

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

**Как разработать концепцию  
эффективного управления  
ШКОЛОЙ**

**Галина  
Вертохвостова,**  
*заведующая центром  
аттестации педаго-  
гических и руководя-  
щих кадров  
Кузбасского  
регионального инсти-  
тута повышения  
квалификации и пере-  
подготовки работни-  
ков образования,  
секретарь  
Главной аттестац-  
ионной комиссии  
департамента  
образования и науки  
Кемеровской области*

**К**онцепция — это определённый способ понимания, трактовки какого-либо предмета, явления, процесса, основная точка зрения на предмет или явление, руководящая идея для их систематического освещения.

Термин «концепция» употребляется также для обозначения ведущего замысла, конструктивного принципа<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Философский энциклопедический словарь /ред. кол.: С.С. Аверинцев, Э.А. Араб-Оглы, Л.Ф. Ильичёв и др. 2-е изд. М.: Сов. энциклопедия, 1989. 815 с.

**Разработка концепции управления образовательным учреждением** предполагает:

- представление выбора научного подхода к управлению образовательным учреждением;
- представление структуры, логики итогового анализа в соответствии с концептуальными подходами к управлению образовательным учреждением;
- обоснование модели образовательного процесса;
- выбор типа организационной структуры управления в соответствии со стратегическими целями и миссией образовательного учреждения (линейная, линейно-функциональная, матричная, горизонтальная и проектная, дивизионная и др.);
- обоснование выбора объектов и составляющих контроля в соответствии с научной концепцией управления образовательным учреждением;
- обоснование оценки качества управления образовательным учреждением.

С чего начать разработку концепции управления образовательным учреждением?

**ШАГ 1.** Выявить **проблемы образовательного учреждения** (из итогового анализа деятельности).

**Совет:** лучше определиться с одной проблемой, это даст отправную точку к построению всей концепции управления образовательным учреждением. Чем конкретнее проблема, тем легче она решается.

**ШАГ 2.** Определить **цель и задачи деятельности** образовательного учреждения.

*Типичные ошибки:* неточная формулировка цели и задач; присвоение чужих задач и цели и т. д.

**Совет:** цель — это предполагаемый результат (то, к чему стремлюсь, работая по определённом замыслу), то есть цель должна быть выполнимой, реальной. Задачи определяются, исходя из цели.

Целесообразно рассматривать образовательное учреждение как педагогическую систему и ставить задачи для выделенных вами подсистем (управленческой, дидактической, воспитательной и др.).

**ШАГ 3.** Выбрать **научный подход к управлению** образовательным учреждением.

Представим краткую характеристику научных подходов к управлению образовательным учреждением.

### Системный подход

□ Образовательное учреждение рассматривается как открытая система.

(Под **системой** мы будем понимать педагогическую систему как социально обусловленную целостность взаимодействующих на основе сотрудничества между собой, окружающей средой, её духовными и материальными ценностями участников педагогического процесса, направленную на формирование и развитие личности.)

□ В педагогической системе выделяется ряд подсистем: управленческая; дидактическая; воспитательная; коррекционная; психологическая; логопедическая; материально-техническая и другие.

□ Цель и задачи выступают как один из системообразующих факторов и нуждаются в средствах и действиях для их достижения.

- Действие педагогической системы, её компонентов в реализации цели является, в сущности, функцией системы.
- Педагогическая система функционирует, развивается во внешней по отношению к себе среде, будучи открытой и связанной множеством коммуникаций.

Под управлением мы будем понимать особую деятельность, в которой субъекты посредством реализации функций анализа, планирования, организации, руководства и контроля обеспечивают совместную деятельность участников воспитательно-образовательного процесса на достижение образовательных целей и задач развития образовательного учреждения (М.М. Поташник).

**Цель управления** — создание условий для оптимального функционирования (развития) образовательного учреждения как целостной социально-педагогической системы.

### Управление по результатам

Методологической основой проектирования системы управления по результатам может быть научный подход к **управлению по результатам (П.И. Третьяков)**.

Само понятие «управление по результатам» можно определить как систему управления и развития, с помощью которых достигаются результаты, которые определены и согласованы всеми членами педагогического коллектива.

Результат есть реализованная цель. Но сама по себе цель может быть реальной и идеальной. Цели реальные обеспечены всеми ресурсами для исполнения. К этим ресурсам относятся люди, время, финансы, материально-техническая база, технологии и методики и др. Цели, обеспеченные средствами (ресурсами), можно именовать как результативные цели. Между тем как цели, которые не обеспечены теми или другими видами ресурсов, являются по своей природе идеальными.

- Целью такого управления может быть создание условий для достижения планируемых результатов.
- Совместно с членами педагогического коллектива определяются ключевые результаты деятельности образовательного учреждения.
- Определяются способы достижения результатов.
- Разъясняется каждому участнику образовательного процесса смысл его миссии, организации в целях достижения ключевых результатов.
- Создаётся благоприятная психологическая атмосфера, направленная на осознанную и творческую работу педагогического коллектива по достижению результатов.

### Краткая характеристика адаптивного образовательного учреждения

- Основная **цель адаптивного образовательного учреждения** — формирование личности, направленной на преобразование себя, других и окружающей среды.

**Задача** — формировать личность, способную к социально-прогрессивному типу самореализации личности (социально-прогрессивный тип

самореализации личности выражается в стремлении к самореализации себя как члена социума).

В адаптивном образовательном учреждении реализуются следующие принципы:

- направленность на реализацию **принципа гуманизации** (перехода от технократической модели обучения к модели социокультурной);
- принцип уважения и доверия к человеку (уважение личного достоинства каждого работника; предоставление личности свободы выбора; доверие к человеку, создание обстановки, в которой человек может проявить себя);
- принцип целостности;
- принцип сотрудничества;
- принцип индивидуализации;
- принцип изменения;
- принцип научности;
- принцип оптимизма.

Адаптивное образовательное учреждение строится за счёт создания новой гуманистической **образовательной среды**, признанной оптимизировать взаимодействие личности и социума, обеспечивать их наиболее эффективное развитие. Учитываются все возможности обучающихся, школа ориентируется на удовлетворение разнообразных потребностей и интересов личности, обеспечивает условия для их жизненного самоопределения и самореализации, создаёт благоприятный психологический климат взаимодействия всех субъектов образования;

Под **адаптивной образовательной средой мы будем понимать** социально-педагогическую систему, приспособляющуюся к условиям изменяющейся внешней среды, которая стремится максимально адаптироваться к личности с её индивидуальными возможностями и по возможности гибко реагировать на собственные социокультурные изменения.

#### **Особенности адаптивного управления:**

- Создаются условия для каждого участника педагогического процесса.
- Учитываются индивидуальные особенности личности (потребностная сфера, уровень восприятия, способность к сопереживанию и соучастию в процессе деятельности, а с другой стороны — гибко реагировать на социокультурные изменения общественной среды).
- Действительной ценностью педагогического процесса является не социализация личности, не приобретение знаний, умений и навыков (это вторичные результаты), а помощь детям, чтобы они нашли себя в жизни.
- Создаётся новая модель организации обучения и воспитания (увеличивается время на занятиях для самостоятельной работы воспитанников).
- Требуется от каждого субъекта самоуправления и соуправления рефлексии своей деятельности.
- Требуется высокий уровень информации.
- Предполагает проектирование субъектами управленческих и педагогических технологий.

#### **Цели адаптивного управления (примерные):**

1. Сохранение и развитие личности, воспитание человека думающего.

2. Создание условий для самостоятельного, осознанного выбора каждой личностью своей стратегии поведения, способа осуществления, направлений самореализации и самосовершенствования в контексте человеческой культуры.
3. Создание условий для результативного формирования и развития личности ребёнка в условиях образовательного учреждения.
4. Создание условий для формирования благоприятного психологического климата в педагогическом коллективе.

## Стратегическое управление

**Стратегия** (англ. strategy) — обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных целей управления на основе выбранных критериев (показателей) и эффективного распределения ресурсов.

Стратегический менеджмент предполагает наличие умений:

- смоделировать ситуацию (выявить проблемы);
- выявить необходимые изменения (сформулировать цели);
- разработать стратегию изменений (базовые стратегии);
- вносить различные способы воздействия;
- вносить коррективы в стратегию (управление изменениями).

**Цель стратегического управления** — создание благоприятных условий для развития конкурентоспособности образовательного учреждения (для привлечения нового контингента обучающихся).

### Задачи:

- удовлетворить повышенный уровень требований граждан к качеству образовательных услуг;
- расширить спрос на виды и уровни образовательных услуг (диверсификация);
- удовлетворить разнообразные потребности населения;
- бороться за свои сегменты рынка, потенциальный контингент обучающихся, рост объёмов услуг и т.д.

## Этапы стратегического управления

- Диагностический анализ состояния.
- Анализ проблем и среды организации.
- Оценка конкурентоспособности и выбор сценариев развития.
- Прогноз социально-экономического развития.
- Разработка стратегического плана по макроподсистемам.
- Целевые комплексные программы.
- Мероприятия по реализации стратегии.
- Управление изменениями в организации.

## Разработка стратегического плана (целевые комплексные программы, мероприятия по реализации стратегии, управление изменениями в организации)

**Стратегическое планирование** — это процесс разработки стратегического плана путём формулирования целей организации, анализа проблем

развития, выбора базовых стратегий и прогнозирование социально-экономического развития с целью обеспечения эффективной работы организации в будущем.

Сущность процесса стратегического планирования сводится к поиску ответов на вопросы:

1. Каково настоящее положение образовательного учреждения?
2. Какова стратегическая цель в ситуации, в которой оно находится?
3. В каком положении руководство хочет видеть его в будущем?

Умение разработать стратегию изменений (базовые стратегии) подразумевает решение главной управленческой проблемы: как достичь необходимых результатов.

Цели — это «результаты», стратегия — это образ действий.

Решение задач разработки стратегии начинается с постановки диагноза внутреннего и внешнего положения образовательного учреждения.

Таблица 1

### Классификация научных подходов к управлению образованием

Научный подход и его разработчики	Основная идея	Характеристика
<b>Системный</b> (В.П. Беспалько, Ю.В. Васильева, Т.А. Ильина, Ю.А. Конаржевский, Н.В. Кузьмина, В.С. Лазарев, М.М. Поташник)	Школа как педагогическая система, состоящая из множества взаимосвязанных структурных и функциональных компонентов, подчинённых целям воспитания, образования, обучения. Если школа — система, то и управление должно носить системный характер	Открытость, целенаправленность, целостность, функциональность, сложность (имеются подсистемы — классы, коллективы), интегративность. Системный подход нацеливает на выделение в структуре образовательного процесса разнообразных компонентов, представляющих совокупность взаимозависимых подсистем
<b>Функциональный (процессный)</b> (Ю.А. Конаржевский, П.И. Третьяков, В.И. Зверева, В.С. Пикельная, Т.И. Шамова, Т.К. Чекмарёва)	Управление как фактор развития образовательной системы, как целенаправленная деятельность субъектов управления, обеспечивающая оптимальное функционирование и развитие управляемой системы	Развивает идеи классической теории управления. Управление — процесс реализации управленческих функций: планирование, организация, руководство, контроль и др.
<b>Синергетический</b> (Е.Н. Князева, С.Г. Курдюмов)	Самоорганизация и саморазвитие образовательного учреждения и органов управления	Самоорганизация и саморазвитие — ведущий принцип существования систем открытого типа (человек, группа, школа). Объект изучается в динамике
<b>Ситуационный</b> (Н.В. Кухарев, М.М. Поташник, В.С. Решетько, Г.В. Савельева, П.И. Третьяков)	Эффективность управленческого воздействия определяется конкретной ситуацией	Анализ образовательной ситуации и определение проблем, прогнозирование развития на основе конкретных образовательных ситуаций. В ситуационном подходе специфические методы для достижения целей образовательного процесса могут меняться

Научный подход и его разработчики	Основная идея	Характеристика
<b>Рефлексивный</b> (Т.М. Давыденко, В.С. Лазарев, М.М. Поташник, П.И. Третьяков, Т.И. Шамова)	Самонаблюдение, самопознание, размышление. Преобразование иерархической зависимости, субординированной позиции в личностно-равноправную	Влияние на развитие процесса и личности, при котором осознаётся смысл действия, потребность целенаправленной, преобразующей деятельности. Способствует более полному раскрытию проблемы управления развитием образования, при котором важны анализ и диагностика
<b>Национально-региональный</b> (В.Н. Аверкина, Ю.И. Калиновский, Л.П. Кезина, Л.Е. Курнешова, Н.Д. Малахов, В.М. Петровичев, Т.А. Полунина)	Управление развитием образования в регионе	Предусматривает создание условий для достаточного автономного функционирования, развития региональных образовательных систем в соответствии с социально-экономическими, культурными и образовательными потребностями регионов, выделение региональных особенностей и их учёт в построении образовательных систем
<b>Управление по результатам</b> (Т. Санталайнен, Э. Водтилайнен, П. Поренья)	Упорядоченная форма, объединяющая индивидов для достижения определённых результатов. Система управления и развития, с помощью которой достигаются результаты, которые определены и согласованы всеми членами организации	Определение ключевых результатов, которых надо достичь, и способов их получения

Галина Верховцова

Как разработать концепцию эффективного управления школой

**ШАГ 4.** В рамках выбранного научного подхода необходимо определить теоретические подходы к управлению образовательным учреждением: например, как вы будете рассматривать понятие «управление», «функции управления» и какой состав функций управления вы будете выполнять. В табл. 2 представлена классификация понятия «управление».

### Содержание управления

- Осознание проблемы и формирование цели.
- Сбор и обработка информации.
- Перевод описывающей информации в командную.
- Исполнение командной функции.
- Анализ, обобщение и оценивание полученного результата.
- Обеспечение сбора информации.
- Формирование целей и задач, изменение планов, программ.
- Моделирование различных ситуаций.
- Выстраивание взаимоотношений и связей между субъектами управления.
- Прогнозирование, стратегическое и текущее планирование.
- Организация исполнения.

Таблица 2

## Классификация понятия «Управление»

Управление как «особая деятельность»	Управление как процесс	Управление «как система»
<b>Управление</b> — деятельность всех субъектов процесса, направленная на достижение поставленных целей (Л.В. Горюнова)	<b>Управление</b> – процесс перехода сложной динамичной системы из одного качественного состояния в другое, который представляет собой целенаправленные действия субъекта на объект управления (Н.С. Сунцов)	<b>Управление как система</b> — это его структурные компоненты, связи и характер взаимодействия между ними, отношение субординации и координации её частей. Система управления может быть выражена в виде схемы, модели, перечня (В.А. Мижериков)
<b>Управление</b> — непрерывная последовательность действий, осуществляемых субъектом управления, в результате которых формируется и изменяется образ управляемого объекта, устанавливаются цели совместной деятельности, определяются способы их достижения, разделяются работы между её участниками и интегрируются их усилия (В.С. Лазарев)	<b>Управление</b> как процесс (от латинского processus — продвижение) представляет собой способ, технологию, методику, механизм осуществления плана во времени, это ход управления, последовательная смена состояний, стадий, этапов развития, совокупность действий руководителя для достижения результатов (В.А. Мижериков)	<b>Управление</b> как организационная структура и как процесс. <b>Управление как система</b> — это его структурные компоненты, связи и характер взаимодействия между ними, отношение субординации и координации её частей. Система управления может быть выражена в виде схемы, модели, перечня (М.В. Артюхов)
<b>Управление</b> — деятельность субъекта управления на объект управления путём научно-обоснованного анализа, планирования, организации контроля и регулирования по достижению образовательных целей и целей развития школы (В.С. Лазарев, М.М. Поташник, А.Е. Капто и др.)	<b>Управление</b> — процесс, обеспечивающий существование целостной системы, приспособление её к новым условиям или перевод в новое состояние, реакцию на происходящие изменения (П.В. Худоминский)	
<b>Управление школой</b> — особая деятельность, в которой её субъект посредством решения управленческих задач обеспечивает организованность совместной деятельности учащихся, педагогов, родителей, обслуживающего персонала и её направленность на достижение образовательных целей и целей развития школы (В.С. Лазарев)		

- Диагностика.
- Регулирование и коррекция на каждом этапе управленческой деятельности; планирование, организация и контроль.
- Моделирование будущей совместной деятельности для достижения желаемых результатов (целей).
- Планирование последовательности действий, построение организационной структуры совместной деятельности.
- Осуществление обратной связи, действия, обеспечивающего получение информации и выявление необходимости корректировки.
- Педагогический анализ итогов года.
- Постановка новых целей, определение новых задач, стоящих перед школой.
- Работа по подбору, расстановке и согласованию действий членов педагогического коллектива, мобилизация их усилий на достижение целей.
- Своевременный анализ воспитательно-образовательного процесса, выработка выводов, обобщений и предложений по его совершенствованию.

**ШАГ 5.** Далее необходимо определить содержание деятельности по каждой функции управления (которые будут осуществляться для достижения поставленной цели и задач управления образовательным учреждением). Первая функция управления — информационно-аналитическая.

Для реализации информационно-аналитической функции управления важно уметь определять структуру и логику итогового анализа деятельности школы. Результаты работы педагогического коллектива и администрации школы должны быть сведены в относительно автономные блоки.

Технология итогового анализа позволяет исследовать причинно-следственные связи и зависимости, что имеет решающее значение для формирования аргументированных выводов и определения главных и частных задач на новый период плановой деятельности.

Таблица 3

**Анализ итогов учебного года**

Качество знаний, умений и навыков учащихся	Качество преподавания. Рациональная организация труда. Работа с педагогическими кадрами. Материальные и санитарно-гигиенические условия. Система внутришкольного управления
Уровень воспитанности	Качество воспитательной работы. Система работы с педагогическими кадрами. Система работы с учителями. Система работы с родителями. Система внутришкольного управления
Готовность к трудовой деятельности	Трудовая подготовка. Работа с педагогическими кадрами. Работа с родителями. Работа с общественностью. Система внутришкольного управления

Готовность к продолжению образования	Качество знаний, умений и навыков. Качество преподавания. Рациональная организация учебного труда. Учебно-материальная база. Работа с педагогическими кадрами. Система внутришкольного управления
Сохранение здоровья детей	Физическая культура и медицинское обслуживание. Рациональная организация труда. Работа с педагогическими кадрами и обслуживающим персоналом. Работа с родителями и органами здравоохранения. Система внутришкольного управления
Сохранение контингента учащихся в подразделениях базового образования	Создание условий для получения личностью качественного образования с учётом её индивидуальных возможностей и интересов. Система внутришкольного управления

Несколько иной взгляд на анализ работы школы предлагает профессор **П.И. Третьяков**. Он предлагает во главу педагогического анализа поставить конечные результаты деятельности коллектива. Это могут быть:

### 1. Состояние здоровья и физического развития учащихся.

#### Показатели:

- состояние здоровья учащихся;
- уровень физической подготовки и воспитания;
- соблюдение режима и организации питания;
- уровень социально-психологической помощи;
- состояние лечебно-оздоровительной работы;
- уровень социально-просветительской деятельности;
- уровень гигиенической культуры;
- степень готовности к ведению здорового образа жизни;
- уровень влияния внешней среды (социальной, экономической, экологической) на здоровье учащихся.

### 2. Уровень воспитанности.

#### Показатели:

- идеалы, установки, ценностные ориентации (наличие и характер идеала; жизнь, здоровье, Отечество, семья, знания, культура, труд и др.); отношение к политике, религии; характер нравственных представлений и жизненных ценностей; стремление к самореализации и жизненному самоопределению; умение отстаивать свои убеждения и взгляды; система разумных потребностей; готовность к самосовершенствованию;
- качества гражданина (сознательное следование нормам и правилам школьной жизни, человеческого общежития; осознание прав и обязанностей человека в коллективе (обществе); отношение школьника к Родине, уважение государственных символов, традиций, бережное отношение к истории и языку своего народа; потребность в служении Отечеству и народу; уровень активной жизненной позиции; знания о человеке-гражданине и др.);
- качества школьника (учение в полную меру сил; наличие положительных мотивов к учению; прилежание и трудолюбие; старательность и добросовестность в учении, регулярность и систематичность занятий, са-

мостоятельность и организованность в труде; умение ставить цели, прогнозировать и планировать свою деятельность; сознательность выполнения требований Устава, норм и традиций своей школы; помощь школьникам по личной инициативе);

- качества семьянина (отношение к семье, уважение к родителям, братьям и сёстрам; интерес к родословной семье; особенности ролевого поведения, обусловленного полом; уровень знаний об этических и правовых аспектах хозяйственно-экономической стороны семейной жизни; уровень умения строить отношения с людьми на основе партнёрства; уровень владения основами культуры поведения в быту и др.);

- качества делового человека (экономическая подготовленность: готовность и способность сотрудничать с другими людьми; решительность и предприимчивость; наличие жизненной цели и стремления к её достижению; умение преодолевать трудности; уверенность в себе; отношение к богатству и профессиональной карьере; умение разбираться в людях; готовность к разумному риску и т. д.);

- готовность к межличностному общению (умение слушать и слышать собеседника, вести диалог, используя различные средства — речь, мимику, жесты, позу, взгляд и др.; умение быстро и легко входить в контакт с другими, проектировать и анализировать результаты общения, предупреждать и гасить конфликты, вести деловые переговоры; уровень культуры управления собой, культуры речи и объём словарного запаса и т.п.);

- экологическая воспитанность (уровень общей экологической грамотности; бережное отношение к земле, растениям и животным; стремление сохранять природу в повседневной жизнедеятельности; понимание роли человека в преобразовании окружающей среды и др.);

- умения самоконтроля, самоанализа, самооценки (самонаблюдение, установление причинно-следственных связей в своих действиях и поступках, умения контролировать своё поведение, давать оценку качествам своей личности, контролировать и анализировать познавательную деятельность; адекватность уровня самооценки и притязаний).

Критерии и показатели даны в общем виде. Для разных возрастных групп (начальное, среднее и старшее звено) их необходимо адаптировать. Рекомендуем анализировать уровень воспитанности выборочно как по критериям, так и по классам. Всё зависит от ситуации в школе.

### **3. Уровень развития качества знаний, умений и навыков учащихся.** **Показатели:**

#### **□ Качество знаний, умений и навыков:**

- уровень знаний, умений и навыков по предметам, классам и учителям (на начальной, средней и старшей ступенях обучения по отдельности и во взаимосвязи);
- уровень знаний, умений и навыков в целом по школе (анализ осуществляется по таким параметрам: полнота и глубина знаний, систематичность и системность, оперативность и гибкость, конкретность и обобщённость, свёрнутость и развёрнутость, осознанность и прочность знаний, понимание значения связей и зависимостей фактов, явлений, законов, теорий; развитие понятийного аппарата);
- уровень качества знаний, показанный выпускником на экзаменах.

- **Цели, задачи, мотивация учения:**
  - осознание целей и задач учения, выдвижение собственных целей и задач;
  - сформированность положительной социально значимой мотивации учения;
  - интерес к знаниям, потребность в них.
- **Умения проектирования, организации и анализа учебно-познавательной деятельности:**
  - уровень сформированности рациональных приёмов познавательной деятельности (постановка целей и прогнозирование, планирование, поиск информации, самостоятельная работа с источниками информации, конспектирование и т.д.);
  - владение приёмами логического мышления;
  - уровень познавательной рефлексии.
- **Творческий характер познавательной деятельности:**
  - сформированность важнейших черт творческого мышления школьника (видение новых проблем, новых функций и структуры изучаемого объекта, комбинирование ранее известных способов деятельности в новые способы, альтернативность мышления);
  - развитие творческого воображения;
  - сформированность творческих черт личности (самостоятельность в выдвижении проблем познавательной деятельности, в выборе способов решения творческих задач, положительная мотивация индивидуальной и групповой работ по решению нестандартных задач, настойчивость в преодолении трудностей, критичность в оценке способов деятельности и полученных результатов);
  - оценка процесса и результатов творческой познавательной деятельности (степень охвата творческой деятельностью в урочной и внеклассной работе, количественная и качественная оценка продуктов деятельности школьников — сочинений, сборников задач, моделей, проектов, произведений художественного творчества и пр.).
- **Уровень межличностного общения в учебном процессе:**
  - групповая и коллективная познавательная деятельность;
  - общение с одноклассниками, учителями, учебником и другими источниками информации;
  - сформированность взаимоконтроля, взаимопроверки, самооценки.

#### **4. Готовность к продолжению образования.**

##### **Показатели:**

- уровень владения основами научной организации труда (умения планировать личный труд и отдых, оборудовать рабочее место, режим дня, недели, на более длительное время; умения научной организации труда);
- уровень положительной мотивации учения и самообразования;
- распределение выпускников по направлениям продолжения образования (9-й класс: общеобразовательные классы, профильный класс, углублённое изучение предметов, ССУЗ, ПТУ; 11-й класс: вуз, ССУЗ, ПТУ, курсы);
- характер мотивации продолжения образования (своё желание, желание родителей или друзей; познавательные, социальные мотивы).

## 5. Уровень эффективности управления учебным учреждением.

### Показатели:

#### □ Анализ результатов диагностического подхода к управлению:

- эффективность диагностического подхода к планированию работы школы;
- результативность диагностического подхода к работе с учащимися (комплектование первых классов, групп углублённого изучения предметов, профильных, лицейских или гимназических классов);
- изучение эффективности педагогического процесса, уровня обучаемости и обученности учащихся, заполнение пробелов в их знаниях и умениях; диагностика развития личности учащихся и учебных коллективов; эффективность процесса воспитания и уровень воспитуемости и воспитанности школьников; сотрудничество учителя и ученика);
- эффективность диагностики в работе с педагогическими кадрами (определение педагогических затруднений, потребностей и запросов учителей и воспитателей, содержания и форм работы; роль диагностики в аттестации кадров; качество индивидуальной работы с учителем на диагностической основе);
- диагностический подход в работе с родителями (создание паспорта микрорайона школы, использование диагностики для анализа эффективности семейного воспитания, планирование работы с родителями на основе диагностических карт).

#### □ Оперативность информационного обеспечения управленческих и исполнительных структур школы:

- реализация целей и задач школы (эффективность целеполагания, принятие целей каждым членом коллектива; конкретность и ясность задач, их реализация и влияние на результативность педагогического процесса; положительные и отрицательные тенденции в реализации задач).

#### □ Качество прогнозирования и проектирования работы школы:

- прогнозирование развития материальной базы (ремонт, приобретение оборудования, пособий, литературы, ТСО, учебников и др.);
- наличие соответствующих проектов и планов;
- финансовое прогнозирование: переход на частичное самофинансирование, предвидение бюджетного обеспечения школы, поиск и использование спонсоров;
- планирование контингента учащихся;
- перспективное проектирование кадрового обеспечения (курсовая подготовка и переподготовка, заказы педвузам, ИПК, заочное обучение и пр.);
- прогнозирование развития педагогической системы в целом (перевод школы в режим развития, разработка и реализация концепции и программы развития; обновление образовательного процесса (тенденции развития содержания образования с учётом потребностей и запросов учащихся, родителей, заказов общества и государства, изменение целей и задач образования в связи с реформированием, обновлением урока и педагогических технологий); развитие воспитательной системы школы (видение общественных потребностей, учёт реалий

микросоциума, опора на теорию и опыт развития систем воспитания, учёт школьных традиций, уровня подготовленности педколлектива к обновлению системы воспитания); обновление системы управления — обновление функциональных обязанностей управляющей системы, создание новых управленческих структур (психологической, социальной, медицинской служб, центров, кафедр, лабораторий и пр.);

- прогнозирование работы с кадрами (подготовка к инновационной деятельности, опытно-экспериментальной работе; аттестация, педсоветы, внутришкольный контроль, индивидуальная и коллективная работа).

□ **Уровень организаторской деятельности руководителей школы** (оптимальность распределения функциональных обязанностей, обоснованность делегирования управленческих полномочий коллективу, ориентация коллектива на решение задач школы, роль организации в реализации годового плана, влияние организационной деятельности на ритмичность работы школы, результативность реализации организаторской функции руководителей структурных подразделений системы «школа» и др.)

□ **Роль контроля в совершенствовании педагогического процесса; охват им всех направлений деятельности школы, всех участников педагогического процесса; его влияние на конечные результаты.**

□ **Взаимодействие функций контроля и оценки, диагностики и педагогического анализа, его влияние на качество преподавания и учения, на уровень знаний, умений и навыков, на аналитическую культуру педагогического коллектива.**

□ **Результаты деятельности руководителей школы и структурных подразделений по регулированию деловых и межличностных отношений в коллективе:**

- уровень сплочённости коллектива;
- состояние психологического микроклимата в коллективе;
- уровень единства взглядов на педагогические проблемы, единства ценностных ориентаций;
- развитие традиций школы и их влияние на сплочённость коллектива школы;
- уровень сформированности внутришкольной культуры.

□ **Оперативность и эффективность корректирования деятельности коллектива, структурных подразделений, органов ученического самоуправления.**

□ **Взаимодействие администрации школы с отделом образования, райметодкабинетом, общественными организациями, с советом школы.**

#### **6. Эффективность инновационных процессов в школе.**

##### **Показатели:**

- готовность (динамика) педагогических кадров к осуществлению инновационных процессов;
- направленность инноваций на реализацию положений деятельностной модели образования, обоснованной концепцией реформы образовательной системы Российской Федерации;
- уровень научности инновационных процессов, их научно-методическое обеспечение;

- эффективность инновационной работы, её влияние на развитие школы, на обновление педагогических технологий, на получение качественно новых результатов образовательного процесса;
- влияние нововведений на развитие личности ученика и педагога;
- влияние инноваций на уровень здоровья школьников;
- позитивные (негативные) тенденции инновационной работы.

#### **7. Деятельность коллектива школы по выполнению Закона РФ «Об образовании».**

##### **Показатели:**

- обеспечение конституционного права граждан на образование;
- реализация школой государственной политики в области образования;
- соблюдение общих требований к организации деятельности школы;
- соответствие образовательного процесса школы требованиям и нормам законодательства:
  - ▲ индивидуальный учебный план школы и учебная нагрузка на школьника;
  - ▲ реализация базового, дифференцированного и школьного компонентов образования;
  - ▲ качество дополнительных образовательных услуг;
  - ▲ уровень педагогической помощи и поддержки школьников;
  - ▲ уровень социальной защиты детей, оставшихся без попечения родителей, а также детей с особенностями психофизического развития, детей с девиантным поведением;
  - ▲ качество охраны и укрепления здоровья школьников;
  - ▲ качество реализации прав и обязанностей педагогических работников;
  - ▲ соблюдение прав и обязанностей родителей;
  - ▲ работа педколлектива по сохранению контингента учащихся.

**Галина Верховцова**

Как разработать концепцию  
эффективного управления школой