

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

**Технология
стратегического
управления**

Руководителю школы приходится постоянно принимать ряд управленческих решений и отвечать на сложные вопросы: как обеспечить эффективное управление созданием комфортной среды для всех участников образовательного процесса? Какие технологии управления в наибольшей степени соответствуют развитию школы? Как обеспечить переход школы в режим развития? Как внедрить в школу новые образовательные технологии деятельностного типа и активные формы обучения?

Цикл статей, которые мы вам предлагаем, — это стремление обобщить наиболее значимые аспекты управленческой деятельности, представить некоторые практические управленческие технологии.

Методические рекомендации разработаны на основе анализа современной практики эффективного управления.

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

Технология педагогического управления

Технология педагогического управления — ряд научно-обоснованных шагов управленческой деятельности.

1 шаг. Разработка технологий маркетинговых исследований как основы определения запросов основного заказчика — выпускника.

2 шаг. Прогнозирование возможных изменений в школе на основе маркетинговых исследований.

3 шаг. Анализ смыслового значения функционирования школы и её развития (того, что было, и того, что есть).

Сравнительный анализ смыслового значения функционирования и развития учебного заведения проводится в системе на основе мониторинга и экспертных оценок эффективности создания педагогической комфортной среды. На основании анализа экспертных заключений планируется работа по отклонениям от ожидаемых результатов, принимаются управленческие решения, вносятся изменения в стратегию и тактику развития образовательного учреждения.

4 шаг. Формулировка миссии учебного заведения. Пример — «Подготовка образованных физически развитых молодых людей, способных к дальнейшему совершенствованию и адаптации к изменениям социально-политических условий на основе современных технологий».

5 шаг. Выделение цели и разработка модели выпускника как основы стратегической цели школы. Пример — «Формирование способности личности к саморазвитию, самоанализу, самостоятельному принятию решений и самосовершенствованию на основе освоения полного базового образования и дополнительных образовательных услуг».

6 шаг. Разработка модели педагогического коллектива, способного реализовать цели выпускника и миссию образовательного учреждения, обеспечив перевод школы в режим развития.

7 шаг. Технологизация управленческого процесса. Выбор оптимальных способов управления школой. Разработка конкретных технологий управления: организацией; личностью; процессом творческого развития личности.

8 шаг. Мониторинг функционирования и развития образовательного учреждения. Инновационная организационная форма управления рассматривается как основа достижения эффективности деятельности.

Основные конструктивные шаги технологии мониторинга:

- получение исконно-целевой информации;
- установление контрольных показателей (ожидаемый результат);
- определение путей внедрения (как мы хотим достичь);
- проведение анализа (почему так происходит);
- принятие решения (коррекция);
- организация работы по отклонениям (измерение, анализ, принятие решения).

9 шаг. Корректировка прогнозируемых изменений.

Руководитель прогнозирует изменения при переходе школы на уровень развития совместно с коллективом по пяти основным блокам.

1-й блок. Деятельность образовательного учреждения в целом (анализ социально-психологического поля, интеллектуально-эмоционального фона коллектива).

2-й блок. Режим работы школы.

3-й блок. Содержание обучения.

4-й блок. Формы, методы, технологии обучения.

5-й блок. Организация внеклассной работы.

Приводим пример возможного содержания прогнозируемых изменений при переходе школы на уровень развития (для вашей школы это может быть другое содержание).

I. Деятельность образовательного учреждения в целом; анализ социально-психологического поля коллектива и его интеллектуально-эмоционального фона:

1. Взаимодействие с общественными и государственными структурами города.
2. Заключение договоров с вузами.
3. Профинформация учащихся.
4. Изучение спроса на профессии в городе.
5. Изучение запросов учащихся и их родителей.
6. Диагностика учащихся и учителей.
7. Медицинские обследования.
8. Психологические обследования.
9. Повышение профессионализма учителей.
10. Перераспределение функциональных обязанностей.
11. Аттестация с целью определения профессиональной пригодности преподавателей для работы в инновационных условиях перехода школы на уровень развития.
12. Дифференциация обучения.
13. Создание разноуровневых классов согласно результатам обследования.
14. Введение в комплекс детского сада для открытия классов по сквозным учебным планам с начальной школой.
15. Планирование стажировок преподавателей в передовых школах региона.
16. Разработка системы оплаты за эксперимент, за достижения в труде.
17. Предоставление учителю права выбора образовательных технологий.

II. Режим работы школы:

1. Введение шестинедельного цикла занятий;
2. Введение творческих каникул, во время которых: обучение преподавателей, работа с одарёнными детьми, проведение малых и больших педагогических советов и педагогических консилиумов и др.

Разработка циклограммы недели:

- **понедельник:** планёрка преподавателей,
 - **вторник:** 20-минутка классного руководителя (1-я неделя) и вести школы (2-я неделя),
 - **среда:** методические советы (научно-методические, совет председателей предметно-цикловых комиссий), совет актива по параллелям и совет старшеклассников, хор учителей и т.д.,
 - **четверг:** день всех совещаний учителей — педсоветы, производственные совещания, малые педсоветы, педконсилиумы, советы классных руководителей, совещания предметно-цикловых комиссий (методических объединений, кафедр), психолого-педагогический семинар и др.,
 - **пятница:** административный совет, генеральные уборки,
 - **суббота:** индивидуальная работа с родителями, родительский комитет, работа секций, кружков, клубов, спецкурсов, ансамблей, хоров.
3. Аттестация учащихся — 1 раз в четверть.
 4. Итоговая аттестация — 1 раз в полугодие.
 5. Дежурство классов по школе — одна неделя с привлечением родителей.
 6. Разработка положения о дежурном классе.
 7. Ведение тетради дежурства классов и дежурного администратора.
 8. Другое...

III. Содержание обучения:

1. Создание развивающей среды для реализации творческих способностей детей.
2. Разработка учебных планов для классов среднего звена (5–9).
3. Разработка лично-ориентированных учебных планов (10–11).
4. Введение альтернативных учебных программ.
5. Разработка и апробирование авторских учебных программ и программ спецкурсов.
6. Научно-методическое обеспечение через прямые контакты с издательством.
7. Введение блока спецкурсов по запросам учащихся.
8. Открытие школы социальной адаптации.
9. Открытие школы индивидуального обучения.
10. Определение периодизации контрольных акций по результатам обучения.

IV. Формы, методы, технологии обучения:

1. Повторение вопросов традиционной дидактики.
2. Изучение имеющихся в арсенале педагогической науки новых технологий, форм и методов обучения.
3. Создание собственного банка технологий со следующей классификацией:

- по активным формам обучения,
- по типам обучения,
- по предметному содержанию,
- по этапам урока,
- по объекту активизации обучения.
 4. Расширение поля образовательных услуг.
 5. Определение периодизации контрольных акций по результатам внедрения новых форм, методов, технологий обучения.

V. Организация внеклассной работы:

1. Разграничение функциональных обязанностей классного руководителя и учителя-предметника.
2. Проработка возможных путей введения тьютерства (освобождённых классных руководителей) в школе.
3. Прохождение курсовой подготовки по коллективному творческому делу.
4. Создание художественного совета.
5. Организация внеклассной работы в кружках, секциях, студиях, клубах, художественных коллективах.
6. Построение внеклассной работы посредством проведения предметных декад.
7. Планирование отдела внеклассной работы совместно с председателями предметно-цикловых комиссий (методических объединений, кафедр).
8. Организация работы «телефона доверия» и кабинета релаксации учащихся.
9. Взаимоотношения в коллективе. Введение адаптивного, демократичного, ситуативного стиля управления.

10 шаг. Принятие управленческих решений.

Матрица педагогических управленческих решений, которая позволяет при вероятности препятствий (изменений обстоятельств) выбрать оптимальный вариант управленческого решения.

11 шаг. Разработка необходимых критериев успешности педагогического управления.

Содержание шагов управленческой деятельности

Раскроем более подробно отдельные шаги технологии управления.

Разработка технологии маркетинговых исследований как основы определения запросов основного заказчика — выпускника.

Технология маркетинговых исследований включает ряд последовательных управленческих шагов:

1. Прогнозирование возможных потребителей.
2. Изучение информации о запросах потребителя, результаты социологических исследований городской статистической службы.

3. Систематизация потребительских групп.
4. Обработка полученной информации.
5. Принятие решения о выборе стратегии.
6. Создание условий: научно-методическая база, материально-техническое обеспечение, экономическое и кадровое.
7. Обновление деятельности.
8. Формулировка миссии организации.
9. Коммуникации.
10. Корректировка деятельности.
11. Определение приоритетов.
12. Реклама образовательного учреждения.
13. Создание имиджа образовательного учреждения.
14. Определение степени конкурентоспособности.
15. Расширение услуг.
16. Организация работы по отклонениям.

Маркетинговые исследования — обязательное условие развития школы.

Модель выпускника

Адаптивная модель выпускника представляет собой обобщённую целостную систему и служит фундаментом для формирования целей педагогического коллектива и школы в целом, а также источником определения управленческой организационной структуры, выбора технологии педагогического управления деятельностью персонала и управленческого коллектива.

Модель разрабатывается совместно коллективом учителей, родителей — представителей всех классов, администрации школы, советом старшеклассников, представителями социума.

Модель состоит из пяти взаимосвязанных блоков, представляем их содержание:

I. Общие требования к выпускнику:

1. Ценностно-ориентационные качества выпускника:

- наличие собственных убеждений;
- социальная адаптивность;
- материалистичность;
- независимость;
- способность критически мыслить;
- дух соперничества;
- неприятие безнравственного поведения;
- освоение духовно-нравственных ценностей как формы общественного сознания и бытия;
- готовность к сознательному выбору профессии;
- осознание значимости знаний;
- понимание роли личности в становлении характера и собственного достоинства.

2. Личностные качества выпускника.

- креативность;
- способность к творчеству;
- эрудиция;
- культура речи;
- любознательность;
- порядочность;
- справедливость;
- честность;
- гуманизм;
- независимость;
- интеллектуальная развитость;
- предприимчивость;
- открытость;
- уравновешенность;
- организованность;
- чувство юмора;
- эмоциональность;
- искренность;
- воспитанность;
- эстетический вкус;
- наблюдательность;
- способность критически мыслить;
- стрессоустойчивость;
- интуитивность;
- инициативность;
- целеустремлённость;
- усидчивость;
- способность к сопереживанию, самоорганизации, самовоспитанию, самообразованию, самоопределению, самоорганизации, самооценке, сочувствию, сотрудничеству;
- логичность мышления;
- трудолюбие;
- милосердие;
- коммуникабельность;
- бережливость.

II. Основные виды деятельности, которые может осуществлять выпускник:

- учебная;
- учебно-познавательная;
- общественно полезная;
- игровая;
- умственная;
- мыслительная;
- физическая;
- спортивная;
- художественная;
- общественная;

- социально-культурная;
- научно-пропагандистская;
- организационная (организаторская);
- информационно-рекламная;
- исследовательская;
- коммуникативная;
- культурно-просветительская.

III. Требования к знаниям выпускника:

1. Специальные: относящиеся к знаниям учебных дисциплин по различным областям наук в рамках базового компонента учебных программ.

2. Общие знания: в области культуры и искусства; основных законов природосообразности; истории религии, традиций, обычаев, символов, своего народа; законов развития цивилизации и человека; законов саморегуляции, физического самосовершенствования, взаимосвязи внутренней и внешней культуры человека.

3. Психологические: психологии общения; самопознания; социальной психологии; конфликтологии; логики; риторики; основы теории рыночных отношений; основы законодательства РФ; основы политологии; основы социологии.

IV. Требования к умениям и способам деятельности выпускника:

1. Специальные: относящиеся к конкретной науке в рамках базового и дополнительного образования в области циклов предметов: гуманитарного; естественнонаучного; общественно-научного; математического; прикладной информационной технологии; социально-экономического; художественного; иностранных языков. В целях расширения диапазона специальных умений в учебный план может быть введён ряд дополнительных предметов.

2. Общеучебные умения: произвольность; прогнозирование результатов; организация рабочего места; планирование собственной деятельности; выбор рациональных приёмов; самооценка; самоконтроль; разработка доклада; конспектирование; анализ; рецензирование; составление тезисов, алгоритмов; пользоваться научной литературой, справочной литературой (сжимать и развёртывать информацию); проектирование.

3. Интеллектуальные умения: слушать; работать с наглядностью; работать с текстом; оперировать полученными знаниями, применять знания на практике; проявлять творческую самостоятельность; логически мыслить.

4. Исследовательские умения: систематизация, классификация; абстрагирование, обобщение, анализ, выделение главного, сопоставление, наблюдение, формулирование выводов, проведение диагностики, ведение эксперимента, анкетирование, самооценка.

5. Обобщённые умения — установление причинно-следственных связей в познавательных явлениях, умения межпредметного обобщения, выведение общих закономерностей, проведение ана-

лиза через синтез, абстрагирование деятельности, перенос видов деятельности в другую область.

6. Коммуникативные умения: слушать, устанавливать связи с отдельными людьми и группами (межличностное общение), находить пути разрешения конфликтов, создавать ситуацию успеха, организовывать собственную деятельность, управлять собой в ситуации соперничества, пользоваться различного рода информацией, оценивать полученную информацию критически, пользоваться техническими средствами для передачи и обработки информации, разрабатывать информационные материалы, включаться в коллективное обсуждение проблем.

V. Категории учебных заведений, где может учиться выпускник школы.

1. Направления: педагогика; социальная сфера; менеджмент; культура; экономика; спорт; политика; правоохранение; здравоохранение.

2. Типы учебных заведений: государственные; муниципальные; частные; семейные; специальные; авторские; воскресные.

3. Категории учебных заведений:

- средние специальные: техникумы, колледжи;
- высшие: институты, университеты, академии; курсы, школы,
- центры: бизнеса, менеджмента, маркетинга, предпринимательства, искусств, спортивные.

Модель педагогического коллектива

Рассматривая педагогический коллектив как объект управленческой деятельности, предназначенный для удовлетворения запросов и потребностей учащихся, руководителю необходимо стратегическое планирование по созданию педагогического коллектива, способного к удовлетворению этих потребностей.

Адаптивная модель педагогического коллектива может состоять из восьми взаимосвязанных блоков

1 блок включает характеристики по возрасту, по стажу, полу. Коллектив должен быть разновозрастным, чтобы сохранить профессиональный имидж, преемственность между поколениями, традиции.

2 блок. Психологический портрет с учётом темперамента, типа мышления, эмоциональной устойчивости, уровня работоспособности, стрессоустойчивости, искренности. В реальных условиях разность типов мышления, темперамента, эмоциональной устойчивости является взаимодополняющим фактором, позволяющим коллективу находиться в хорошем творчески активном, работоспособном состоянии.

3 блок. Принципы деятельности: демократичность, гуманность, целенаправленность, духовное единство, компетентность, коллегиальность решений и единоначалие ответственности, самооценка, сотрудничество, взаимоконтроль, взаимоуважение, ис-

пользование новых технологий. А также стимулирование, ориентация на удовлетворение потребностей учащихся, региона, равенство и уважение, направленность на результат, принцип ответственности каждого.

По сути, это некий свод законов организации. Принципы деятельности могут быть изменены в зависимости от изменившихся условий.

4 блок. Система умений учителей. Включает организационные, профессиональные, коммуникативные, прогностические, менеджерские, маркетинговые умения и способность применять современные методы и формы обучения, разрабатывать авторские программы, обобщать, контролировать, связывать предмет с жизнью, работать на компьютере, с аудио- видеотехникой, оказывать первую медицинскую помощь, создавать наглядность, находить и использовать нужные источники знаний, организовывать свою деятельность и деятельность учащихся, формировать коллектив, работать с родителями (в том числе с родителями-спонсорами); владеть педагогической техникой, вырабатывать собственные методические приёмы, учитывать особенности личности, создавать собственный имидж, быть эмоционально устойчивым, оценивать ситуацию, принимать критику, владеть невербальными средствами общения и его психологией, самосовершенствоваться, находить выход из сложных ситуаций.

5 блок. Мотивация — основа создания коллектива единомышленников, свод мотивов работы учителей. Среди них — психологическая атмосфера, возможность самореализации, система оплаты по результатам, возможность творчески трудиться, признание и одобрение хорошо выполненной работы, хорошие отношения с руководителем, эффективная методическая служба, возможность повышать интеллектуальный и профессиональный уровень, стабильность.

6 блок. Личностные качества, выработанные на основе методов наблюдения, самооценки и взаимооценки: гуманность, уравновешенность, дипломатичность, работоспособность, доброта, интеллигентность, душевная щедрость, интеллектуальность, физическое здоровье, честность, решительность, гибкость ума, разумная требовательность к детям, скромность, ответственность, риск, аккуратность, креативность, самокритичность, любовь к детям, коммуникабельность, компетентность, тактичность, ораторские способности, чувство юмора, артистичность, творческое мышление, чувство меры, целеустремлённость.

7 блок. Стили взаимоотношений, выработанные на основе метода обобщений независимых характеристик: партисипативный; адаптивный; ситуативный; демократический

8 блок. Профессиональная компетентность, выработанная на основе методов наблюдения рефлексии, рейтинга, научной экспертизы.

Ханты-Мансийский автономный округ