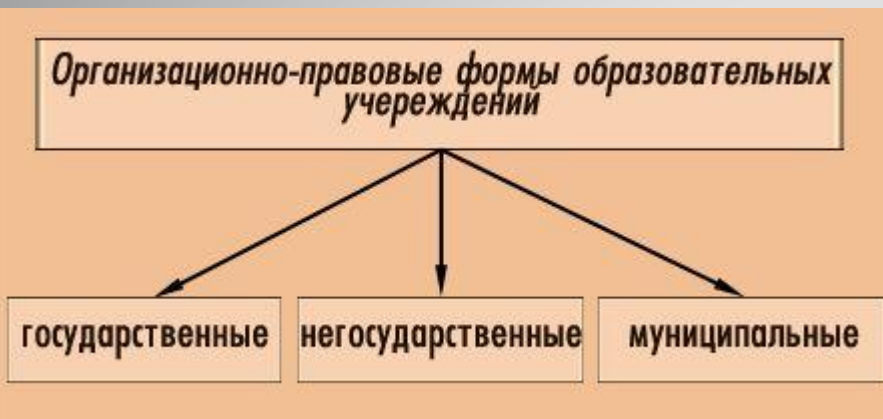
# Два вида образовательных систем: простые и сложные

## Простые образовательные системы

- Искусственные (различные проекты: образовательные стандарты, методики реализации образовательных процессов и т.д.)
- Естественные (деятельность или взаимодействие людей в процессе достижения целей образования: учение, преподавание, разработка средств образования и т.д.)

- Подсистема согласованных действий всех равноправных участников образовательного процесса
- Подсистема классов (групп), параллелей (курсов), возрастных звеньев (категорий, групп)
- Подсистема образовательных направлений и специализаций
- Подсистема целей, задач, содержания образования, методов и средств организации образования

**Каждое образовательное учреждение – сложная образовательная система**



Образовательным учреждением называется такое учреждение, которое осуществляет **учебно-воспитательный процесс** по определенной образовательной программе.

Центральным структурным элементом системы образования являются **образовательные учреждения**



## Типы образовательных учреждений



## **Закон РФ «Об образовании» статья 8:**

«Система образования в Российской Федерации представляет собой совокупность взаимодействующих:

- преемственных образовательных программ и государственных образовательных стандартов различного уровня и направленности;
- сети реализующих их образовательных учреждений независимо от их организационно-правовых форм, типов и видов;
- органов управления образованием и подведомственных им учреждений и организаций»

**Сверхсложная образовательная система  
– государственная система образования  
в РФ**

В Законе «Об образовании» (1992) сформулировано понятие *система образования*. Система образования в Российской Федерации представляет собой совокупность взаимодействующих:



# Система образования в РФ

- Формальное образование: четкие параметры, формы организации, содержание, структура. Созданная система образовательных организаций, институтов образования.
- Неформальное образование: малоупорядоченность, стихийный характер.

**Система образования в России**

- В соответствии с Законом "Об образовании" в Российской Федерации создаются и действуют следующие государственные органы управления образованием:



**Органы управления образованием**

### *Свойства образования*

*Гуманитаризация*

*Гуманитаризация*

*Диверсификация*

*Дифференциация*

*Стандартизация*

*Многовариантность*

*Многоуровневость*

*Фундаментализация*

*Компьютеризация*

*Информатизация*

*Индивидуализация*

*Непрерывность*

**Характеристики современного образования**

- это совокупность человеческих материальных, технических, информационных, нормативно-правовых и других компонентов, связанных между собой так, что благодаря этому реализуются функции управления
- это система совместной деятельности всех участников образовательного процесса, чтобы быть эффективной она должна быть целенаправленной и организованной.

## **Система управления**

**Что представляет собой  
система управления  
образованием в РФ?**

**Что мы понимаем под  
управлением образованием,  
как системы?**

- Система управления образованием в Российской Федерации - одна из подсистем управления обществом, имеющая свою внутреннюю организацию и функциональную связь с другими социальными системами

Само управление образованием - это целенаправленная, планомерная непрерывная деятельность государственных и общественных органов, которая проявляется в исполнительно-распорядительной по форме и организующем по содержанию воздействию на управляемые объекты (образовательные учреждения) и преследует своей целью обеспечить удовлетворение потребностей граждан России в образовании.



Под **управлением в образовании** понимается

**воздействие** на деятельность людей, объединенных в группы, коллективы с их различными интересами;

**действия и операции**, реализуемые в процессе последовательного выполнения стадий управленческого цикла ;

целенаправленное воздействие субъекта управления на объект для перевода его из одного состояния в другое.

Управление есть **функция организованных систем** различной природы (биологических, технических, социальных), **обеспечивающая** их целостность, т.е. **достижение стоящих перед ними задач, сохранение их структуры, поддержание должного режима деятельности.**

Управление служит **интересам взаимодействия** составляющих ту или иную систему элементов и представляющих единое целое с общими для всех элементов задачами.

Управление - **внутреннее качество целостной системы**, основными элементами которой являются субъект (управляющий элемент) и объект (управляемый элемент), постоянно взаимодействующие на началах самоорганизации (самоуправления).

Управление предполагает не только внутреннее взаимодействие составляющих систему элементов. Существует множество **взаимодействующих целостных систем различного иерархического уровня, что предполагает осуществление управленческих функций как внутрисистемного, так и межсистемного характера.**

**Управление как система.  
Уровни управления образованием в РФ**

**Российская  
Федерация**

**Субъект РФ**

**Муниципалитет**

**Образовательное уч-е**

**П  
О  
Л  
Н  
О  
М  
О  
Ч  
И  
Я**

**Вышестоящий  
уровень  
управления  
контролирует  
реализацию  
полномочий  
нижестоящими  
уровнями  
управления**

## **Статья 37. Органы управления образованием в Российской Федерации**

В Российской Федерации могут создаваться и действовать государственные и муниципальные органы управления образованием

Деятельность органов управления образованием направлена на обеспечение государственных образовательных стандартов и функционирования системы образования на уровне государственных нормативов.

Органам управления образованием подконтрольны подведомственные им образовательные учреждения.

## АДМИНИСТРАТИВНАЯ РЕФОРМА В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**Основание  
проведения**

### **УКАЗ ПРЕЗИДЕНТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ «О СИСТЕМЕ И СТРУКТУРЕ ФЕДЕРАЛЬНЫХ ОРГАНОВ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ»**

9 марта 2004 года N 314

В систему федеральных органов исполнительной власти  
входят:

- федеральные министерства**
- федеральные службы**
- федеральные агентства**

## Федеральное министерство

а) является федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и **нормативно-правовому регулированию**;

б) на основании и во исполнение Конституции Российской Федерации, федеральных конституционных законов, федеральных законов, актов Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации самостоятельно осуществляет правовое регулирование в установленной сфере деятельности

в) в установленной сфере деятельности **не вправе осуществлять функции по контролю и надзору**, а также функции по управлению государственным имуществом

г) осуществляет координацию и контроль деятельности находящихся в его ведении федеральных служб и федеральных агентств

## Федеральная служба

а) является федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по контролю и надзору в установленной сфере деятельности;

б) в пределах своей компетенции издает индивидуальные правовые акты на основании и во исполнение Конституции Российской Федерации, федеральных конституционных законов, федеральных законов, актов Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации, нормативных правовых актов федерального министерства, осуществляющего координацию и контроль деятельности службы;

в) не вправе осуществлять в установленной сфере деятельности нормативно-правовое регулирование, а также управление государственным имуществом и оказание платных услуг.

## Федеральное агентство

а) является федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим в установленной сфере деятельности функции по оказанию государственных услуг, **по управлению государственным имуществом и правоприменительные функции**, за исключением функций по контролю и надзору;

б) в пределах своей компетенции издает индивидуальные правовые акты на основании и во исполнение Конституции Российской Федерации, федеральных конституционных законов, федеральных законов, актов и поручений Президента Российской Федерации, Председателя Правительства Российской Федерации и федерального министерства, осуществляющего координацию и контроль деятельности федерального агентства;

г) не вправе осуществлять нормативно-правовое регулирование в установленной сфере деятельности и функции по контролю и надзор.



# Контрольно-аналитическая деятельность в образовательном учреждении

## Компетенция Российской Федерации

Закон РФ « Об образовании»

надзор и контроль за соблюдением законодательства Российской Федерации в области образования образовательными учреждениями дополнительного профессионального образования и научными организациями, реализующими образовательные программы послевузовского профессионального образования и дополнительного профессионального образования, по которым установлены федеральные компоненты государственных образовательных стандартов, российскими образовательными учреждениями, расположенными за пределами территории Российской Федерации, высшими учебными заведениями, а также органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации, осуществляющими государственное управление в сфере образования; принятие мер по устранению нарушений законодательства Российской Федерации в области образования, в том числе путем направления обязательных для исполнения предписаний образовательным учреждениям и соответствующим органам, осуществляющим государственное управление в сфере образования; контроль за исполнением предписаний;

## **Контрольно-аналитическая деятельность в образовательном учреждении**

### **Компетенция субъекта Российской Федерации**

**Статья 28.1. Полномочия Российской Федерации в области образования, переданные для осуществления органам государственной власти субъектов Российской Федерации**

осуществление контроля качества образования, в том числе подготовки обучающихся и выпускников, в образовательных учреждениях, расположенных на территории субъекта Российской Федерации, по всем реализуемым ими образовательным программам в части региональных (национально-региональных) компонентов государственных образовательных стандартов.

## Контрольно-оценочная деятельность в образовательном учреждении

### Статья 38. Государственный контроль качества образования

1. Государственный контроль качества образования осуществляется федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по контролю и надзору в сфере образования, или органом исполнительной власти субъекта Российской Федерации, осуществляющим управление в сфере образования, в форме государственной (итоговой) аттестации выпускников аккредитованных образовательных учреждений, а также в форме плановых и внеплановых проверок содержания и качества подготовки обучающихся, уровня и направленности образовательных программ, реализуемых в аккредитованных образовательных учреждениях
2. В отношении одного образовательного учреждения плановая проверка может быть проведена не более одного раза в два года.
  3. Основаниями для проведения внеплановой проверки являются обращения органов государственной власти, органов местного самоуправления, организаций, граждан.

# **Управление образовательным учреждением –**

**целенаправленная деятельность всех субъектов управления, которая обеспечивает**

**функционирование и развитие ОУ  
(образовательной системы ОУ)**

**с ориентацией на конечный результат**

В процессе управления находят свое непосредственное выражение его **функции**, определяемые природой и назначением управленческой деятельности. Это означает, что **управление имеет функциональную структуру**.

**Под функциями управления понимаются** наиболее типичные, однородные и четко выраженные **виды (направления) деятельности управляющего субъекта**, отвечающие содержанию и служащие интересам достижения основных целей управляющего воздействия. К их числу, как правило, относят:

**прогнозирование** (планирование);

**организацию** (формирование системы управления и обеспечение ее нормальной деятельности);

**координацию** (обеспечение согласованных действий различных участников отношений в управляемой сфере);

**регулирование** (установление режима взаимодействия субъекта и объекта управления);

**распорядительство** (властное решение конкретных вопросов, возникающих в управляемой сфере);

**контроль** (наблюдение за функционированием управляемой сферы).

- Важнейшие категории управления
- Основные фундаментальные идеи и представления об управленческой деятельности
- Служат основой построения различных схем управления
- Жестко определяют характер связей в системе, структуру органов управления

## **Принципы управления**

- Научность
- Системность и комплексность
- Единоначалие и коллегиальность
- Децентрализация и демократизация
- Объективность и универсальность управленческой деятельности
- Правовая защищенность управленческого решения

## **Основные принципы управления**

- Функциональный
- Ситуационный
- Поведенческий
- Целевой
- Системный
- Деятельностный
- Синергетический
- Маркетинговый
- Программно-целевой

**Концептуальные подходы к управлению ОУ**

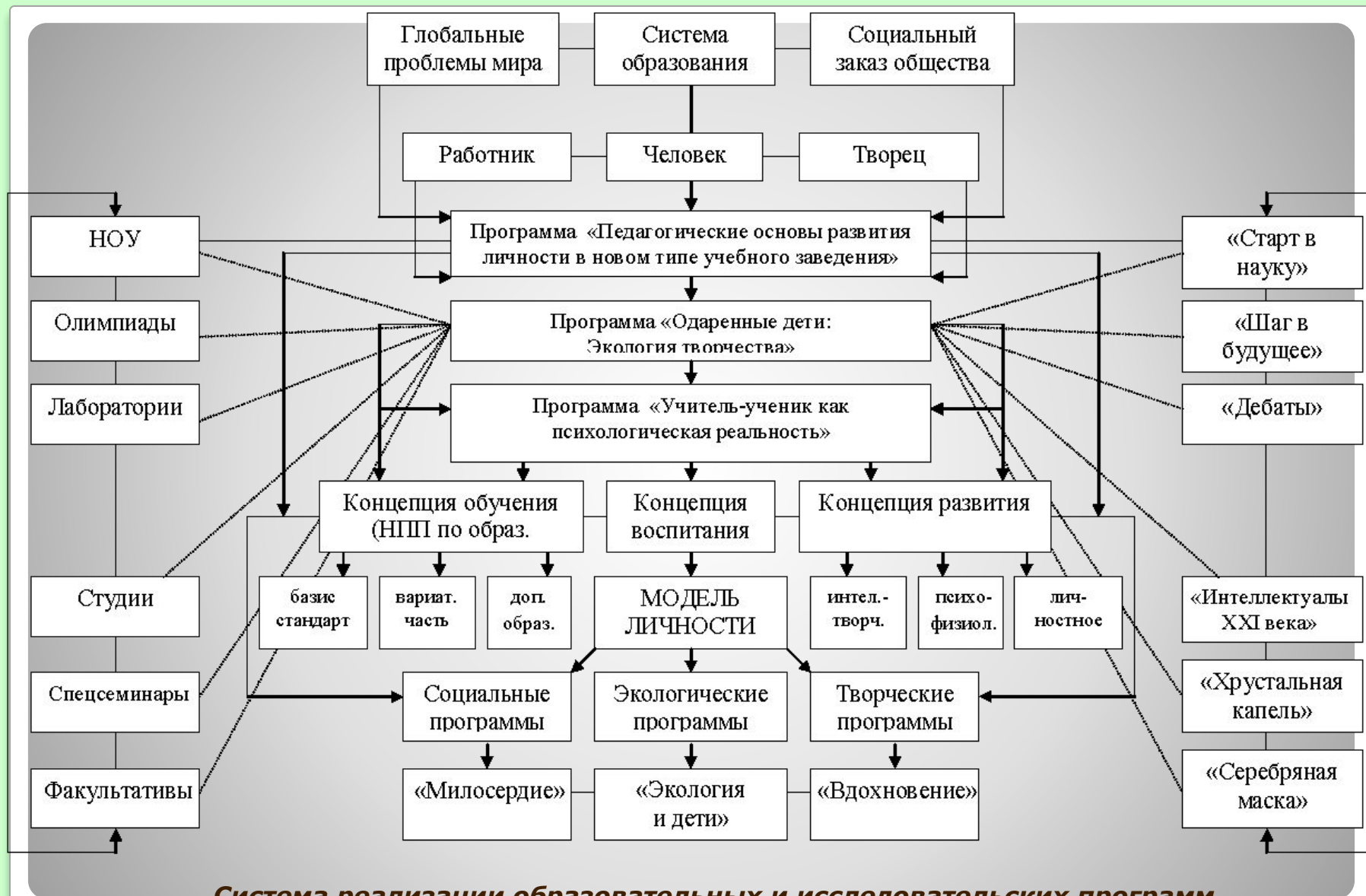


- Реализация управления осуществляется через деятельность субъектов управления по выполнению определенных функций
- Базовые функции: планирование, организация, руководство и контроль
- Другой состав управленческих функций:
  - мотивационно- целевая (1)
  - планово-прогностическая(2)
  - информационно-аналитическая (3)
  - организационно-исполнительская (4)
  - контрольно-диагностическая (5)
  - регулятивно-коррекционная (6) (П.И.Третьяков)

## **Функциональный подход**

# Программно-целевой подход

- Наличие согласованных целей и интересов различных участников образовательного процесса
- Наличие определенных взаимосвязей между целями отдельных направлений развития образования в ОУ
- Комплексное, взаимосвязанное решение вопросов управления ОУ
- Сквозной характер планирования
- Широкое использование методов системного анализа
- Расширение использования методов управления
- Приоритетное обеспечение ресурсами



**Система реализации образовательных и исследовательских программ в образовательном учреждении (педагогические, программно-методические, организационно-управленческие условия)**

# Системный подход

- системный подход обеспечивает целостное видение управления в области образования;
- соотнесение методологии системного подхода с имеющими место в современной образовательной практике диалектическими противоречиями, а также с вытекающими из них проблемами, представляет собой самостоятельное направление в теоретическом осмыслении управления образованием;
- предусматривает наличие системного анализа состояния образовательного учреждения

- Предполагает наличие управляющей и управляемой подсистем.
- Система управления имеет определенную организационную структуру, т.е. разделена на части (структурные подразделения), за которыми закреплены полномочия и ответственность, определены их отношения и правила взаимодействия.
- Наличие оснований управленческой деятельности.
- Наличие целей, средств, выход на результат управления.

## **Система управления**

## **Организованные определенным образом элементы какой-либо образовательной системы с указанием связей (взаимосвязей) между ними представляют организационную структуру системы (управления)**

Значение связей элементов:

- 1.** Субординационное (соподчиненность компонентов по вертикали).
- 2.** Координационное (взаимодействие по горизонтали).
- 3.** Преемственности (характеризует отношения между компонентами системы).
- 4.** Причинно-следственное (обосновывает наличие того или иного компонента системы и логику, условие возникновения нового компонента).

См. организграмму

- **Цели.** От целей зависят формы и методы , содержание и технологии, характер процесса, специфика деятельности, результат.
- **Взаимосвязь элементов**  
(взаимодействие).

*См. Управление профессиональной компетентностью*

**Системообразующие элементы**

- Понимается некоторый идеальный заранее заданный результат, которого следует достичь в результате осуществления управленческой деятельности.
- Это субъективная конструкция, умозрительное построение, зависящее от общего уровня знаний и субъективных качеств субъекта управления.
- Определяет способ и характер действий участников образовательного процесса.

## Цели управления



- Это совокупность вопросов, подлежащих решению.
- Управление есть процесс последовательной постановки и решения задач.

**Задачи управления**

Сила, регулирующая противоречия, направляющая усилия субъектов образования к достижению целей - это **управленческое воздействие**.

**Управляемость ОС** – специфическое свойство («чувствительность») к различным целенаправленным действиям со стороны тех или иных субъектов управления (внешнее и внутреннее воздействие).

**Свойство управляемости ОС**

# Управление образовательной системой включает

- Внешнее (ОС управляема под чьим-либо воздействием).
- Внутреннее (ОС управляема сама по себе, т.е. самоуправляема, или способна к самосовершенствованию).

Таким образом, образовательная система есть объект управления или самоуправления, т.е. способна совершенствоваться в результате целенаправленных управленческих воздействий.

- Соответствие потребностям новых моделей управления.
- Соответствие осуществляемым преобразованиям.
- Единство всех уровней управления.
- Определение содержания управленческой деятельности на каждом уровне согласно общим целям внешнего управления.

**Внешнее управление -  
обеспечивающие процессы**

# Уровни управления

- Уровень директора (стратегический)
- Уровень заместителей и других членов администрации (тактический)
- Уровень учителей, классных руководителей, воспитателей (оперативный)
- Уровень учащихся

На каждом уровне разворачивается своя структура органов, объединений, групп, советов комиссий и др., которые взаимосвязаны между собой и субъектами другого уровня.

- Директор
- Общественные органы самоуправления: общешкольная конференция, совет школы, попечительский совет, педагогический совет
- Государственно-общественный характер управления, функции и права определяются уставом ОУ
- Главный бухгалтер

**Первый уровень**

## Тактическое управление

- Заместители директора по УВР, ВР, НР
- Распределение обязанностей по различным принципам
- Оптимальное количество заместителей
- Взаимодействие по горизонтали, процедуры согласования

**Второй уровень**

## Оперативное управление

- Учителя, классные руководители,
- воспитатели
- Творческие группы учителей, кафедры, методические объединения, временные творческие и научно-исследовательские коллективы, методические советы.

**Третий уровень**



## Уровень самоуправления

- Советы
- Клубы
- Секции
- Бригады
- Объединения
- Иерархические связи к вышестоящим:  
курирование , помощь, педагогическое  
руководство

**Четвертый уровень управления**

# Примеры результатов управления

Управление  
функционированием ОУ

Созданы условия для результативного функционирования:

- сформулированы и согласованы базовые ценности совместной деятельности;
- новые ценности жизнедеятельности не противоречат сложившейся организационной культуре, традициям, нормам и правилам поведения;
- сформулированы общие цели работы;

# Примеры результатов управления

Управление функционированием ОУ

общие цели согласованы с групповыми и индивидуальными целями отдельных работников;

- участники работы знают предъявляемые к ним требования и настроены на их выполнение;
- актуализированы мотивы достижения наилучших из возможных результатов деятельности;

•

# Примеры результатов управления

Управление  
функционирование  
м ОУ

-созданы необходимые структурные подразделения и необходимые для успешной реализации текущих целей формальные и неформальные связи;

-созданы условия для наилучшего использования всех имеющихся видов ресурсов для обеспечения заданного уровня результатов.

- развитие ОУ осмысленно как общая ценность и необходимость;
- участниками работы осознаны потребности и возможности развития;
- сформулированы и согласованы базовые ценности работы по развитию;
- ценности развития органично входят в сложившуюся организационную культуру ОУ;
- сформулированы общие направления и цели развития ОУ;
- цели развития и критерии их достижения известны участникам работы и принимаются ими;

## **Условия результативного развития ОУ**

- - общие цели развития согласованы с частными и групповыми целями;
- - найдены источники инновационных идей и возможностей внутри ОУ и за пределами;
- - участники совместной работы мотивированы на проведение нововведений;
- Участники совместной работы владеют знаниями и умениями необходимыми для инноваций;
- - все ресурсы, необходимые для успешного осуществления новшеств, находятся в стадии «боевой готовности»;
- - созданы необходимые для осуществления нововведений подразделения, установлены необходимые формальные и неформальные внутренние и внешние связи.

## **Условия результативного развития ОУ**

- результаты образования соответствуют требованиям действующих программ;
- сохранность контингента обучающихся, воспитанников;
- достойный вклад в социальное развитие района, города т.д., установление новых социальных отношений и связей на этой основе укреплена репутация ОУ среди населения;
- повышение общего организационного и образовательного потенциала, созданы новые возможности и свойства, позволяющие говорить о новом качестве ОУ;

## **Примеры результатов управления по отдельным направлениям**

- устойчивое, ритмичное и результативное функционирование ОУ и продуманное системное осуществление изменений; оптимизирована организационная структура, освоены новые образовательные технологии; создан более рациональный и комфортный уклад жизни ОУ;
- изменение функциональной и организационной структур управления, все подразделения имеют четко зафиксированные и контролируемые цели; разработана целевая комплексная программа развития ОУ.

## **Примеры результатов управления по отдельным направлениям**



# Технология проектирования программы развития школы

- **1 шаг: Сформулируйте одну конкретную проблему и запишите ее.**
  - **2 шаг: Выявите и запишите основные причины ее возникновения (причины формулируются со слов «не» и «нет»).**
- 1 и 2 шага представляют ситуацию «минус». Далее ее надо перевести в ситуацию «плюс».*
- **3 шаг: Проблема переформулируется в цель.**
  - **4 шаг: Причины становятся задачами.**
  - **5 шаг: Для каждой задачи определяется комплекс мероприятий – шагов по ее решению, для каждого шага назначаются ответственные, которые подбирают команду для реализации мероприятий.**
  - **6 шаг: Ответственные определяют необходимые материальные ресурсы и время для выполнения мероприятий.**
  - **7 шаг: Для каждого блока задач с мероприятиями определяется конкретный продукт и критерии эффективности решения задачи.**

**Проблема: недостаточные условия для введения ФГОС НОО**

**Цель: создать условия для реализации...**

Причины:

- Не разработаны механизмы стимулирования профессионального роста педагогов
- Не организовано внутришкольное повышение квалификации в условиях введения ФГОС

**Задачи:**

1. Разработать механизмы стимулирования профессионального роста педагогов
2. Организовать внутришкольное повышение квалификации в условиях введения ФГОС

Направление ПРШ	Разработка механизмов стимулирования профессионального роста педагогов	Организация внутришкольного повышения квалификации в условиях введения ФГОС
Индикативные показатели	1.Количество педагогов, имеющих персонифицированные программы профессионального роста 2.Количество педагогов , получающих стимулирующие выплаты по результатам введения ФГОС 3.Количество педагогов-участников и победителей профессиональных конкурсов	1.% педагогов, прошедших повышение квалификации по ФГОС НОО 2.% педагогов, участвующих в разработке и реализации ООП 3.% педагогов, обобщающих свой педагогический опыт

## Направления программы развития школы

№ п/п	мероприятие	срок	Ответственные исполнители	Какой индикативный показатель обеспечивает

**План мероприятий по  
реализации направления ПРШ**