

# Стратегическое и организационное планирование

## ПЛАНИРОВАНИЕ И ДИАГНОСТИКА РАБОТЫ РУКОВОДИТЕЛЯ И ЕГО ЗАМЕСТИТЕЛЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ

**Светлана Фоменко**, доцент, заведующая кафедрой высшего педагогического образования Уральского государственного педагогического университета, кандидат педагогических наук

*В статье представлены годовая циклограмма деятельности руководителя, лист самооценки деятельности завуча школы и программа управления повышением качества образования. Воспользовавшись предлагаемыми материалами, вы можете провести самоаудит работы по мониторингу учебного процесса, корректировку планирования, усовершенствовать содержание работы администрации школы.*

### Программа деятельности руководителя образовательного учреждения

#### Блок 1. Мониторинг содержания образования

№ пп	Содержание деятельности	Показатели	Сроки	Ответственный	Результат
1.1	Анализ нормативного обеспечения инновационного процесса	Уровень развития инноваций в МОУ	Июнь–август	Заместитель директора по НМР	Информация на администр. совещании
1.2	Анализ выполнения годового плана	Самооценка членов администрации	Июнь–август	Директор МОУ	Анализ на педсовете в августе
1.3	Определение преобладающего стиля управления в МОУ	Разнообразие стилей управления (тест по Аминову Н.А.)	Март	Заместитель директора по НМР	Статистич. отчёт на администр. совещании

3

1.4	Определение уровня комфортности в педагогическом коллективе	Определение удовлетворённости педагогов трудом, микроклиматом в МОУ	Март	Психологи центра «Семья и школа», заместитель директора по УВР	Отчёт на администр. совещании
1.6	Обобщение и описание опыта инновационной деятельности	Уровень управленческой деятельности	Январь	Директор МОУ	Отчёт на администр. совещании
1.7	Определение динамики развития форм сотрудничества всех участников учебно-воспитательного процесса	Уровень развития различных форм сотрудничества субъектов образовательного процесса, самооценка ведущих форм сотрудничества (по Коротасовой Е.В.)	Май–июнь	Заместитель директора по УВР, заместитель директора по ВР	Информация на педсовете

**Блок 2. Качество материально-технической базы и научно-методического комплекса**

№ пп	Содержание деятельности	Показатели	Сроки	Ответственный	Результат
2.1	Оценка (анализ) развития материально-технической базы, учебно-методического комплекса и служб, организация смотря-конкурса	Соответствие государственному стандарту материально-технической базы, учебно-методического комплекса и служб	Сентябрь–май	Научно-методический совет МО, зам. по АХЧ	Справка по итогам смотря-конкурса на педсовете
2.2	Анализ показателей обеспеченности учебниками, учебной и методической литературой	Среднестатистическая обеспеченность учебниками и методической литературой	Сентябрь–октябрь	Зам. директора по АХЧ, библиотека – родит. комитет МОУ	Аналитич. справка на педсовете
2.3	Анализ выполнения санитарно-гигиенических норм обеспечения учебно-воспитательного процесса	Полное соответствие санитарно-гигиеническим нормам учебно-воспитательного процесса	Январь–май	Зам. директора по АХЧ, зам. директора по УВР	Справка на заседании родительского комитета
2.4	Сравнительный анализ качества дополнительных платных образовательных услуг	Соответствие дополнительных платных образовательных услуг заказу и спросу	Апрель–май	Зам. директора по УВР	Аналитич. справка для педсовета

2.5	Сравнительный анализ привлечения дополнительных материальных средств и источников финансирования	Наличие дополнительных материальных средств и источников финансирования	Сентябрь	Директор МОУ	Справка на административн. совете
2.6	Статистический отчёт о материальных затратах на 1 ученика в МОУ за год	Наличие централизованного финансирования МОУ за год из расчёта на одного ученика	Май–июнь	Директор МОУ, бухгалтерия	Отчёт для анализа работы МОУ
2.7	Анализ удовлетворённости учителей условиями труда, родителей, учащихся реализацией образования в МОУ	Удовлетворённость учителей условиями труда, родителей, учащихся реализацией образования в МОУ	Февраль–март	Психологи «Семья и школы»	Анализ на совещании при директоре, завучах, заседании род. комитета МОУ

**Блок 3. Физическое и психологическое здоровье обучающихся и педагогов**

№ пп	Содержание деятельности	Показатели	Сроки	Ответственный	Результат
3.1	Анализ физической подготовленности учащихся, участия МОУ в соревнованиях в течение учебного года	Физическая подготовленность учащихся	Июнь–июль	Учителя ФК, зам. директора по УВР	Аналитическая справка по итогам года
3.2	Анализ итогов медицинского осмотра учащихся, анализ заболеваемости учащихся	Процент основных физических недугов и соматических заболеваний ученика в МОУ	В течение года	Учителя ФК, медики МОУ	Аналитическая справка
3.3	Анализ уровня личной тревожности учителей и учащихся (тест по Спилбергу)	Уровень личной тревожности учителей и учащихся	Апрель	Учителя ФК, медики МОУ	Анализ на педсовете
3.4	Анализ общего психофизического состояния педагогов и учащихся в МОУ (тест по Пушкиной Т.А. и Каплуновой И.Я.)	Общее психофизическое состояние педагогов и учащихся в МОУ	В течение учебного года	Психологи центра «Семья и школа»	Информация на совещании при директоре

**Блок 4. Уровень квалификации педагогического коллектива**

№ пп	Содержание деятельности	Показатели	Сроки	Ответственный	Результат
4.1	Анализ ценностных ориентаций учителя	Соответствие ценностных ориентаций учителя ценностным ориентациям учащихся и деятельности МОУ (опрос по М. Рокичу)	В течение года	Зам. директора по НМР, психологи центра «Семья и школа»	Информац. и анализ итогов года
4.2	Диагностика взаимоотношений «Учитель—ученик»	Уровень реализации лично-ориентированного подхода в работе с учащимися, родителями (анкетный опрос учащихся «Учитель глазами учеников»)	Один раз в два года	Зам. директора по НМР, психологи	Анализ на педсовете
4.3	Анализ уровня овладения учителем инновационными способами обучения в условиях совместной продуктивной деятельности	Степень инновационной деятельности в учебно-воспитательном процессе педагога, МОУ	В течение учебного года	Руководители МО, методсовет МОУ	Аналитич. справка
4.4	Диагностика профессионального роста педагога (тестирование по В.И. Зверевой)	Уровень развития профессионализма учителя в течение межаттестационного периода через участие педагога в заседаниях МО, проведении открытых уроков, сравнительные данные по уровню обученности учащихся	Май—июнь	Зам. директора по НМР, зам. директора по УВР	Анализ по итогам года
4.5	Анализ широты внешних связей МОУ с учёными и специалистами ВУЗов	Степень сотрудничества с вузами города (договора, планирование совместной работы, практика студентов и его влияние на профессионализм учителя)	Май	Зам. директора по НМР, зам. директора по УВР	Информац. на методич. совете ОУ
4.6	Аттестация педагогов и её влияние на профессионализм учителя	Соответствие категории по аттестации профессиональному уровню педагога	В течение года	Зам. директора по НМР, УВР, ВР	Анализ на педсовете, методич. совещаниях

**Блок 5. Уровень интеграции обучения и воспитания  
в процессе развития личности**

№ пп	Содержание деятельности	Показатели	Сроки	Ответственный	Выход
5.1	Экспертиза составляющих образованности: а) предметной образованности; б) деятельностно-коммуникативной; в) ценностно-ориентированной	Уровень знаний, уровень усвоения знаний. Уровень коммуникативных навыков, характер способов учебной деятельности (продуктивной, репродуктивной). Мотивы, интересы, потребности, ценностные установки в отношении учащихся	4 раза в год! Раз в год (сентябрь–октябрь)	Зам. директора по УВР	Анализ в конце учебной четверти. Анализ в конце 1 четверти на совещании при директоре, завучах
5.2	Экспертиза качества знаний и умений учащихся: – промежуточная; – рубежная; – итоговая	1) % учащихся, которые знают, понимают, применяют полученные знания, анализируют; 2) характер способов учебной деятельности (репродуктивного, продуктивного); 3) наличие коммуникативных навыков, дают описание, аргументируют, умеют извлечь информацию, доказывают	В течение учебного года. После прохождения тем. После каждой четверти	Зам. директора по УВР	Информация на педсовете. Аналитич. справки, распоряжения по учебной части по итогам учебных четвертей и учебного года
5.3	Сопоставительный анализ результатов участия в интеллектуальных и творческих конкурсах	% охвата учащихся олимпиадными заданиями, творческими конкурсами, смотрами; уровень творческих работ учащихся, предметных газет	По итогам полугодия	Зам. директора по НМР, УВР, ВР	Аналитич. справки, распоряжения по учебной части МОУ
5.4	Определение уровня учебной мотивации (тест по Г.В. Репкиной, Е.В. Заика)	Уровень сформированности навыков мыслительной деятельности; уровень сформированности учебной деятельности, ОУУН	Сентябрь–октябрь	Зам. директора по УВР, учителя 1–4 классов	Аналитич. справка на методсовете. МО. Совещание при завучах
5.5	Воспитанность: а) анализ ценностных ориентаций учащихся; б) определение уровня воспитанности учащихся	Уровень нравственных знаний, убеждений, поступков учащихся (тест по М. Рокичу). Уровень воспитанности учащихся (тест по М.И. Шиловой)	Февраль	Зам. директора по ВР, УВР, классные руководители	Аналитич. справка на педсовете. Информация на педсовете. МО

5.6	Воспитанность: анализ развития классных коллективов (по АН. Лутошкину)	Наличие ядра, лидеров в классном коллективе; наличие самоуправления в коллективе; наличие КТД	Сентябрь– октябрь	Зам. директора по ВР, классные руководители	Информация на педсовете МО
5.7	Анализ годовых планов классных руководителей	Компетентность классного руководителя в выборе задач воспитания и развития коллектива учащихся; вариативность методик воспитательной работы с учащимися и владение ими классным руководителем	Август– сентябрь	Зам. директора по ВР, классные руководители. МО	Отчёт на совещании при директоре
5.8	Анализ стимулов и препятствий профессионального роста педагога и классных руководителей (по В.И. Зверевой)	Умение строить взаимоотношения с учащимися и родителями; умение проводить самоанализ воспитательного мероприятия, умение использовать ресурсы социум при планировании воспитательной работы в классе	Сентябрь	Зам. директора по ВР. МО	Отчёт на совещании при директоре, педсовете

**Лист оценки и самооценки эффективности деятельности заместителя директора по управлению качеством образования**

№ п/п	Критерий	Показатель	Оценка в баллах
1	Уровень информационно-аналитической деятельности	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Состояние получения и анализа промежуточной и итоговой информации о результатах образовательного процесса первой ступени начального общего образования (по классам, параллелям, предметам); обоснованность выбора методов сбора информации, содержания диагностических программ;</li> <li>– оперативность обработки информационных потоков;</li> <li>– оптимальность форм сбора, учёта и хранения информации;</li> <li>– участие учителей-предметников среднего звена, председателей МО русского языка, математики, начальных классов в сборе информации, её анализе;</li> <li>– глубина и аргументированность анализа состояния образовательного процесса (установление связей и зависимостей, характеризующих положительные и отрицательные тенденции в его развитии, причин отклонения от заданного программы и учебными планами уровня);</li> <li>– состояние анализа итогов учебного года;</li> <li>– степень конкретности рекомендаций по устранению обнаруженных недостатков.</li> </ul>	

2	Уровень мотивационно-целевой деятельности	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Анализ качества преподавания, результатов образовательного процесса, их причин (проведение собеседования, его периодичность и характер) совместно с учителем;</li> <li>– регулярность и конкретность поощрений по итогам изучения состояния образовательного процесса;</li> <li>– учёт интересов, запросов, потребностей учащихся и учителей в организации взаимодействия с ними, ориентация на успех</li> </ul>	
3	Уровень плано-прогностической деятельности	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Научная обоснованность, полнота, конкретность плана; нацеленность на улучшение конечных результатов деятельности на первой ступени начального общего образования, её развитие; обеспечение преемственности со средним звеном;</li> <li>– система планирования по управлению образовательным процессом, его результатами (разработанных программ мониторинга, изучение профессиональной деятельности учителя, мониторинга уровня развития младших школьников);</li> <li>– обоснованность и оптимальность выбора направлений совершенствования и развития образовательного процесса; планирование перехода на более высокий качественный уровень (с учётом зоны ближайшего развития по классам, параллелям, предметам);</li> <li>– степень участия начальных классов, МО в планировании;</li> <li>– целевые программы развития приоритетных направлений образовательного процесса в начальных классах</li> </ul>	
4	Уровень организационно-исполнительской деятельности	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Гибкость организационных структур управления (групп учителей по параллелям, временных творческих коллективов и т. п.), их участие в проведении мониторинга образовательного процесса;</li> <li>– уровень организации методической учёбы;</li> <li>– рациональная организация труда (плановость в работе; чёткая регламентация дел во времени; оформление документации в соответствии с требованиями; личный контакт с учителями, родителями, при необходимости и возможности — с учениками; режим труда, обеспечивающий постоянное самообразование, работу над подготовкой рабочих материалов по управлению образовательным процессом в начальных классах; согласование и координация действий с заместителем директора по воспитательной работе, директором школы и др.);</li> <li>– уровень подготовки материалов о состоянии образовательного процесса в начальных классах к педсоветам, совещаниям, к аттестации учителей начальных классов;</li> <li>– контроль за исполнением управленческих решений</li> </ul>	
5	Уровень контрольно-диагностической деятельности	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Система внутришкольного контроля (учёт результатов диагностирования, динамики развития педагогических процессов);</li> <li>– обоснованность параметров, характеризующих развитие адаптивной образовательной среды в начальных классах;</li> <li>– сочетание административного, общественного контроля с самоконтролем учителя;</li> <li>– целенаправленность и оперативность в постановке педагогического диагноза, выработке коррекционных мер, степень их адекватности полученным результатам (эффективность и действенность внутришкольного контроля);</li> <li>– «Выход на ученика» (определение уровня задач его развития);</li> <li>– согласованность содержания и форм внутришкольного контроля</li> </ul>	

6	Уровень коррекционно-регулятивной деятельности	<ul style="list-style-type: none"><li>– Обоснованность и своевременность проводимых коррекционных и регулирующих мер;</li><li>– степень адекватности управленческих решений результатам изучения качества обученности младших школьников;</li><li>– степень реализации лично ориентированного подхода в выборе средств коррекции образовательного процесса, повышении квалификации учителей начальных классов;</li><li>– оперативность принятия мер в системе «заместитель директора — учитель», «учитель — ученик» в случае проявления отрицательных результатов образовательного процесса;</li><li>– организация пропедевтической работы с учителями начальных классов по методике изучения разделов программ, вызывающих затруднения в практике их преподавания</li></ul>	
---	------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Если показатель, характеризующий деятельность, проявляется всегда, то он оценивается в 4 балла; часто — 3 балла; редко — 2 балла; иногда — 1 балл; никогда — 0 баллов. Балльная оценка каждого показателя даёт возможность подсчитать коэффициент эффективности управленческой деятельности по формуле:  $K_{\text{э}} = \text{фактическое количество баллов} \times 100\%$ .

Интерпретация результатов оценки: если коэффициент эффективности управленческой деятельности составляет: 100–75% — деятельность оптимальна; 74–50% — деятельность проводится на допустимом уровне; 49–25% — уровень деятельности критический; ниже 24% — недопустимый уровень.