

**УПРАВЛЕНИЕ
СЕЛЬСКОЙ ШКОЛОЙ:
ТРУД ДИРЕКТОРА
И ЕГО ЗАМЕСТИТЕЛЕЙ**

Директор школы определяет приоритетность проблем

В деятельности руководителя школы самое трудное, пожалуй, — не утонуть в многообразии проблем, которые приходится решать ежедневно. Н.К. Крупская в своё время называла это многообразие «управленческой лапшой». Избежать этого можно только при одном условии — если чётко определить управленческие приоритеты.

Решение других вопросов, менее значимых, можно делегировать коллегам.

Представляем алгоритм последовательных действий руководителя при ранжировании актуальных управленческих проблем. Это поможет создать комфортную среду для работы в режиме развития.

**Тамара
Лошакова,**
*доктор
педагогических
наук,
профессор,
заслуженный
учитель РФ*

Технология ранжирования проблем

- Целесообразна коллективная работа:
- Прогнозирование возможных проблем.
 - Выявление проблем.
 - Понимание проблем.
 - Формулировка проблем.

- Достижение согласия всех.
- Составление перечня проблем.
- Ранжирование проблем по значимости.
- Выявление причин, породивших проблему.
- Объяснение причин существования проблем.
- Поиск путей разрешения проблем.
- Определение стратегии разрешения проблем.
- Определение тактики разрешения проблем.
- Разработка технологий разрешения проблем.
- Проверка эффективности технологии.

Технология ранжирования проблем позволяет не только знать о существующих и возникающих проблемах, но и, ранжируя их по значимости, определять тактику и стратегию их разрешения.

Технология постановки и достижения цели

Рассматривая цель как образ будущего результата при наличии потребностей, мотивов и желания достигнуть или приблизиться к результату, представляем алгоритм целенаправленного достижения цели организации в целом и каждого её члена в частности. Направленная на успех технология состоит из двух взаимозависимых взаимодополняющих блоков: **постановки цели и достижения цели.**

I. Постановка цели:

- Анализ имеющихся результатов.
- Выбор цели (определение ожидаемых результатов).
- Формулировка цели.
- Согласование с исполнителем.
- Выбор способа измерения результата.
- Выбор способа оценки результата.
- Поиск мотивации успеха.
- Сообщение прогнозируемых результатов персоналу.
- Получение обратной связи от исполнителя.

II. Достижение цели:

- Определение проблем.
- Описание проблем в терминах деятельности.
- Представление альтернативных вариантов решения проблемы.
- Выбор оптимального пути.
- Определение сроков достижения.
- Определение стратегии достижения цели.
- Учёт ограничений и вероятности отклонений.
- Согласование стратегии достижения.

Технология управления организацией, направленной на результат

При управлении организацией как динамичном процессе, направленном на успешность всех его участников и создание педагогической комфортной среды, необходимо уделять особое внимание координации деятельности всех его организационных структур и использованию

ресурсов успеха, доверия, самоутверждения, творчества, управленческой культуры.

Определение стратегической цели и миссии.

- Разработка оргструктуры.
- Определение системы ценностей.
- Стратегическое планирование работы организаций.
- Разработка концепций — экономической, организационной, управленческой, социально-психологической, образовательной.
- Определение стратегии достижения результата.
- Реализация стратегических программ — маркетинга, финансово-экономической, развития учебного заведения в целом.
- Определение и реализация тактики достижения конкретных результатов.
- Использование системы вознаграждений по результату.
- Достижение конкретных результатов.
- Определение соответствия результатов стратегическим целям.
- Организация работы по отклонениям.

Представленная технология обладает как прогностическими, так и прикладными способностями, позволяющими не стихийно, а целенаправленно управлять организацией в целом.

Обобщённая технология управления процессом развития творческой личности педагога

- Понять человека.
- Избавиться от стереотипов и предубеждений.
- Узнать о его цели.
- Выяснить уровень коммуникативности.
- Определить, какова компетентность, конкурентоспособность и какие сложности в работе испытывает.
- Определить наиболее значимые и ценностные личные деловые качества.
- Для предоставления возможности самореализоваться определить систему оценки и стимулирования.
- Определить уровень стрессоустойчивости.
- Выяснить проблемы помимо работы.
- Знать его хобби.
- Определить систему мобильного и долгосрочного повышения профессиональной компетентности учителя.
- Продумать возможность ротации.
- Создать ситуацию успеха — одобрить, поддержать, предложить помощь, упростить работу, взять на себя часть его проблем.

Частные технологии управления процессом развития творческой личности учащегося

Частные технологии управления процессом развития творческой личности позволяют включить весь коллектив в процесс по реализации миссии образовательного учреждения — удовлетворять запросы потребителя учителями-предметниками, классными руководителями, родителями, методическим объединением, научно-методическим отделом, отде-

Тамара Лошакова
Директор школы определяет приоритетность проблем

лом дополнительного образования и внеаудиторной работы, психологической службой.

Технология управления процессом развития творческой личности

Учителям-предметникам:

- Изучить особенности каждого ученика и класса на основании результатов запроса психологам и классным руководителям.
- Провести ревизию собственного информационного поля.
- Повысить свою профессиональную компетентность (курсы, стажировка, самообразование).
- Составить индивидуальную программу на класс, учитывая психологические особенности учащихся.
- Определить требования к знаниям.
- Ввести в рабочую программу индивидуальный компонент на основе результатов диагностических карт класса и индивидуальной траектории развития ребёнка.
- Выбрать или создать учебно-методический комплекс.
- Внедрять программы через урок, индивидуальную работу, спецкурсы по запросам учащихся.
- Вести мониторинг качества образования. Проанализировать то, что было и есть, получить промежуточный результат.
- Внести коррективы в индивидуальный план ребёнка и собственный.
- Составить карту собственного карьерного роста.
- Создать предметную лабораторию.
- Организовать работу над исследовательскими проектами учащихся.
- Продумать мотивационно-стимулирующую систему создания педагогической комфортной среды на уроке.
- Организовать работу по отклонениям от ожидаемых результатов.

Классным руководителям:

- Дать запрос психологам на обследование психологического состояния класса и учащихся для получения целевой информации.
- Прогнозировать развитие ребёнка совместно с психологами и родителями.
- Разработать педагогическое и психологическое сопровождение класса и отдельных учащихся.
- Составить индивидуальные планы развития личности.
- Дать рекомендации учителям-предметникам, родителям, отделу внеклассной работы об особенностях класса и отдельных учащихся.
- Включить детей в активную деятельность согласно способностям, склонностям, интересам.
- Включить детей в исследовательскую деятельность для развития творческих способностей.
- Наблюдать за развитием личности.
- Корректировать программы, планы в соответствии с происходящими изменениями.
- Дать рекомендации учащимся, родителям по профессиональному самоопределению и подготовке в вуз.

- Дать рекомендации руководителям школы об учёте потребностей учащихся при заключении договоров с вузами, организации подготовительных курсов, школы социальной адаптации, школы индивидуального обучения, личностно ориентированного обучения; включении учащихся в научное общество.
- Использовать технологии создания благоприятного психологического микроклимата в коллективе, комфортных межличностных взаимодействий.
- Создать банк ситуаций успеха, используя его в работе с учащимися, родителями, учителями-предметниками.
- Завести на каждого учащегося «книжку достижений».
- Для стратегического и тактического планирования деятельности всего учебного заведения дать информацию администрации о потребностях и запросах класса, отдельных учащихся.
- Доводить информацию об успехах ребёнка до учителей, работающих в классе, родителей.

Рекомендовать родителям:

- Сделать запрос психологам об изучении особенностей ребёнка.
- Принять участие в психологических исследованиях мотиваций потребностей, склонностей, интересов, возможностей ребёнка.
- Включиться в общественную активную деятельность ребёнка, класса, учебного заведения.
- Планировать совместно с классным руководителем учебно-познавательную внеклассную, исследовательскую, общественно-значимую деятельность.
- Принимать участие в делах классного коллектива, учебного заведения.
- Составить совместно с психологом и классным руководителем индивидуальную программу развития собственного ребёнка.
- Дать социальный заказ администрации учебного заведения об удовлетворении потребностей, склонностей, интересов ребёнка.
- Определить средства защиты ребёнка от отрицательного влияния окружающей среды.
- Создавать комфортные условия для роста и развития ребёнка, его физического и психологического здоровья.
- Совместно с психологом и классным руководителем составить программу профессионального самоопределения своего ребёнка.
- Продумать мотивационно-стимулирующую систему, приводящую ребёнка к успеху, используя в качестве основы его «книжку достижения».

Методическим объединениям (кафедрам):

- Дать запрос психологам по созданию психологического портрета учителя, методического объединения (кафедры).
- Провести ревизию информационного поля учителей.
- Разработать систему повышения профессиональной компетентности каждого учителя и методического объединения (кафедры) в целом.
- Соотнести особенности предмета с учебными возможностями и психологическими особенностями учеников.
- Составить разноуровневые личностно ориентированные программы

учебной, внеклассной работы по предмету, спецкурсов (по запросам детей и родителей).

- Внедрять программы через урок, индивидуальную и групповую работу.
- Проводить входной контроль для определения исходного состояния уровня обученности и обучаемости.
- Вести формирование оперативного мониторинга качества образования.
- Вносить корректировку в рабочие программы с учётом индивидуального их компонента.
- Составить карьерную карту роста каждого преподавателя и методического объединения (кафедры).
- Использовать социометрические исследования по построению межличностного взаимодействия и педагогической комфортной среды.
- Проводить творческие отчёты учителей, мастер-классы как экспертизу эффективности и результативности их работы.
- Провести интеграцию со смежными предметами других методических объединений (кафедр), отразить её в сквозных учебных планах.
- Создать систему выращивания «знаменитостей» кафедры.

Научно-методическому отделу:

- Сделать запрос психологам о создании психологического портрета учителя и коллектива.
- Провести инвентаризацию информационного поля учителей.
- Создать банк педагогических информационных технологий.
- Организовать обучение учителей с различным уровнем подготовки и обучающей деятельности — с низким, со средним, с высоким.
- Посетить уроки с целью выявления эффективности внедрения новых технологий, их влияния на активизацию мыслительной деятельности учащихся и на развитие их творческих способностей.
- Изучить мнения учащихся и родителей через систему рефлексии и диагностики о состоянии и необходимости корректировок образовательного процесса.
- Составить каталог методического обеспечения, имеющегося в учебном заведении.
- Изучить запросы учителей о потребностях методического обеспечения.
- Сделать заявки об удовлетворении потребностей учителей в методическом обеспечении.
- Разработать рекомендации карьерного роста учителей.
- Разработать проблематику научно-исследовательских работ.
- Представлять в СМИ региона и России информацию о деятельности участников образовательного процесса и учебного заведения в целом с целью пропаганды опыта.
- Проводить творческие отчёты, мастер-классы, публичные защиты передового опыта по учебной, исследовательской, внеклассной работе.
- Вести издательскую деятельность через собственный издательский центр и издательства округа и России.
- Создать и организовать работу консультационного научно-методического пункта для учащихся, родителей и учителей.
- Создавать интеллектуально-эмоциональный фон педагогической комфортной среды в коллективе.

- Организовать систему повышения квалификации.
- Провести творческую сессию по «надпредметным умениям и навыкам» и развитию речи.

Отделу дополнительного образования и внеаудиторной работы:

- Сделать запрос психологам о потребностях, склонностях и интересах учителей и учащихся.
- Разработать рекомендации по составлению педагогической карты классного руководителя.
- Изучить педагогическую карту классных руководителей.
- Изучить мнения родителей и учащихся о потребностях и интересах.
- Создать материально-техническую базу.
- Сформировать оргструктуру отдела дополнительного образования и внеклассной работы.
- Вести школу подготовки классных руководителей и активов классов.
- Сформировать неформальные объединения по интересам.
- Разработать индивидуальные программы спецкурсов, факультативов, клубов по запросам учащихся.
- Внедрить программы и апробировать, провести их защиту (конкурсную).
- Провести творческий отчёт, мастер-классы, презентации классных руководителей, руководителей неформальных объединений, спецкурсов.
- Проводить конкурс «Мой самый классный — классный», «Учитель года», «Ученик года».
- Провести «Зимнюю сессию по надпредметным умениям и навыкам и развитию речи».
- Провести анализ эффективности и продуктивности деятельности по реализации запросов.
- Внести корректировку в планы работы.
- Вносить информацию в «книжки достижений учащихся».
- Организовать работу по отклонениям от ожидаемых результатов.

Психологической службе:

- Изучить информацию о запросах потребителей: учащихся, классных руководителей, учителей-предметников, родителей, администрации, внеклассного отдела.
- Обработать полученную информацию.
- Изучить особенности каждого класса и ребёнка.
- Выделить различные группы: риска, одарённые, разного уровня, типа мышления, восприятия, поведенческих отклонений.
- Провести психологические семинары по запросам.
- Выработать рекомендации учителям-предметникам, классным руководителям, администрации, внеклассному отделу по развитию творческих способностей учащихся.
- Подготовить кадры для ведения курса культуры и психологии общения, уроков развития, творчества.
- Разработать программы курса культуры и психологии общения, уроков развития, творчества.
- Внедрить программы.

- Ввести в учебный план предметы психологического типа.
- Вести диагностику всех процессов, происходящих в учебном заведении.
- Создавать индивидуальную траекторию развития ребёнка как творческой личности, учителей, образовательного учреждения.

Технология учебного исследования

При организации деятельности участников образовательного процесса по технологиям управления процессом развития творческой личности к наиболее значимым направлениям относим формирование **надпредметных умений и навыков** и **развитие речи**. Особых технологий требует организация культуры исследовательской работы как фактора развития познавательной мыслительной деятельности. Представляем разработанную и апробированную нами технологию учебного исследования.

И. Подготовительный этап

- ◆ Выбор темы.
- ◆ Постановка целей и задач.
- ◆ Подбор, изучение литературы.
- ◆ Выдвижение гипотез.

II. Практический этап

- ◆ Практическая проверка гипотез.
- ◆ Составление собственной технологии решения проблемы.

III. Обобщающий этап

- ◆ Систематизация и обобщение результатов исследования.
- ◆ Оформление результатов исследования.

IV. Итоговый этап

- ◆ Защита работы.

Технология управления вознаграждениями

- ◆ Выявление умений сотрудников к самоутверждению либо к саморепрезентации.
- ◆ Выявление системы ценностей каждого человека.
- ◆ Выявление системы потребностей каждого человека.
- ◆ Выбор способов вознаграждения.
- ◆ Разработка приоритетов вознаграждения.
- ◆ Выработка стратегии достижения успеха для подчинённых.
- ◆ Согласование стратегии достижения успеха и способа вознаграждения между директором и исполнителями.
- ◆ Определение назначения вознаграждения.
- ◆ Выбор способа преподнесения вознаграждения.

Технология внедрения программы качества

- ◆ Изучить информацию о запросах потребителей: классных руководителей, учителей-предметников, родителей, администрации, внеклассного отдела.
- ◆ Обработать полученную информацию.

- ◆ Изучить различные группы: риска, одарённые, разного уровня, типа мышления, восприятия, поведенческих отклонений.
- ◆ Провести инвентаризацию информационного поля учителя.
- ◆ Создать банк информационных технологий.
- ◆ Организовать обучение разных категорий учителей (молодых, с низким уровнем обучающей деятельности, средним, высоким) новым технологиям обучения, методикам изучения личности и приёмам педагогического воздействия.
- ◆ Составить индивидуальную программу на класс, учитывая особенности учащихся.
- ◆ Соотнести уровень предмета с учебными возможностями детей.
- ◆ Определить требования к знаниям.
- ◆ Разработать систему мониторинга.
- ◆ Провести входной контроль по всем предметам для выявления устойчивости умений, измерить результативность.
- ◆ Проверить технику чтения, вычислительных навыков и скорописи у всех учащихся как основного показателя обученности.
- ◆ Провести текущие срезовые работы по результатам цикла (четверти), итоговый контроль выпускников по всем предметам, используя контрольные работы университета.
- ◆ Определить уровень требований преподавателей к оценке знаний.
- ◆ Провести сравнение ожидаемых результатов с полученными:
 - на уровне каждого ученика (только со своими результатами с учётом индивидуальности);
 - на уровне каждого класса (классы не равноценны по своим потенциальным возможностям: гимназические, общеобразовательные, поэтому сравнение между классами невозможно).

Целенаправленное использование разработанных конкретных технологий педагогического управления позволяет провести сравнительный сопоставительный анализ маркетинговых исследований, создать программу развития учебного заведения, определить условия для её реализации и уровень результативности, прогнозировать изменения, определять степень отклонений от ожидаемых результатов, своевременно принимать управленческие решения, создавать педагогическую комфортную среду для всех участников образовательного учреждения, формировать атмосферу педагогической экологии.

Технология мониторинга

Управление считается эффективным, результативным, если оно приводит к успеху членов своей организации и организацию в целом. Технология мониторинга позволяет, имея входной и ожидаемый результаты, проводить промежуточные измерения, при этом в каждом конкретном случае определять степень отклонения, причины этого отклонения, принимать своевременное управленческое решение по дальнейшей стратегии и тактике.

Компоненты управленческого мониторинга:

1. Сбор информации.

2. Регистрация состояния текущих процессов.
3. Оценка тенденций развития.
4. Определение изменений, принятие управленческих решений.
5. Корректировка деятельности (работа по отклонениям): поддержка, развитие положительных изменений, блокировка, отслеживание нежелательных процессов как в содержательном, так и в организационном плане.

Направления мониторинга:

- Здоровье и физическое развитие учащихся.
- Научно-методическое обеспечение.
- Состояние и продуктивность методической работы.
- Социально-экономическая защита учителей.
- Уровень обучаемости учащихся.
- Уровень обученности.
- Уровень сформированности общеучебных умений и навыков.
- Состояние посещаемости учащимися учебных занятий.
- Охват питанием.
- Результативность обучения.
- Повышение квалификации и самообразование учителей, их влияние на учебный процесс.
- Психологический климат в коллективе.
- Уровень воспитанности учащихся.
- Уровень включённости в общешкольные мероприятия педколлектива и учащихся.
- Оценка успешности проводимых в школе дел.
- Изменение рейтинга успешности учителей.
- Диагностика целевых ориентаций.
- Удовлетворённость образовательных потребностей учащихся и родителей.
- Экспериментальная работа.
- Работа с одарёнными детьми.
- Состояние работы с родителями.
- Определение результативности учебного процесса.
- Качество образования.
- Занятость в кружках, клубах...
- Качество работы со школьной документацией.
- Посещаемость.
- Уровень обучающей деятельности учителей.
- Другие.....

Возможные объекты мониторинга

Учебный процесс

Уровень знаний, умений и навыков учащихся; сформированность общеучебных умений и навыков; уровень обучающей деятельности учителя; качество внеклассной работы по предмету; индивидуальная работа с учащимися; индивидуальная работа с одарёнными детьми; прогноз педагогического потенциала молодого учителя; выполнение учебных программ; уровень реализации гимназического компонента.

Воспитательный процесс

Уровень воспитанности учащихся; качество школьных мероприятий; качество классных мероприятий; уровень общественной активности учащихся; уровень активности родителей в воспитательном процессе; уровень здоровья и физической подготовки учащихся; качество профилактической работы с педагогически запущенными детьми.

Методическая работа

Повышение квалификации учителей-предметников, классных руководителей, администрации; методический уровень классных руководителей; обобщение и распространение педагогического опыта.

Научно-экспериментальная деятельность

Уровень научной образованности педагогов; научно-исследовательская деятельность учащихся; результативность нововведений; соответствие научно-исследовательской деятельности концепции развития школы.

Микроклимат

Степень психологического комфорта учителей; степень психологического комфорта учащихся; психологическая готовность коллектива к выполнению работы.

Обеспеченность учебно-воспитательного процесса необходимыми условиями

Охрана труда; обеспеченность учебной и методической литературой; обеспеченность техническими средствами; санитарно-гигиеническое состояние.

Формирование технологической модели мониторинга

	Направления	Показатели	Критерии оценки	Период измерения

Функция мониторинга:

- ◆ Диагностическая: выявление, оценка, внесение изменений.
- ◆ Организующая: влияние на организацию процесса, принятие управленческих решений о необходимости изменения программ и технологии до изменения целей, содержания.
- ◆ Воспитательная: стимулирование, мотивация, развитие деятельности.

Принципы мониторинга: непрерывность, научность, воспитательная целесообразность, диагностико-прогностическая направленность, ответственность.

Классификация:

- по масштабу целей образования: стратегический, тактический, оперативный;
- по этапам обучения: входной или отборочный, учебный или промежуточный, выходной или итоговый;

- по временной зависимости: ретроспективный, предупредительный или опережающий, текущий;
- по частоте процедур: разовый, периодический, систематический;
- по охвату объекта наблюдения: локальный, выборочный, сплошной;
- по формам объект-субъектных отношений: внешний или социальный, взаимоконтроль, самоанализ;
- по используемому инструментарию: стандартизированный, не стандартизированный, матричный и другие.

Формы, виды, цели и средства мониторинга в образовательном учреждении

Формы мониторинга	Виды мониторинга	Основная цель	Средства мониторинга	Субъекты мониторинга
Текущий	Самодиагностика и педагогическое оценивание	Самодиагностика и диагностика степени усвоения учебного материала каждым учеником с целью корректировки образовательного процесса	Устный опрос, письменная контрольная работа, педагогический тест, самоконтроль	Учащиеся, учителя
Тематический	Самооценка и педагогическое оценивание	Самооценка и оценка результатов усвоения каждым учащимся определённой темы, раздела программы	Зачёт, контрольная работа, педагогический тест для самооценки	Учащиеся, учителя
Рубежный	Педагогическое оценивание, экспертный контроль	Выявление готовности каждого ученика к переходу на следующий этап освоения дисциплины. Выявление подготовки соответствия учащихся требованиям программы на определённом этапе. Анализ соответствия программы уровню достижений и направленности развития учащихся	Зачёт, контрольная работа, стандартный тест, годовая контрольная работа, анкетирование	Учителя, заместитель руководителя ОУ, МОУО, госорганов управления образования
Итоговый	Экспертный контроль	Выявление соответствия уровня подготовки (индивидуальных достижений) каждого учащегося требованиям образовательного процесса	Итоговая аттестация (устный или письменный экзамен, тест)	Экзаменационная комиссия

Ханты-Мансийский автономный округ