

Обучающий семинар

для заместителей директора

ОГОУ «ЦЛПДО»

**Тема: «Особенности
управления образовательной
системой»**

Август, 2011 год

Введение

Управление в любой социально-производственной системе (в образовательной, в частности) тем демократичней, чем более четко работникам (в нашем случае — педагогам) задаются прогнозируемые результаты их деятельности и, одновременно, чем больше свободы им предоставляется в выборе средств достижения этих результатов.

При постановке цели всегда проводится анализ состояния системы, однако при этом возможны два варианта:

1. Анализ проводится с учетом уже поставленной цели и с точки зрения необходимого уровня развития системы;
2. Система постепенно приходит к цели как ожидаемому определенному результату развития. В последнем случае работа над выработкой цели начинается с анализа состояния системы.

Понятно, что последовательность этих операций определяется тем, какое из двух предназначений управления реализуется.

Поэтому, если все цели вашего образовательного учреждения вытекают из анализа недостатков его функционирования, это верный признак того, что ничем, кроме поддержания этого функционирования, вы не занимаетесь.

Цели, которые действительно можно назвать **целями изменения**, имеют, как мы выясняли, внешнее по отношению к системе происхождение. И анализ системы в случае постановки таких целей становится **анализом ее возможностей (ресурсов)** для их реализации.

Цели неразрывно связаны со средствами.

Во-первых, постановка цели предполагает одновременно и определение средств ее достижения. Другое дело, что таких средств может быть много и необходимо выбрать из них такие, которые рациональнее приведут к получению запланированного результата.

Во-вторых, достигнутая цель становится средством достижения следующей цели.

Можно сказать, что управление есть построение и реализация своеобразного «**дерева целей**». Сначала мы намечаем **условия, средства достижения основной цели**. Затем эти средства рассматриваем как цели следующего уровня и т.д. На реализационном же этапе управления все происходит в обратном порядке.

Адекватная реализация этапа целеполагания управления требует не только использования системного подхода как принципа деятельности, но и широкого общего кругозора, педагогической компетентности, интеллигентности.

Особенности этапа целеполагания в ОУ

- 1. Подходы, используемые в управлении образовательными системами, являются менее рациональными, менее демократичными, чем в других производственных системах.**
- 2. Не надо ничего абсолютизировать: необходимо стремиться к выбору в качестве управленческих целей максимально конкретных, реальных, контролируемых прогнозируемых результатов, сознавая, что в большинстве случаев они будут не вполне подходить под эти критерии, а потому наше управление будет чуть менее рациональным и демократичным.**

Другие управленческие особенности образовательных учреждений

1. Руководитель и его заместители наряду с административной деятельностью непосредственно взаимодействует с детьми.
2. В состав управляющей подсистемы во многих случаях необходимо включать не только руководителей, но и каждого педагога и весь педагогический коллектив в целом.

Управление: информационный ПОДХОД

Этапы информационного подхода:

- 1. Сбор информации о функционировании управляемой подсистемы (элемент обратной связи);*
- 2. Ее переработка;*
- 3. Выдача управленческого решения (от управляющей подсистемы к управляемой поступает командная информация).*

Функциональное членение управленческого цикла

- **целеполагание;**
- **планирование;**
- **организация;**
- **регулирование и корригирование;**
- **контроль;**
- **анализ.**

Пример управленческого цикла

Для того чтобы оказывать адекватное воздействие на управляемую подсистему (будем вести речь, скажем, об образовательном процессе в Центре), необходимо организовать сбор информации о функционировании этой подсистемы.

Сбор информации представляет собой контроль за содержанием образования, уровнем усвоения учащимися учебной информации и способов деятельности, различными характеристиками деятельности учителей, использованием определенных средств обучения и т.д.

Переработка информации

Переработка информации - следующая стадия, в рамках которой производится уже несколько операций. Прежде всего, на основе полученных в результате контроля многочисленных данных необходимо обобщить картину образовательного процесса, выявить причины и отделить их от следствий, проследить тенденции. Это обеспечивает анализ, проведя который необходимо принять принципиальное управленческое решение, представить себе, каких результатов нужно добиться на следующем этапе работы, убедиться в реальности поставленных целей и определить принципиальные пути их достижения.

Этот этап управленческого цикла можно назвать целеполаганием.

Этап организации

Определив цель (цели) и стратегию ее (их) достижения, нужно осуществить уже более детальное планирование (тактическое) предстоящей деятельности, **то есть от идеи перейти к конкретным делам (перевести ее на язык мероприятий), определить этапы, конкретных исполнителей, сроки - иными словами, составить технологическую карту предстоящей деятельности.**

Но мало составить такую карту, необходимо чтобы управляемая подсистема еще и заработала, **важно довести необходимую информацию до каждого исполнителя** (в нашем случае — педагога), **объяснить** ему общий замысел, характер его участия, **обеспечить** всем необходимым для работы, **скоординировать** деятельность педагогов.

Регулирование и корректировка

Итак, система заработала. Но было бы наивным предполагать, что работать она будет именно так, как смоделирована: мы не могли все предусмотреть заранее, возможны сбои, отклонения, неожиданные влияния внешней среды. Естественно, мы не можем ожидать начала нового большого управленческого цикла – нового учебного года.

Мы должны вмешиваться в работу управляемой подсистемы, регулировать и корректировать образовательный процесс.

Понятно, однако, что этот этап включает в себя и получение информации и ее анализ и принятие управленческого решения, и планирование, то есть представляет собой один управленческий цикл, вложенный в больший. Достаточно очевидно при этом, что необходимость в коррекции будет тем большей, чем хуже осуществлены все остальные функции управления.

Наконец, мы осуществляем контроль, то есть получение информации, и... управленческий цикл замкнулся!

Вывод

Из сказанного выше следует: ни одну из функций нельзя выбросить, все функции одинаково важны!

Мы хотим этими словами выразить простую мысль: если хотя бы одна функция осуществляется руководителем некачественно, некачественным является все управление. Если руководитель адекватно понимает предназначение всех функций, кроме одной, и замечательно их реализует, все равно управление будет иметь существенные недостатки: из песни слова не выкинешь!

Целеполагание

На этом этапе управления необходимо:

- 1. Поставить главную, основную цель (цели), которая должна ориентироваться на главный элемент образовательной системы обучаемого, ради которого система и существует, причем эта цель или цели должны максимально удовлетворять требованиям конкретности, реальности, измеримости;**
- 2. Разработать стратегию (стратегии) достижения этих целей (построить дерево целей или задач), причем восхождение к каждому вышестоящему элементу этой структуры должно рассматриваться как средство достижения предыдущей цели;**
- 3. Произвести анализ ситуации (возможностей или ресурсов) и скорректировать цели и стратегии их достижения**

«Ветвление» целей и задач

Первое ветвление.

Условием достижения цели такого совершенствования является необходимое изменение ресурсного обеспечения образовательного процесса: материального, организационного, кадрового (приобретение определенных качеств педагогами).

Второе ветвление.

Целесообразно организованную управленческую деятельность можно рассматривать в качестве условия реализации всей предыдущей последовательности целей.

Последовательность операций при определении цели и стратегии ее достижения.




1. Определить **конкретную управленческую цель**, направленную на обучаемых (воспитанников). Здесь необходимо смоделировать итоговые результаты, то есть сформулировать конкретные прогнозируемые показатели, характеризующие детей, в том числе на этапе выхода из данной системы. Здесь же необходимо определить, **какими конкретными способами** эти результаты (показатели) будут определяться и измеряться.
2. На основе выводов психолого-педагогических наук и передовой педагогической практики необходимо **определить требования к образовательному процессу, к деятельности педагогов**, выполнение которых обеспечило бы вышеуказанные результаты, то есть смоделировать соответствующую основной цели деятельность педагогов. Обратим внимание, что в зависимости от цели предыдущего уровня эта модель может требовать (а может и не требовать) изменения не только форм и методов обучения (воспитания), но и его содержания.

Последовательность операций при определении цели и стратегии ее достижения.

3. На основе анализа полученной идеальной модели образовательного процесса необходимо сформулировать требования к его ресурсному обеспечению. Эта модель в разных случаях может затрагивать как интеллектуальные ресурсы (часто употребляют другой термин: кадровые): знания, умения, направленность деятельности педагогов, так и вопросы материально-технического и организационного обеспечения образовательного процесса, то есть соответствующие материальные и организационные ресурсы.
4. На основе анализа, то есть путем сравнения идеальной модели с реальным уровнем образовательного процесса, «примеривая» идеальную модель на конкретных педагогов и условия их деятельности, необходимо конкретизировать цель и стратегию ее достижения, добиваясь реальности во временном аспекте.

Итоги целеполагания

Целеполагание предполагает:

-  фиксацию целей (прогнозируемых достаточно конкретных и измеряемых результатов);
-  построение «дерева целей» (стратегии), реализация которого (которой) обеспечивает их достижение;
-  анализ возможностей или ресурсов с последующим уточнением (корректировкой) целей и стратегии их достижения.

Технология целеполагания

1. **Моделирование итоговых результатов** образовательного процесса как прогнозируемых качеств обучаемых и выпускников, принципиальное определение способов измерения этих результатов;
2. **Моделирование образовательного процесса** (содержания образования, форм, методов, образовательных технологий), обеспечивающего вышеуказанные результаты;
3. **Моделирование ресурсного обеспечения** данного педагогического процесса (интеллектуального или кадрового, материально-технического, организационного).

Типичные ошибки при осуществлении целеполагания

1. Формулировка целей не как прогнозируемых результатов деятельности (которыми всегда являются дети), а как требований к различного рода средствам;
2. Неизмеримость результатов;
3. «Глобальность», «необозримость», иными словами, нереалистичность целей;
4. Неконкретность, расплывчатость целей;
5. Отсутствие структурированности целей, невыстроенность их «дерева»;
6. Отсутствие преемственности в постановке целей;
7. Отсутствие системности в постановке целей;
8. Несоответствие целей обеспечения функционирования выявленным недостаткам, отклонениям от заданных прежде целей, а целей изменения - разработанным программным документам (концепциям, программам и т.д.);
9. Пристрастие руководителей к надуманной, неуместной в рациональном управлении «красоте» при формулировании целей;
10. Непонимание руководителями того, что модное слово «концепция» и тому подобные слова не освобождают руководителя от ответственности за построение конкретной траектории реализации целей и саму реализацию.

Планирование

Планирование — составление программы достижения цели. Именно поэтому оно должно быть неразрывно связано с предыдущей функцией - целеполаганием, и **оно предполагает своеобразный перевод целей на язык конкретных мероприятий и решений.**

Формы планов

Планы различают:

1. По формам (текстовая, графическая и пр.),
2. По срокам (годовой план, на месяц и т.д.),
3. По исполнителям (личный план работы директора, план работы методического объединения и т.п.),
4. По нацеленности и объему деятельности (целевая программа, план подготовки определенного мероприятия и т.д.).

Итоги обсуждения функции планирования

1. Отбор и конкретизация мероприятий в соответствии с достигнутым уровнем работы.
2. Конкретность сроков и ответственных исполнителей.
3. Разумный баланс в обеспечении функционирования и изменения образовательной системы в соответствии с существующими социальными потребностями.

Типичные ошибки при осуществлении планирования

1. Планы представляют собой набор мероприятий, а не программы достижения определенных целей;
2. Они представляют собой пухлые тома из разнородных документов, которые могут (должны) храниться совсем в других местах или отражены в других документах;
3. Планы не являются цельными, системными документами;
4. В них отсутствуют сроки и (или) исполнители;
5. В этих документах лишь декларируются «высокие» цели совершенствования образовательного процесса, реально большинство мероприятий переписываются из года в год;
6. Планы неудобны по форме (и самим руководителям, и исполнителям).

Организация

Основная задача функции управления - организации - предотвращать отклонения от целей управления.

Основными механизмами реализации этой функции являются:

- Информирование работников;
- Их инструктаж;
- Регламентирование деятельности;
- Обеспечение четкого понимания педагогами общих и непосредственных задач.

Инструментами организации являются способы передачи информации от руководителей к исполнителям, служащие ее адекватному восприятию последними, в том числе должностные и иные инструкции, памятки, правила распорядка, приказы собеседования, совещания и т. д.

Типичные ошибки при осуществлении функции организации в управлении образовательной системой

1. Непонимание основного смысла организации как предотвращения отклонений от целей управления, подмена этой функции управления регулированием деятельности;
2. **Выбор нерациональной структуры управления;**
3. Чисто функциональное распределение полномочий между директором и заместителями: тот или иной член административной команды отвечает за курирование тех или иных направлений деятельности, а не за определенные результаты;
4. Слабая координация деятельности руководителя и заместителей между собой, с одной стороны, а с другой - дублирование функций и решаемых задач;
5. Недостаточная регламентация деятельности педагогов (в тех ее аспектах, которые необходимо регулировать), с одной стороны, и попытка регулировать творческие процессы - с другой;
6. Нерациональный выбор средств передачи информации работникам и, главное, обеспечения усвоения этой информации;
7. Несоответствие локальных актов образовательного учреждения управленческим целям;
8. Неумение использовать известную технику подготовки и проведения совещаний, приводящее к их большому количеству и низкой эффективности;
9. **Слабое использование возможностей стратегических собеседований с педагогами.**

Обратная связь (контроль и анализ)

Обратная связь - влияние результатов функционирования системы на характер этого функционирования – осуществляется путем получения и переработки информации руководителями, то есть через контроль и анализ.

Поэтому мы и рассматриваем эти две функции управления совместно.

Конечно же, контроль и анализ должны обеспечивать не только **цели развития**, но и **цели сохранения системы**: есть информация, которую из года в год, из месяца в месяц (и так далее) необходимо получать и анализировать руководителям школы, чтобы вовремя корректировать образовательный процесс, избежать «разбалтывания», разрушения системы (циклограмма).

Здесь очень важным является соблюдение принципов плановости, систематичности контроля, широты и полноты охвата объектов, своевременности поступления информации.

Виды контроля

- ***по целям:*** диагностирующий, ознакомительный и т.д.;
- ***по содержанию деятельности:*** тематический, проблемный и т.п.;
- ***по объектам:*** персональный, общешкольный, классно-обобщающий и пр.;
- ***по интенсивности деятельности:*** выборочный, эпизодический и т.д.;
- ***по функциям осуществления*** (в соответствующей литературе можно найти и другие основания) и др.

Типичные ошибки при осуществлении обратных связей в управлении образовательной системой

1. **Непонимание двух важнейших (и находящихся в противоречии друг другу) задач контрольной деятельности: сбора максимально объективной информации для принятия адекватных управленческих решений и оказания программирующего воздействия на педагогов и их деятельность самим способом построения контроля;**
2. **Преимущественное сосредоточение внимания в процессе контроля и анализа на деятельности педагогов (например, на используемых учителями формах и методах), при котором упускаются как результаты этой деятельности, так и ее условия;**
3. Некачественное планирование контрольной деятельности, выражающееся прежде всего в недостаточной широте охвата объектов;
4. Несоответствие между целями изменения образовательного процесса и направленностью контрольной деятельности;
5. **Недостаточное предварительное знакомство педагогов с целями контрольной деятельности, ее объектами и способами сбора информации, что не позволяет реализовать программирующую функцию контроля;**
6. Недостаточное и неадекватное использование психологических социологических методов сбора информации;
7. **Непонимание смысла аналитической деятельности подмена анализа различного рода отчетами;**
8. Несоответствие направленности анализа управленческим целям, отказ (под лозунгами объективности и системности) от анализа как раз тех результатов образовательного процесса, которые заданы управленческими целями и задачами;
9. Несоответствие логики анализа внутренним закономерностям его объектов, недостаточная актуализация соответствующих педагогических, психологических, управленческих знаний руководителей.