

**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*

Концепция — 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 принципа¹.

¹ 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
Системный (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
Функциональный (процессный) (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.
Синергетический (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
Ситуационный (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
Рефлексивный (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
Национально-региональный (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
Управление по результатам (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»
Управление — деятельность всех субъектов процесса, направленная на достижение поставленных целей (Л.В. Горюнова)	Управление – процесс перехода сложной динамичной системы из одного качественного состояния в другое, который представляет собой целенаправленные действия субъекта на объект управления (Н.С. Сунцов)	Управление как система — 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)
Управление — 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)	Управление 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)	Управление как организационная структура и как процесс. Управление как система — 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)
Управление — 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.)	Управление — процесс, обеспечивающий существование целостной системы, приспособление её к новым условиям или перевод в новое состояние, реакцию на происходящие изменения (П.В. Худоминский)	
Управление школой — 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 личностно-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