

Глава 8. Технологии управления школой и организация методической работы

- *Школа как педагогическая система и объект управления*
- *Методы и формы управления школой*
- *Управленческая культура руководителей школы*
- *Распределение функций управления в общеобразовательном учреждении*
- *Управление процессом развития общеобразовательного учреждения и концепция развития школы*
 - *Научно-методическое обеспечение образовательной системы школы*
 - *Тестовые задания для самоконтроля*
 - *Использованная литература*
- ***Школа как педагогическая система и объект управления***

Управление – это функция сложных высокоорганизованных систем, обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию их программы и целей. Реализация управления сопряжена с решением таких задач, как управление становлением, управление выживанием, управление функционированием, управление развитием.

Ряд авторов отмечает, что управление необходимо для создания благоприятных внешних и внутренних условий для сплоченной, согласованной, скоординированной, эффективной совместной деятельности.

Управление современной школой как сложной педагогической системой требует от руководителя осознания необходимости инновационной политики обновления содержания внутришкольного управления, научного подхода в построении целостной системы управления школой и перевода в режим развития. Для этого необходимо:

- ☞ определить вид школы, ее цель;

☞ организовать информационное обеспечение: выявить интересы, возможности учеников, запросы их родителей;

☞ оценить кадровые, материально-технические, психологические условия, для удовлетворения выявляемых потребностей;

☞ разработать свой вариант учебного плана;

☞ выбрать систему обучения: индивидуальную, классно-урочную, лекционно-практическую, цикло-поточную – для школ и групп учащихся;

☞ определить режим организации учебно-воспитательной работы (5 – 6-дневная неделя, первая и вторая половина дня);

☞ определить приоритетные условия для достижения в школе поставленных целей: кадровые, материально-технические, финансовые, научно-методические, социально-психологические.

Система управления в организации школы имеет свои функции. Эти функции могут выражаться не только по отношению к разным субъектам, уровням, компонентам, но и по отношению к самой школе.

Выделяют критерии, обозначенные во внутришкольном управлении, по отношению к:

✓ системе внутришкольного управления (успешность, результативность, действенность);

✓ системе жизнедеятельности школы (совершенствование отношений в системе «субъект управления – управляемый объект»);

✓ субъектам внутришкольного управления (повышение коэффициента полезного действия индивидуальных и совместных действий, устранение перегрузок, формализма, повышение уровня материального стимулирования);

✓ внешкольным партнерам (заинтересованным лицам и группам вне школы, способствующим повышению репутации школы).

«Многоэтажность» функций внутришкольных управленческих нововведений свидетельствует о многоуровневости их результатов и последствий. Это важно потому, что освоение новшеств всегда связано с

неопределенностью, инновационным риском.

Экскурс в школу 70 – 80-х годов XX в. показывает, что:

- ☞ школа того периода была сильно унифицирована (единые планы, программы);
- ☞ школа являлась составной частью высокоцентрализованной системы образования;
- ☞ школа существовала в достаточно стабильных условиях;
- ☞ школа была нацелена на реализацию единых политико-идеологических установок.

В начале 90-х годов критика управления школой была скорее эмоциональной, чем объективно-профессиональной. Однако в программных документах были предложены вполне конкретные и реалистические шаги по преобразованию систем управления образованием на всех уровнях. Главными задачами провозглашались: переориентация систем управления на развитие; децентрализация всех систем; повышение управленческой квалификации руководителей.

Характеризуя основные направления современной управленческой деятельности, необходимо отметить:

- ☞ разграничение компетенции между школой и органами управления;
- ☞ повышение уровня самостоятельности, автономности, ответственности субъектов внутришкольного управления;
- ☞ повышение уровня свободы системы управления школой;
- ☞ переход от позиции пользователя действующих систем управления к позиции проектировщика, создателя, автора новых систем;
- ☞ возможность устанавливать новые связи в социуме;
- ☞ открытость управленческого сообщества мировому опыту менеджмента и социального управления;
- ☞ высвобождение творческой энергии, инновационного потенциала работников образования;
- ☞ развитие плюрализма, разных подходов к творческому поиску;

☞ привлечение в школы квалифицированных специалистов из вузов и НИИ, которые изменили культурный фон во многих школах;

☞ рост популярности идей профессионализации управленческой деятельности.

• *Методы и формы управления школой*

В современных условиях школы уделяют значительное внимание такому виду управленческой деятельности, как планирование. Психологическая наука рассматривает планирование в качестве одной из главных функций всякого человеческого мышления.

Планирование включает не только целеполагание и разработку планов, но и анализ, прогнозирование внутренней и внешней среды школы, потребностей и возможностей, выработку различных концепций, самоанализ эффективности планирования и т.д. Планирование позволяет:

✓ придать четкую направленность, устремленность всей деятельности школы;

✓ на основе анализа и прогноза смоделировать образы желаемого будущего состояния школы и ее результатов;

✓ определить средства достижения цели, их состав и логическую структуру, последовательность, необходимые ресурсы и условия, исполнителей и их взаимодействие, сроки, содержание, методы, средства, формы предстоящей работы и ее промежуточные результаты, т.е. ответить на вопросы: «кто, что, когда?»;

✓ определить стандарты деятельности, требования, критерии и показатель оценки;

✓ создать условия для образовательной, обеспечивающей, но и управленческой деятельности.

Таким образом, планирование продолжает оставаться важнейшим видом управленческой деятельности, и его значение не стало меньшим – изменились требования к его качеству.

Наряду с членами школьной администрации, традиционно

отвечающими за планирование управлением школы, появились новые субъекты в виде школьных подразделений: кафедр, лабораторий и др. В планировании школьных дел участвуют учителя, школьники, родители учащихся.

Главное, что определяет реализацию нововведения в планировании, – способность после этих изменений производить новые по номенклатуре и качеству «продукты». К наиболее значимым относят:

- ✓ итоги анализа окружающей среды;
- ✓ прогнозы изменений среды и социального заказа школе;
- ✓ обоснованные выводы о достигнутом уровне работы школы, ее достижениях;
- ✓ итоги анализа состояния школы;
- ✓ операционные цели для различных участников работы школы;
- ✓ миссии конкретного образовательного учреждения и предназначение его систем, звеньев;
- ✓ модели выпускников школы;
- ✓ учебные планы школы (прежде всего их школьный компонент);
- ✓ программы обучения и воспитания;
- ✓ ориентиры и цели обеспечивающей подсистемы школы;
- ✓ согласованные, действительно системные планы работы школы;
- ✓ цели и планы развития школы;
- ✓ концепции и программы развития школы в целом и ее отдельных участков и звеньев.

Все выше перечисленные «продукты» деятельности внутришкольного планирования стали приобретать творческий, созидательный характер. Такие нововведения способны в наибольшей мере изменить нынешнюю ситуацию во внутришкольном планировании.

Наиболее крупным и комплексным нововведением в планировании работы школы является разработка: программ развития школы; образовательных программ; учебных планов.

В программах развития школы реализуется стремление коллективов найти себя в новых социально-экономических условиях, полнее осознать свой потенциал.

В ходе разработки программы развития проектируется целостная концепция образовательного процесса и среды, обосновывается миссия школы:

- ☞ «прописываются» стратегии перехода к новому желаемому образу школы;

- ☞ программа развития обеспечивает всю операциональную деятельность в постановке целей;

- ☞ программа содержит в себе план осуществления важнейших нововведений во всех подсистемах школы, включая внутришкольное управление;

- ☞ план реализации новых направлений развития школы составляется с помощью новых механизмов согласования;

- ☞ переход на работу с программами развития существенно меняет и все другие планы школы.

При составлении образовательной программы развития школы рекомендуется иметь 8 модулей:

1 модуль – анализ результативности работы педагогического коллектива по обучению, развитию и воспитанию школьников; сведения о состоянии физического здоровья детей, их потребностей, социума образовательных услуг;

2 модуль – приоритетные направления, цели и задачи образования;

3 модуль – набор учебных предметов, соответствующих образовательному стандарту;

4 модуль – перечень учебных предметов и обеспечивающих их программ в вариантном, школьном компонентах содержания образования;

5 модуль – набор программ дополнительного образования, взаимосвязанных с обязательными и вариативными программами;

6 модуль – учебно-методическое обеспечение вариативной части программы;

7 модуль – описание особенностей организации учебно-воспитательного процесса, форм обучения учащихся и новых педагогических технологий; системы промежуточной аттестации школьников; карта инновационной деятельности;

8 модуль – управление реализацией программы.

Педагогические коллективы школ, учитывая рекомендуемые основные позиции при написании образовательных программ, привнесли ряд своих направлений, таких, как характеристика внешней социально-экономической среды школы; определение миссии и назначения образовательного учреждения и т. д.

В образовательных учреждениях существуют два основных вида учебных планов: общий учебный план школы, разработанный на длительный период и отражающий особенности конкретной школы; рабочий учебный план, разработанный с учетом текущих условий.

Созданный учебный план должен соответствовать следующим требованиям:

☞ полнота (сохранение базисного компонента содержания образования, учет региональных, национальных, социокультурных компонентов);

☞ целостность (необходимость, достаточность и внутренняя взаимосвязь компонентов);

☞ сбалансированность обязательных предметов и предметов по выбору;

☞ преемственность между ступенями и классами (годами обучения);

☞ соответствие реальному времени (гибкость, резерв, отсутствие перегрузки учащихся);

☞ «просчитанность» плана (его возможности, сильные и слабые стороны, современность, перспективность);

☞ обеспеченность ресурсами (кадры, программно-методическое обеспечение и др.).

Метод управления – это способ организации совместной деятельности участников педагогического процесса по реализации целей, принципов, содержания управленческой деятельности.

Основные функции методов управления – это реализация содержания управления школой, поиск путей совершенствования этой деятельности; стимулирование деятельности по управлению, организация координации, регулирования согласованной деятельности.

Методы управления имеют достаточно разнообразную классификацию. Основаниями для классификации могут быть:

- ✓ объект управления (государственные (или лучше республиканские));
- ✓ субъект управления (административные, хозяйственные);
- ✓ цель (стратегического, тактического, оперативного управления);
- ✓ механизм влияния (социально-политические, организационно-распорядительные, организационно-педагогические);
- ✓ стиль (авторитарные, демократические, либеральные);
- ✓ время управленческих действий (перспективные, долгосрочные, текущие).

Традиционные для образовательной школы методы управления обогатились новыми методами за счет появления в школах психологических служб, психофизиологических лабораторий. В настоящее время широко используются различные диагностические методики, включенные и невключенные наблюдения и т.д.

Формы организации управления различаются по структуре и направлениям: инструктивно-методические, теоретические семинары, заседания ученического коллектива, педагогические советы, методические объединения, наставничество, школьные конференции, педагогические чтения, родительский всеобуч.

Социально-психологические методы находят свое применение при

создании правил внутреннего распорядка, устава школы, правил отношений «учитель – ученик».

Таким образом, в управлении педагогическими системами школы важны система организации планирования управленческой деятельностью и способы реализации содержания этих программ.

• *Управленческая культура руководителей школы*

Современные школы ставят перед собой задачи стратегического характера: переход общеобразовательной школы к качественно новому типу школы – школа-комплекс, школа-объединение, школа-гимназия, лицей, колледж, спецшкола, частная школа, школа с экстернатной и семейной формами обучения и т.д.

Наряду с традиционными органами общешкольного управления (педсовет, родительский комитет, ученический совет) появились новые: Совет школы, Попечительский совет, Орган разработки стратегического развития школы, Совет учредителей, Инновационный совет, Экспертный совет, Приемная комиссия (отборочная), Научно-методический совет, Совет лицеистов, Совет гимназистов, Школьный парламент и др. Состав этих органов в разных типах школ неодинаков, различен и масштаб их деятельности, а также степень участия членов и органов школьной организации. Но именно этими управленческими звеньями разрабатывается и утверждается стратегия развития школы.

Рассмотрим концепцию организации внутришкольного управления, в которой развиваются идеи менеджмента, теории управления и теории организации, идеи мотивации, стимулирования, самоорганизации, самоуправления и передового опыта.

В организации самоуправления реализуется новый характер взаимоотношений. Директор школы, с одной стороны, – работодатель, администратор, руководитель, а с другой – работник школы, член школьной организации, равноправный партнер по педагогической деятельности, член кафедры, методического объединения и т.д.

Директор школы делегирует ряд прав и полномочий нижестоящим руководителям, уходит от рутинной оперативной работы, высвобождает себя для решения стратегических проблем развития школы.

Труд заместителей директора школы, число которых увеличилось во многих школах до 5 – 10 человек, сосредотачивается на решении задач стратегического и тактического порядка.

Как линейные руководители они специализируются: по ступеням образования, профилям, уровням образовательной деятельности, циклам предметов, сменам, а также по таким направлениям, как научно-методическое, информационное, социально-правовая защита, координаторская работа, административно-хозяйственная, опытно-экспериментальная или другая в зависимости от специфики образовательной системы, уровня сложности школьной организации.

В крупных школах с введением должности генерального директора заместители директора выполняют функции директоров отделений. Как показывает опыт, именно на этом уровне управления прослеживается тенденция овладения руководителями функциями менеджера. На этом уровне разрабатываются программы, конкретизирующие стратегические направления развития, вырабатывается тактика реализации программ и инновационных замыслов, создаются условия для слаженной работы коллектива. Деятельность руководителей этого уровня характеризуется новыми функциями и видами работы: моделирование; экспериментирование; исследование; информирование; стимулирование; мотивирование; предупреждение и регулирование конфликтов и др.

Наряду с традиционными подходами к субъекту управления – статусным, должностным, иерархическим – во многих школах используется позиционно-ролевой подход, т.е. учитывается не только должность работника, но и те роли, которые эта должность предполагает, те роли, которые ожидаются от работника в коллективе (группе), или те роли, которые работник принимает на себя сам.

Каждая школьная организация имеет свою ролевую структуру, даже если она не осмыслена, не учтена, не зафиксирована. Попытаемся представить те конструктивные элементы, которые задают ролевое разнообразие организационной деятельности.

Во-первых, роли задаются официальным должностным статусом, которым обладает работник, требованиями той или иной должности и связанными с этими требованиями функциональными обязанностями (директор, заместитель директора, учитель, классный руководитель и т.д.).

Во-вторых, роли задаются внутришкольной системой управления, спецификой ее организационной структуры и тем местом, которое формально человек занимает в этой организационной структуре, в том или ином органе управления или виде деятельности.

В-третьих, роли задаются неформальными объединениями школы, характером дружественных, партнерских отношений, основанных на общих интересах, симпатиях, взаимопомощи и тех ожиданиях, которыми связаны во взаимоотношениях люди неформальных групп.

Практика свидетельствует, что в школах значительно возросла потребность в модернизации организационных структур управления.

Главными причинами модернизации организационных структур управления или их реорганизации являются: разрушение традиционной структуры школы как управляемого объекта; изменение содержания учебного и воспитательного процессов; поиск «золотой середины» между централизацией и децентрализацией принятия управленческих решений; проектирование перспективных систем образования с учетом вызова нового времени, новых потребностей общества и личности школьников; выбор приоритетных направлений в образовании с учетом спроса потребителей – учеников; установление и реализация внешкольных связей с широким кругом культурно-просветительных, образовательных и других учреждений региона; особенности педагогического процесса и режима деятельности и др.

Главное назначение внутришкольного руководства видится в создании

и эффективном использовании условий для продуктивной, творческой и успешной деятельности педагогов, других работников школы, направленной на реализацию ценностей, принципов и достижение целей школы. К таким условиям относятся: достаточно полное понимание работниками ожидаемых от них результатов и сроков их достижения; заинтересованность работников в достижении намеченных результатов; наличие благоприятного морально-психологического климата в школьном сообществе.

Созданию таких условий может способствовать:

- ✓ заблаговременное планирование (проектирование) этих результатов самим работником (учителем, воспитателем, административным и техническим работником);

- ✓ координация и в случае необходимости – корректировку этих планов (проектов) субъектами управления школой, курирующими деятельность данного работника;

- ✓ максимально возможна конкретность, реалистичность теоретических позиций и формулировок образа желаемых результатов.

Для того чтобы работник хотел решать поставленные задачи, испытывал удовлетворение от их решения, эти задачи должны быть поняты и приняты им, а не навязаны ему извне.

Повышение качества образования может происходить в рамках традиционно принятых или обновляемых (инновационных) технологий образовательного процесса, который требует помощи педагогам, создания условий для повышения их квалификации, переобучения, самообразования.

Указанная совместная работа руководителей школы и ее работников должна быть своевременной (лучше всего в конце учебного года с расчетом на новый учебный год) проведена с каждым педагогом, административным и техническим работником. Такого рода операциональному и конкретному целеполаганию предшествуют анализ и самоанализ деятельности работника, состояния и задач руководства этой деятельностью. Ключевые проблемы функционирования и развития школы выносятся на обсуждение школьного

сообщества и его органов (общественного, педагогического, методического советов, методических объединений, целевых творческих групп, кафедр и т.д.).

• *Распределение функций управления в общеобразовательном учреждении*

Директор школы несет ответственность перед государством за организацию и качество учебно-воспитательной работы с учащимися, укрепление их здоровья и физическое развитие, повышение квалификации работников, связь школы с семьей, а также за хозяйственно-финансовое состояние школы. Фактически директор ответственен за все направления деятельности школы.

К важнейшим направлениям деятельности директора общеобразовательного учреждения относятся:

- ☞ организация деятельности членов администрации и всего коллектива школы;
- ☞ контроль за их деятельностью;
- ☞ контроль за качеством педагогического процесса;
- ☞ решение всех кадровых вопросов (прием на работу, увольнение, определение учебной нагрузки для учителей);
- ☞ организация работы с родителями;
- ☞ организация разработки и реализация перспективных программ развития общеобразовательного учреждения.

В зависимости от выбранной модели образовательного учреждения в качестве важнейших могут быть и другие направления:

☞ поддержка и создание условия для развития действующих в школе органов ученического самоуправления и других общественных органов управления;

☞ установление и поддержка связей с внешними организациями (базовыми предприятиями, вузами-шефами, при создании комплекса школа – вуз и т.д.).

Оценка деятельности руководителя школы определяется по:

- ✓ результатам работы школы;
- ✓ личному вкладу директора школы в организацию учебно-воспитательной работы;
- ✓ стилю его работы, специальной подготовке, организаторскому таланту.

Практика показывает, что от работы руководителя в значительной степени зависит успешность работы всего школьного коллектива. Критерии оценки деятельности директора школы могут рассматриваться как важное средство повышения качества работы школы, так как они не только дают возможность объективно проанализировать работу руководителя школы, но и служат определенным ориентиром, эталоном, обеспечивая направление деятельности, распределение сил, пути совершенствования педагогического мастерства и уровня руководства администрации школы.

Количество заместителей директора школы может быть различным и в основном зависит от числа учащихся в школе. Для эффективной организации учебной и воспитательной работы необходимы три заместителя: по учебно-воспитательной, воспитательной и научной работе.

В обязанности заместителя директора по учебно-воспитательной работе (чаще его называют завуч, т.е. заведующий учебной частью) входят организация и контроль за учебным процессом в школе. Организация и контроль за деятельностью факультативов также лежит на заместителе по учебно-воспитательной работе. Он полностью отвечает за выполнение принятых школой учебных программ, соблюдение требований государственных образовательных стандартов в части обучения. Его деятельность начинается с текущего планирования организации учебного процесса и составления расписания уроков.

Особое внимание заместитель по учебно-воспитательной работе уделяет контролю качества учебного процесса: регулярно проверяет и анализирует учебную документацию (классные журналы); следит за

качеством преподавания различных предметов учителями, их подготовкой к урокам, уровнем квалификации; при необходимости организует помощь молодым, начинающим учителям. В его ведении – организация работы по повышению квалификации всех членов педагогического коллектива школы. Заместитель директора по учебно-воспитательной работе руководит деятельностью методических объединений, принимает непосредственное участие и в решении кадровых вопросов, участвует в распределении учебной нагрузки между учителями школы.

Заместитель директора по воспитательной работе отвечает за организацию и качество внеучебных и внешкольных мероприятий. Он планирует, организует и контролирует проведение внеклассных воспитательных мероприятий в школе и по месту жительства. Деятельность семинара классных руководителей и работа по повышению квалификации педагогов в области воспитания также осуществляется под его руководством. Работа кружков также организуется и контролируется заместителем по воспитательной работе. Под его руководством проводятся спортивные соревнования. По поручению директора курирует общественно полезный (обслуживающий) труд учащихся.

Важнейшим направлением его деятельности является также организация работы Совета школы, Попечительского Совета школы и других созданных в школе вспомогательных и управленческих органов. На них полностью лежит обязанность по разработке и выполнению программы развития школы.

Руководство экспериментальной работой школы осуществляет заместитель директора по науке. Кроме того, в его обязанности включена организация взаимодействия школы с научно-исследовательскими институтами и учебно-методическими центрами, которое позволяет решить такие задачи как исследование ситуации, сложившейся в школе, определение наиболее острых проблем и нахождение путей их решения с привлечением при необходимости научного потенциала институтов.

Наряду с постоянным внутришкольным контролем (самоконтролем) для обеспечения единого государственного базисного уровня знаний, умений, навыков и уровня воспитанности школьников проводится и государственный контроль деятельности школы. Этот контроль осуществляется органами управления образованием. Объектом их инспектирования (экспертизы) является управленческая деятельность руководителей школы, а не работа учителя. Контроль за качеством работы учителя, качеством знаний учащихся, их воспитанностью проводится и оценивается внутришкольным управлением педагогическим процессом.

Эффективность организационного регулирования измеряется, прежде всего, тем, насколько рационально удастся с его помощью организовать процессы, подлежащие управлению. В этом направлении результативными являются дни диагностики, регулирования и коррекции.

• *Управление процессом развития общеобразовательного учреждения и концепция развития школы*

Существует ряд основополагающих требований к развивающейся школе, характеризующейся тем, что:

- ✓ ученик реализует свое право на образование в соответствии со своими потребностями, способностями и возможностями;
- ✓ учитель развивает свои профессиональные и личные качества; руководитель обеспечивает успех деятельности ученика и учителя;
- ✓ коллектив работает в творческом поисковом режиме;
- ✓ сложились отношения партнерского сотрудничества, уважения, доверия, атмосфера успеха.

Условиями, способствующими переводу школы в режим развития, являются следующие:

- ☞ наличие концепции и программы развития школы;
- ☞ проведение в школе инновационной экспериментальной и опытной работы;
- ☞ наличие сплоченного по общности цели коллектива учителей;

- ☞ организация системы самоуправления;
- ☞ система эффективной научно-методической деятельности;
- ☞ наличие достаточной учебно-материальной базы для формирования оптимальной образовательной среды;
- ☞ набор альтернативных образовательных услуг в соответствии с потребностями участников педагогического процесса.

Помимо этих общих условий необходимы и особые управленческие действия руководителя по подготовке школы к работе в режиме развития: изучение образовательных потребностей детей и родителей; изучение возможностей педагогического коллектива работать в инновационном режиме; определение зоны ближайшего развития каждого участника педагогического процесса; определение на перспективу типа (вида) школы, долгосрочной стратегической цели ее деятельности; выбор системы (технологии) обучения, воспитания и развития для каждой ступени; выбор и структурирование режима, работы школы; определение приоритетных направлений и создание условий для их реализации и др.

В последнее время ученых и практиков занимает вопрос разработки концепции развития школы, создания оптимальных условий для ее саморазвития.

Направленность концепции развития школы зависит от того, какая сторона ее деятельности выбрана руководством в качестве ключевого звена: совершенствование учебного процесса, воспитательной работы, самой системы управления и др. Разрабатываются и более сложные концепции, включающие в себя все стороны деятельности школы и предусматривающие развитие большинства из них.

В качестве примера приведем планы двух концепций развития школы.

Концепция совершенствования управления школой (план)

- ① Анализ образовательной ситуации в школе.
- ② Актуальность концепции.
- ③ Цели и задачи совершенствования.

④ Сущность концепции. Основные теоретические идеи обновления системы управления учебно-воспитательным процессом (соотношение централизации и децентрализации, перевод системы управления на горизонтальную основу и т.д.).

⑤ Обновление структуры учебно-воспитательного процесса (пятидневка, шестидневка, расписание учебных занятий на циклоблочной, циклопоточной или модульной основе).

⑥ Обновление системы внутришкольного управления (цели, задачи, содержание, методы, формы управления развивающей и развивающейся школой).

⑦ Прогноз конечных результатов деятельности школы. Качества личности ученика (физическое здоровье, нравственные, моральные качества; образование на уровне мировых стандартов; коммуникативные качества, высокий уровень общения; отношение к семье, гражданские качества, предприимчивость с учетом развития рыночных отношений, умение самовыразиться, самоопределиться, самопознавать, саморазвиваться, умение видеть новое и с учетом этого перестраивать свою деятельность; умение адаптироваться.

Концепция развития учебно-воспитательного процесса (план)

① Анализ образовательной среды с позиции дифференциации и индивидуализации обучения с учетом разноуровневой и разнопрофильной подготовки.

② Сущность концепции. Цели и задачи обновления учебно-воспитательного процесса. Обучение как процесс развития личности.

③ Обновление содержания, методов и форм организации познавательной деятельности учащихся.

④ Качества личности выпускника.

Данные блоки в предложенных структурах являются примерными и в зависимости от предмета совершенствования могут меняться.

Для разработки такой концепции руководитель должен проделать

следующую работу:

1. *Проанализировать ряд показателей:* уровень здоровья учащихся; качество знаний, умений, навыков; качество преподавания; уровень воспитанности и качество воспитательной работы; качество работы с кадрами; уровень материально-технической базы, особенности социальной среды, социальный региональный заказ на образование, систему внешних связей школы.

2. *Выбрать и сформулировать основную идею развития школы, разработать основные концептуальные подходы.*

3. *Выявить структурные элементы концепции как системы.* Если, например, рассматривать концепцию, связанную с организацией учения, то можно выделить следующие ее элементы: мотивация учения; формирование специальных и общеучебных умений; организация самостоятельной познавательной деятельности школьников.

4. *Предложить систему приемов* по реализации каждого элемента концепции.

После того, как концепция совершенствования отдельных сторон деятельности или всего развития школы сформирована, следует этап разработки комплексно-целевой программы реализации концепции.

Применение целевых программ, ориентированных на совершенствование одной стороны деятельности школы, показывает их недостаточную эффективность, так как реализация каждой целевой программы обеспечивает решение лишь одной проблемы и не дает возможности существенно улучшить основные педагогические показатели деятельности школы. Более эффективна разработка комплексной целевой программы, объединяющей локальные программы в единую систему, которая охватывает важнейшие аспекты обновления деятельности школы. Обычно комплексные программы разрабатывают на период в 2 – 3 года.

В структуру комплексной целевой программы входят: краткое описание состояния проблемы; исходные научно-теоретические положения;

генеральная цель; система задач (подцелей), доведенных до исполнителей; показатели, характеризующие успешность достижения цели; мероприятия, сроки, исполнители; ресурсное информационное обеспечение управления процессом решения задач; контроль за ходом выполнения программы; текущий и итоговый анализ; регулирование и коррекция выполнения программы.

Использование комплексных целевых программ позволяет выделять актуальные цели; четко разрабатывать меры под эту цель; конкретизировать усилия всех участников педагогического процесса на ее достижения; целенаправленно осуществлять управление деятельностью школьного коллектива по выполнению запрограммированных результатов.

Комплексно-целевая программа разрабатывается рабочей группой. Проект программы готовится на основе концепции с учетом предложений всех структурных подразделений школы. Разработчики проводят анализ итогов функционирования той или иной педагогической системы и осуществляют прогнозирование социально-педагогической среды. После этого приступают к формулированию генеральных целей и определению подцелей. В функции рабочей группы включаются также уточнение необходимых мер и мероприятий, последовательность их осуществления по степени важности, для чего привлекаются эксперты и совместно с ними оценивается объем мероприятий (содержание, формы, методы), которые необходимо выполнить для достижения конечной цели программы, устанавливаются сроки реализации мероприятий, источники методического, дидактического и ресурсного обеспечения. По каждому блоку программы определяется состав исполнителей и руководители.

Структура перспективного плана развития школы содержит важнейшие ориентиры функционирования школы на определенный период (3 – 5 лет). В перспективном плане отражаются:

① Рост контингента учащихся по годам, количество классов и примерное финансирование.

② Потребность в учителях разной квалификации.

③ Перспективный график повышения квалификации учителей через курсы институтов усовершенствования учителей и различные семинары, а также наметить основные темы, направления по педагогике, психологии, над которыми следует работать учителям.

④ Строительно-ремонтные работы, оборудование кабинетов, приобретение наглядных пособий, технических средств обучения, книг, спортивного инвентаря, хозяйственных материалов, школьной мебели, оформительская работа и благоустройство территории.

⑤ Финансовая, коммерческая деятельность.

Особое место в перспективном плане отводится системе повышения квалификации учителей.

Перспективный план работы школы обеспечивает распределение сил и средств на длительный период, придает системе повышения квалификации учителей циклический, завершённый характер, устанавливает рабочий ритм деятельности школы без излишнего напряжения и позволяет при этом охватить все важнейшие аспекты работы.

Структура плана учебно-воспитательной работы школы на учебный год охватывает основные вопросы, над которыми нужно работать коллективу.

① Введение: особенности микрорайона и условия работы школы; краткий анализ итогов работы школы за прошлый учебный год;

② Повышение квалификации и методическая работа.

③ Изучение и распространение передового опыта.

④ Научно-педагогическая информация в школе.

⑤ Руководство учебно-воспитательным процессом: организация учебно-воспитательного процесса; внеурочная учебно-воспитательная работа в школе.

⑥ Педагогический контроль за учебно-воспитательным процессом.

⑦ Работа с родителями, шефами и общественностью.

⑧ Укрепление материально-технической базы в школе и хозяйственная работа.

Приложения: планы работы методических объединений; план работы библиотеки; план работы родительского комитета; план летней оздоровительной работы с детьми.

• **Научно-методическое обеспечение образовательной системы школы**

В современной школе ведется систематическая работа по организации методической работы в виде **методических объединений**. Их цель: ознакомление учителей с результатами новейших исследований в области преподаваемых наук, методическими приемами работы, современными требованиями к анализу уроков, новыми технологиями по использованию технических средств в обучении, а также заслушивание сообщений учителей о результатах их деятельности.

Методическое объединение учителей школы может состоять из 4 – 5 учителей одного предмета или объединять учителей 2 – 3 школ.

Наряду с методическими объединениями важную роль в структуре методической работы выполняют **школы передового опыта**. Когда к опытному учителю прикрепляется 2 – 4 учителя по данной специальности, то целью такой работы является оказание методической помощи. В процессе такой работы (беседы, наблюдение уроков, совместное составление тематических планов, изучение литературы) совершенствуется технология работы не только прикрепленных учителей, но и руководителя.

В ряде школ практикуется создание проблемных групп, занимающихся систематизацией, обобщением и распространением передового опыта. Деятельность их включает изучение литературы по какой-либо проблеме, посещение уроков учителей, формулировку определенных гипотез, их опытную проверку, выработку предложений. Проблемные группы способствуют созданию в коллективе творческой атмосферы и привлечению в свой состав все новых и новых учителей.

Не менее важной формой методической работы остаются организация и проведение *открытых* и *показательных уроков*, демонстрация опыта учителя-мастера для использования методов учебной и воспитательной работы.

Один раз в течение года в школе организуются *научно-теоретические конференции* и *педагогические чтения* как своеобразный отчет учителей по итогам своих творческих поисков по той или иной проблеме.

Появление нового структурного образования в инновационной подсистеме школы – *школьной кафедры*, связано с тем, что инновационная стадия развития школы потребовала научно обоснованных действий учителей и руководителей школы, выбора приоритетных направлений деятельности, изменений характера педагогического труда и управления. Кафедры взяли на себя руководство научно-исследовательской, творческой работой учителя, анализ и корректирование новых учебных программ и курсов, их экспертную оценку, рецензирование, внешкольные связи с вузами, НИИ, культурными центрами и т.п.

Одной из эффективных форм повышения квалификации учителей школ является правильная организация и деятельность педагогического совета. Деятельность педагогического совета определяется двумя направлениями: производственно-деловым (утверждение годового плана, рассмотрение итогов работы школы по четвертям, семестрам, утверждение плана, подготовка и проведение экзаменов, выпуск и перевод учащихся в следующие классы, работа с учащимися летом) и научно-педагогическим (обсуждение указаний руководящих органов, результатов научных исследований, передового опыта в целях их внедрения, анализ педагогического процесса в школе).

Подготовка и проведение педагогического совета включает в себя четыре этапа:

- ✓ перспективное планирование педсоветов;
- ✓ предварительная подготовка конкретного педсовета;

- ✓ непосредственное проведение педсовета;
- ✓ работа по выполнению решений педсоветов.

Как правило, в течение учебного года проводится пять педсоветов: один раз в четверть (триместр) и в конце учебного года. Последний педсовет проводится в три заседания: допуск к экзаменам; по итогам экзаменов; по итогам выпускных экзаменов.

Все решения педсоветов фиксируются в протоколе, информация помещается в учительской для всеобщего обозрения. Результаты контроля должны обсуждаться в рабочем порядке, о них докладывается на следующем педсовете, они доводятся до сведения всех учителей школы.

Повышение квалификации и самообразование учителей – одно из важных направлений деятельности школы. В системе переподготовки, повышения квалификации и самообразования широко распространены следующие формы: коллективные и индивидуальные.

К *коллективным формам* повышения квалификации относятся:

- ☞ курсы институтов повышения квалификации;
- ☞ городские (районные) методические объединения (по предмету, проблеме и т.д.);
- ☞ лектории;
- ☞ семинары-практикумы.

К *индивидуальным формам* самообразования можно отнести следующие виды деятельности:

- ☞ подготовка и участие в работе практикумов (школьного или районного масштаба);
- ☞ изучение новых программ и учебников, уяснение их особенностей и требований;
- ☞ изучение дополнительного нового материала;
- ☞ проведение самостоятельной работы по решению задач;
- ☞ организация лабораторных, практических работ, опытов и упражнений;

- ☞ освоение современных технических средств обучения;
- ☞ выработка собственной технологии обучения;
- ☞ изучение передового педагогического опыта и внедрение его в свою практику.

Руководители школы и руководители методических объединений, учителя-наставники посещают уроки отдельных учителей, корректируют их работу, оказывают своевременную, необходимую помощь.

Обновление системы подготовки и повышения квалификации педагогических кадров в условиях перехода к 12-летнему образованию должно предусматривать: рост социального статуса учителя, ориентацию на личность учителя, его субъектное развитие и саморазвитие, его способности к общему и профессиональному самообразованию; необходимость взаимосвязи, координации различных этапов профессионального становления – от допрофессиональной подготовки до переподготовки и повышения квалификации.

Тестовые задания для самоконтроля

1. Что такое управление?

- ① Это функция сложных высокоорганизованных систем, обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию их программы и целей.
- ② Это работа директора и его заместителей по организации деятельности учителей.
- ③ Это функция директора, включающая поддержание режима деятельности учителей и других работников школы.
- ④ Это функция завучей по учебной работе и директора по обеспечению организации и разработке школьных программ.

2. Для чего необходимо управление?

- ① Для создания благоприятных внутришкольных отношений.
- ② Для создания благоприятных внешних и внутренних условий для

сплоченной, согласованной, скоординированной, эффективной совместной деятельности.

③ Для создания внутренних и внешних взаимоотношений учителей с администрацией учебного заведения.

④ Для создания максимально благоприятных внешних и внутренних условий для учебной деятельности педагогов.

3. Что необходимо руководителю для управления современной школой как сложной педагогической системой?

① Осознание необходимости инновационной политики обновления содержания внутришкольного управления, научный подход в построении целостной системы управления школой и перевода в режим развития.

② Осознание необходимости управления школой, изменение содержания внутришкольного управления для каждой учебной четверти, для каждой параллели классов.

③ Осознание необходимости внедрения государственной политики во внутришкольное управление, перевод школы в режим воспитания.

④ Осознание научного подхода в построении целостной педагогической системы, внедрение государственной политики в управление школой.

4. Какие функции выделяют в управлении по отношению к системе внутришкольного управления?

① Успешность, результативность, действенность.

② Совершенствование взаимоотношений между учителями и администрацией школы.

③ Успешность школы по отношению к другим учебным заведениям района, действенность.

④ Результативность учебно-воспитательной деятельности учителей по результатам итоговых отметок.

5. Какие критерии выделяют во внутришкольном управлении по

отношению к субъектам внутришкольного управления?

① Повышение уровня материального стимулирования учителей и администрации школы со стороны районного отдела народного образования.

② Повышение коэффициента полезного действия индивидуальных и совместных действий, устранение перегрузок, формализма, повышение уровня материального стимулирования.

③ Повышение уровня материального поощрения учителей и администрации школы со стороны городского отдела народного образования

④ Урегулирование количества часов, приходящихся на одну ставку учителя, материальное стимулирование из республиканского бюджета.

6. Каковы основные современные направления управленческой деятельности?

① Повышение уровня самостоятельности учащихся, ответственности за свое поведение, переход от позиции пользователя действующих компьютерных систем к позиции разработчика.

② Повышение уровня самостоятельности, автономности, ответственности субъектов внутришкольного управления, переход от позиции пользователя действующих систем управления к позиции проектировщика, создателя, автора новых систем.

③ Повышение уровня активности учебно-вспомогательного персонала, ответственности педагогических работников за здоровье учащихся.

④ Повышение уровня материального благосостояния родительского и попечительского комитетов школы, переход от позиции стороннего созерцателя к позиции активного пользователя действующих компьютерных систем.

7. Что включает в себя планирование как вид управленческой деятельности?

① Целеполагание, разработку планов, анализ, прогнозирование внутренней и Внешней среды школы, потребностей и возможностей, выработку различных концепций, самоанализ эффективности планирования.

② Целеполагание, применение планов учителей-новаторов, их анализ, прогнозирование внутреннего и внешнего состояния познавательной деятельности учащихся. выработку различных концепций и подходов к разным учащимся.

③ Целеполагание и разработку плана учебной и воспитательной работы на год, анализ директором планов классных руководителей, выработку различных подходов к педагогическим работникам.

④ Целеполагание и самоанализ планов и программ, разработанных коллективом учителей, обсуждение на педагогических советах и методических объединениях.

8. Каким требованиям должен соответствовать учебный план школы?

① Полнота, целостность, сбалансированность обязательных предметов и предметов по выбору, преемственность между ступенями и классами, обеспеченность ресурсами.

② Научность, полнота, объективность, сбалансированность между количеством предметов по выбору и количеством предметов, предложенных советом школы.

③ Полнота, объективность, наглядность, научность, обеспеченность материально-технической базы.

④ Целостность, научность, непрерывность обучения между классами, объективность в оценивании учебных достижений учащихся.

9. Что собой представляет метод управления?

① Это способ организации деятельности учителей и администрации школы, направленный на реализацию учебного процесса.

② Это путь совместного взаимодействия педагогических работников, направленный на достижение целей саморазвития личности.

③ Это способ организации совместной деятельности участников педагогического процесса по реализации целей, принципов, содержания управленческой деятельности.

④ Это путь организации совместной деятельности учителей и учащихся, направленный на реализацию творческих способностей учеников.

10. По каким критериям определяется оценка деятельности руководителя школы?

① По результатам работы школы, личному вкладу директора школы в организацию учебно-воспитательной работы, стилю его работы, специальной подготовке, организаторскому таланту.

② По личному материальному вкладу директора школы в организацию учебно-воспитательной работы.

③ По внешнему и внутреннему состоянию здания школы и благоустроенной прилегающей территории, специальной организаторской подготовке.

④ По объему средств, привлекаемых с помощью попечительского совета школы, организаторским способностям учителей.

11. Какова цель методических объединений?

① Ознакомление учителей с работой других учителей школы, разработка новых приемов работы, а также заслушивание сообщений учителей о результатах их деятельности.

② Ознакомление учителей-предметников с деятельностью классных руководителей, с работой психологов, социальных педагогов.

③ Ознакомление учителей с результатами новейших исследований в области преподаваемых наук, методическими приемами работы, современными требованиями к анализу уроков, новыми технологиями по использованию технических средств в обучении, а также заслушивание сообщений учителей о результатах их деятельности.

④ Ознакомление учителей с анализом и самоанализом проведенных уроков, а также заслушивание сообщений учителей о результатах их деятельности.

Использованная литература

1. Бежаниашвили А.Э. Совершенствование управления школой в современных условиях //Кіраванне ў адукацыі – 2006. -№ 2. – С. 3 – 13.
2. Борщева Н. Попечительский совет – общественная форма управления образовательным учреждением. // Народное образование 2001. – № 10. – С. 55 – 70
3. Внутришкольное управление: Вопросы теории и практики/ Под редакцией Т.И.Шамовой. – М.: Педагогика, 1991 г.
4. Внутришкольное управление: теория и опыт педагогических и управленческих инноваций: Под ред. Н.В. Горбуновой. – М.: Новая школа 1995. – 112 с.
5. Глінскі А.А. Сістэма метадычнай работы ў навучальнай установе // Народная асвета. – 2001. – № 6. – С. 31 – 34.
6. Курганский С.М. Управление школой в «режиме развития» // Школьные технологии. – 2002 – № 2. – 68 -85.
7. Пережко И.Р. Функциональная структура внутришкольного управления // Кіраванне ў адукацыі. 2003. – № 6. – С. 64 – 76.
8. Решенько В.С. Школа как саморазвивающаяся система: Экспериментально-дидактическое исследование на материале стимулирования педагогического творчества: Пособие для руководителей школ, организаций образования Мн.: Адукацыя і выхаванне, - 1987. – 216 с.
9. Рябцев П.А. Педагогический совет как управляющая технология: учебно-методическое пособие для студентов заочной формы обучения. Мозырь, 2004. – 73.
10. Симонов В.П. Педагогический менеджмент: 50 ноу-хау в управлении педагогическими системами: Учебное пособие – М.: Пед. общество Росси, 1999. – 428 с.
11. Содержание и организация методической работы с учителями-предметниками в учреждениях образования: Учебно-методическое пособие. Под редакцией Ю.Н. Шестакова. – Мн.: ИВЦ, 2003. – 180 с.

12. Управление в системе образования Республики Беларусь/ под редакцией Г.Д. Дыляна. – Мн.: Асар, 2004. – 176 с.

13. Фарино К.С. Организационно-управленческие аспекты научно-методической работы в средних общеобразовательных учебных заведениях // Кіраванне ў адукацыі. 2000.- № 2. - С. 47 – 58.

14. Щербо И. Маркетинговые функции управления школой // Народное образование. – 2002. – № 3. – 48 -56.

15. Ямбург Е.А. Управление развитием адаптивной школы М., 2004. – 368с.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ