

ЭФФЕКТИВНАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ШКОЛОЙ: КОМПЕТЕНЦИИ, ДЕЙСТВИЯ, РЕЗУЛЬТАТ

Любовь Ермакова, начальник отдела образования муниципального образования «Мелекесский район»,
Валентина Основина, зав. кафедрой управления образованием Ульяновского института повышения квалификации и переподготовки работников образования, научный руководитель лаборатории «Сельская школа», кандидат педагогических наук

Основная задача современного руководителя — создать внутренние механизмы управления, обеспечить их интеграцию и взаимодействие с окружающей средой. Управление — системный процесс. Он позволяет сформулировать цели и задачи, адекватные стратегии модернизации общего образования, спрогнозировать ожидаемые результаты и обеспечить их достижение. В Мелекесском районе Ульяновской области создана и четвёртый год успешно работает лаборатория «Сельская школа», руководят которой ведущие преподаватели кафедры управления образованием областного института повышения квалификации и переподготовки работников образования.

Лабораторией создана и реализуется на практике модель эффективной управленческой деятельности (на основе модели П.И. Третьякова).

С учётом задач модернизации в модели принята управленческая деятельность образовательного учреждения по восьми основным направлениям (процессам), каждый из которых ориентирован на достижение определённой конкретной цели:

1. обеспечение здоровья и здорового образа жизни;
2. обеспечение оптимального и допустимого уровня воспитанности;
3. обеспечение базового и дополнительного образования;
4. обеспечение готовности к непрерывному образованию и работе в рыночных условиях;

Стратегическое и организационное планирование

5. создание условий для формирования готовности к жизни в семье и обществе;
6. обеспечение образовательных услуг с учётом индивидуальных и общественных потребностей;
7. кадровое обеспечение учебно-воспитательного процесса;
8. финансовое и материально-техническое обеспечение учебно-воспитательного процесса по каждому из направлений.

По каждому направлению раскрывается содержание и технологии реализации всех управленческих компетенций: целевой, информационно-аналитической, плано-прогностической, организационно-исполнительской, контрольно-диагностической и регулятивно-коррекционной.

1. Обеспечение здоровья и здорового образа жизни*Целевая:*

- обеспечение оптимального уровня здоровья учащихся.

Информационно-аналитическая:

- сбор информации об уровне физического развития детей, о состоянии заболеваемости (результаты медицинского осмотра учащихся);
 - анализ информации: выявление реального состояния здоровья учащихся (определение уровня и структуры общей заболеваемости, числа детей с хроническими заболеваниями);
 - выявление динамики перечисленных процессов, тенденций;
 - распределение детей по группам для занятий физкультурой;
- определение показателя эффективности управленческой деятельности по обеспечению здоровья и здорового образа жизни по формуле: $\text{Эф.} = \frac{\text{число учащихся, имеющих оптимальный и допустимый уровень здоровья}}{\text{общее число учащихся}}$; динамика данного показателя за последние три года; тенденции;
- выявление причин отклонения уровня здоровья детей от оптимального и допустимого уровня (в системе спортивно-оздоровительной работы, организации учебно-воспитательного процесса, в дефектах санитарно-гигиенического режима).

Плано-прогностическая:

- определение задач по организации системы физкультурно-оздоровительных мероприятий, улучшению санитарно-гигиенического режима в школе, организации системы рационального питания, совершенствованию организации учебного процесса, направленных на устранение выявленных недостатков;

- установление последовательности выполнения задач.

Организационно-исполнительская:

- создание организационной структуры, выполняющей поставленные задачи.

Контрольно-диагностическая:

- проверка состояния санитарно-гигиенического режима в школе; обеспечение детей горячим питанием; охват учащихся занятиями физкультурой и спортом;

- выявление организации занятий физкультурой с больными детьми; выявление уровня и структуры острой заболеваемости;

- выявление организации обучения учащихся первого класса, функционально незрелых к обучению; выявление организации адаптационного периода учащихся пятого класса;

- выявление влияния на состояние здоровья дифференциации обучения (учёба в профильных классах, учёба в классах коррекционно-компенсирующего обучения);

- система обеспечения безопасной жизнедеятельности; организация учебного процесса с точки зрения формирования здоровья и здорового образа жизни.

- Регулятивно-коррекционная: определение причин выявленных рассогласований и формулирование проблем; внесение изменений в управленческую деятельность с целью решения выявленных проблем.

2. Обеспечение оптимального и допустимого уровня воспитанности

Целевая: обеспечить оптимальный уровень воспитанности учащихся.

Информационно-аналитическая:

- информация об отношении учащихся к прекрасному, природе, общественным нормам и законам; любознательности, прилежанию, трудолюбию, эстетических вкусах;

- информация о факторах, влияющих на уровень воспитанности, состоянии воспитывающей деятельности в школе, качестве классных (школьных) мероприятий, состоянии воспитания в семьях учащихся; о воспитывающем воздействии неформальных форм общения, об организации ученического самоуправления, работе с «трудными» детьми.

Планово-прогностическая:

- определение задач по организации системы воспитания, обеспечивающей повышение уровня воспитанности, улучшению классных и общешкольных мероприятий, созданию системы мони-

Стратегическое и организационное планирование

торинга, позволяющего выявить структуру интересов и ценностей учащихся, уровень воспитанности, воспитательный потенциал педагогов, учащихся и управленческий воспитательный потенциал, направления совершенствования организации учебно-воспитательного процесса и воспитательных мероприятий;

- установление последовательности выполнения задач по организации системы воспитания.

Организационно-исполнительская:

- создание организационной структуры (установление состава исполнителей, распределение обязанностей между ними);
- организация труда исполнителей по выполнению поставленных задач.

Контрольно-диагностическая:

- анкетирование учащихся по оценке качества воспитательных мероприятий;
- диагностика структуры и интересов и ценностей учащихся, воспитательного потенциала педагогов, учащихся и управленческого воспитательного потенциала, направлений совершенствования учебно-воспитательного процесса и воспитательных мероприятий.

Регулятивно-коррекционная:

- в случае недопустимых отклонений — выявление причин рассогласований и формулирование проблем;
- внесение изменений в управленческую деятельность с целью решения выявленных проблем в системе воспитывающей деятельности.

3. Обеспечение базового и дополнительного образования

Целевая:

- обеспечение оптимального уровня качества знаний учащихся; формирование общеучебных умений и навыков, способов познавательной, информационно-коммуникативной и рефлексивной деятельности у учащихся в соответствии с требованиями государственного стандарта начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования; достижение уровня развития самостоятельной деятельности учащихся в соответствии с уровнем обучаемости; предоставление учащимся возможности получения предпрофильной подготовки и профильного обучения, дополнительного образования в стенах школы.

Информационно-аналитическая:

- сбор информации по классам, предметам, учителям (в динамике за 2–3 года) о качестве знаний, об уровне развития самостоя-

тельной деятельности учащихся на учебных занятиях, об уровне сформированности общих учебных умений, навыков и способов познавательной, информационно-коммуникативной и рефлексивной деятельности; применяемых технологиях обучения; степени удовлетворения соответствующих потребностей групп отдельных учащихся, в том числе их потребностей в профильном обучении и дополнительных потребностей; характеристики их обученности и обучаемости;

- анализ информации: выявление состояния качества подготовки учащихся и соответствия его требованиям государственного стандарта начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования; выявление причин рассогласования (в недостатках учебно-воспитательного процесса, в составлении учебного плана, в несовершенстве используемых учебных программ и учебников, в использовании неэффективных технологий, в отсутствии необходимой дифференциации учащихся при организации учебно-воспитательного процесса; в недостаточности условий: отсутствие или неподготовленность кадров, недостаточная их мотивация, отсутствие научно-методического обеспечения и пр.); выявление качества дополнительного образования, предоставляемого школой.

Планово-прогностическая:

- определение всех задач, которые нужно выполнить для обеспечения качества образования, соответствующего государственному стандарту (совершенствование учебно-воспитательного процесса, учебного плана, обновление учебных программ и учебников, овладение и использование эффективных технологий, создание системы предпрофильной подготовки и профильного обучения на основе дифференциации учащихся в зависимости от их потребностей и возможностей;

- создание необходимых условий для повышения качества образования: подготовка педагогических кадров, повышение их мотивации, научно-методическое обеспечение совершенствования содержания и технологий обучения;

- создание внутришкольной системы мониторинга и оценки качества образования; создание системы дополнительного образования в соответствии с потребностями учащихся и их родителей.

Организационно-исполнительская:

- создание организационной структуры (установление состава исполнителей, распределение обязанностей между ними); организация труда исполнителей по выполнению поставленных задач.

Стратегическое и организационное планирование*Контрольно-диагностическая:*

- определение качества знаний учащихся по результатам текущей, рубежной и итоговой аттестации;
- определение сформированности общих учебных умений, навыков и способов познавательной, информационно-коммуникативной и рефлексивной деятельности; определение уровня развития самостоятельной деятельности учащихся в конце каждого полугодия;
- определение качества предпрофильной подготовки и профильного обучения;
- определение качества предоставляемых дополнительных образовательных услуг.

Регулятивно-коррекционная: в случае недопустимых отклонений от запланированного — выявление причин рассогласований и формулирование проблем; внесение изменений в управленческую деятельность с целью устранения выявленных проблем в достижении качества образования, соответствующего государственному стандарту общего образования.

4. Обеспечение готовности к непрерывному образованию и к работе в рыночных условиях*Целевая:*

- создание условий для формирования конструктивного уровня готовности выпускников к непрерывному продолжению образования и работе в рыночных условиях.

Информационно-аналитическая:

- информация о трудоустройстве выпускников и распределении их по направлениям для продолжения образования;
- анализ информации: определение причин недостаточно высокого уровня подготовленности учащихся для поступления в вузы, ссузы; отсутствие коммуникативных и рефлексивных навыков, профессиональной подготовки и пр.

Планово-прогностическая:

- определение всех задач, которые нужно выполнить для обеспечения готовности учащихся к непрерывному образованию и работе в рыночных условиях (разработка и реализация единых подходов к формированию общих учебных умений, навыков и способов познавательной, информационно-коммуникативной и рефлексивной деятельности);
- создание системы предпрофильной подготовки и профильного обучения на основе дифференциации учащихся в зависимости от их потребностей и возможностей;

- создание необходимых условий для профессиональной подготовки учащихся на основе сетевого взаимодействия с учреждениями начального и среднего профессионального образования;
- подготовка педагогических кадров для реализации программ предпрофильной подготовки и профильного обучения;
- научно-методическое обеспечение подготовки учащихся к непрерывному продолжению образования и работе в рыночных условиях;
- ориентация системы дополнительного образования на овладение научными основами труда;
- умение планировать личный труд и отдых, умение оборудовать рабочее место, умение планировать режим дня, недели, на длительное время, овладение проектным методом.

Организационно-исполнительская:

- создание организационной структуры (установление состава исполнителей, распределение обязанностей между ними);
- организация труда исполнителей по выполнению поставленных задач.

Контрольно-диагностическая:

- осуществление контроля за продолжением выпускниками ОУ образования и трудоустройством.

Регулятивно-коррекционная:

- оказание помощи и поддержки в решении вопросов продолжения образования и работы;
- внесение изменений в содержание и технологии подготовки учащихся к продолжению образования и к работе в рыночных условиях;
- внесение изменений в управленческую деятельность с целью устранения выявленных проблем в подготовке учащихся к продолжению образования и работе в рыночных условиях.

5. Создание условий для формирования готовности к жизни в семье и обществе

Целевая:

- создание условий для формирования готовности к жизни в семье и обществе.

Информационно-аналитическая:

- сбор информации об уровне удовлетворённости учащихся и их родителей знаниями, полученными в школе (знания в области психологии, санитарно-гигиенические, знания в области взаимоотношений полов, эстетические, правовые, экономические зна-

Стратегическое и организационное планирование

ния, знания по экологии, знания и умения в ведении домашнего хозяйства);

- анализ уровня готовности учащихся к жизни в семье и обществе;
- анализ общественной деятельности учащихся по всем направлениям, изучение потребностей родителей в психологической службе, телефоне доверия.

Планово-прогностическая:

- определение всех задач, которые нужно выполнить для обеспечения готовности учащихся к жизни в семье и обществе (подготовка учащихся по вопросам психологии, формирование санитарно-гигиенических знаний, знаний в области взаимоотношения полов, эстетических знаний, правовых знаний, экономических знаний, экологических знаний, знаний и умений в ведении домашнего хозяйства).

Организационно-исполнительская:

- создание организационной структуры (установление состава исполнителей, распределение обязанностей между ними);
- организация труда исполнителей по выполнению поставленных задач.

Контрольно-диагностическая:

- изучение быта детей;
- мониторинг процесса подготовки учащихся по вопросам психологии, формирования санитарно-гигиенических знаний, знаний в области взаимоотношений полов, эстетических знаний, правовых знаний, экономических знаний, экологических знаний, знаний и умений в ведении домашнего хозяйства;
- оказание фактической помощи учителям, учащимся и их родителям в подготовке к жизни в семье и обществе.

6. Обеспечение образовательных услуг с учётом индивидуальных и общественных потребностей

Целевая:

- обеспечить удовлетворение образовательных потребностей учащихся и родителей за счёт школы на 70%.

Информационно-аналитическая:

- изучение удовлетворённости образовательными услугами школы и спроса на образовательные услуги (предшкольная подготовка детей, предпрофильная подготовка, профильное обучение, дополнительное образование детей, психолого-педагогическое и санитарно-гигиеническое просвещение родителей и др.).

Планово-прогностическая:

- определение всех задач, которые нужно решить для обеспечения образовательных услуг с учётом индивидуальных и общественных потребностей;
- установление последовательности решения задач;
- инновационная работа (предшкольная подготовка, предпрофильная подготовка, профильное обучение, разработка программно-методического обеспечения новых предметов базисного учебного плана);
- разработка УМК по предметам в соответствии с государственным стандартом общего образования;
- методическое обеспечение подготовки учащихся к ЕГЭ и др.

Организационно-исполнительская:

- создание организационной структуры (установление состава исполнителей, распределение обязанностей между ними);
- организация труда исполнителей по выполнению поставленных задач.

Контрольно-диагностическая:

- контроль за всеобучем, оказание оперативной помощи в индивидуальных образовательных потребностях.

Регулятивно-коррекционная:

- оказание помощи и поддержки, коррекция намерений с учётом индивидуальных и общественных потребностей.

7. Кадровое обеспечение учебно-воспитательного процесса*Целевая:*

- обеспечить повышение уровня профессионализма учителей.

Информационно-аналитическая:

- информация о результатах аттестации учителей;
- анализ результатов аттестации и повышения квалификации учителей (кто, где и по каким направлениям повышал квалификацию: на курсах в ИПК, в других вузах, в районе, в ОУ, самостоятельно);
- анализ условий работы с педагогическими кадрами по достижению конечных результатов: участие педагогов в поисковой, исследовательской и экспериментальной работе; анализ затруднений педагогов в методической работе;
- анализ результатов инновационной работы по модернизации образовательной деятельности ОУ (предшкольная подготовка, предпрофильная подготовка, профильное обучение, разработка

Стратегическое и организационное планирование

программно-методического обеспечения новых предметов базисного учебного плана; разработка УМК по предметам в соответствии с государственным стандартом общего образования; методическое обеспечение подготовки учащихся к ЕГЭ и др.);

- анализ факторов, стимулирующих творческое развитие педагогов (материальные, социальные, психологические, административно-управленческие, методическая работа);
- анализ факторов, препятствующих обучению и развитию педагогов (собственная инерция, отсутствие поддержки со стороны руководителей, непонимание окружающих, состояние здоровья, ограниченные ресурсы, недостаточные теоретические знания);
- анализ использования новых педагогических и информационно-коммуникационных технологий в обучении и воспитании учащихся.

Планово-прогностическая:

- определение задач, которые нужно решить для повышения уровня профессионализма учителей (аттестация; повышение квалификации);
- участие в поисковой, исследовательской и экспериментальной работе;
- овладение новыми технологиями обучения, овладение информационно-коммуникативными технологиями;
- инновационная работа (предшкольная подготовка, предпрофильная подготовка, профильное обучение, разработка программно-методического обеспечения новых предметов базисного учебного плана; разработка УМК по предметам в соответствии с государственным стандартом общего образования; методическое обеспечение подготовки учащихся к ЕГЭ и др.

Контрольно-диагностическая:

- контроль за своевременным повышением квалификации, самообразовательной работой педагогов по овладению новыми технологиями обучения, информационно-коммуникативными технологиями, инновационной работой (предшкольная, предпрофильная подготовка, профильное обучение, разработка программно-методического обеспечения новых предметов базисного учебного плана);
- разработка УМК по предметам в соответствии с государственным стандартом общего образования; методическое обеспечение подготовки учащихся к ЕГЭ и др.

8. Финансовое и материально-техническое обеспечение учебно-воспитательного процесса

Целевая:

- создание условий для обеспечения учебно-воспитательного процесса;
- оснащение школы необходимым оборудованием, компьютерами и техническими средствами;
- обеспечение библиотеки учебниками и книгами.

Информационно-аналитическая:

- информация о финансировании ОУ в условиях нормативного подушевого финансирования, о финансовых средствах, заработанных за счёт платных дополнительных услуг, аренды; поступивших в ОУ от попечительского совета ОУ; полученных от участия в грантах, конкурсах;
- информация об обеспеченности кабинетов школы учебным оборудованием, компьютерами и ТСО, об обеспеченности учащихся учебниками, художественной и научно-популярной литературой;
- анализ информации; выявление рассогласований в реальном обеспечении учебного процесса приборами и оборудованием и существующими нормативами; выявление причин рассогласования.

Планово-прогностическая:

- определение задач, которые нужно решить для повышения уровня финансового и материально-технического обеспечения учебно-воспитательного процесса (повышение конкурентоспособности ОУ за счёт расширения спектра и повышения качества предоставляемых образовательных услуг, дополнительных платных услуг и привлечения тем самым большего количества учащихся);
- активизация деятельности попечительского совета по привлечению внебюджетных средств в ОУ;
- улучшение обеспеченности кабинетов школы учебным оборудованием, компьютерами и ТСО, обеспеченности учащихся учебниками, художественной и научно-популярной литературой и др.

Контрольно-диагностическая:

- контроль за расходованием бюджетных и внебюджетных средств, использованием учебной и материально-технической базы ОУ.

Регулятивно-коррекционная: коррекция потребностей в финансовом и материально-техническом обеспечении с учётом наличия реальных ресурсов.