

Управление школой в «режиме развития»

С.М. Курганский — директор муниципальной средней школы № 1 г. Белоярского Тюменской области, кандидат педагогических наук

Современная социально-экономическая ситуация в стране на первый план выдвигает вопросы реформирования российского образования, радикального обновления его структуры и содержания, что влечёт за собой необходимость изменений в управлении системой образования, в частности общеобразовательными учебными заведениями. Проблема, безусловно, современного, соответствующего новой реальности подхода к управлению общеобразовательными учреждениями — одна из центральных в образовательной политике сегодняшнего дня, потому что она связана с решением комплекса задач, направленных на становление и развитие конкурентоспособной личности с высокими нравственными убеждениями и мотивами к профессиональному труду.

Содержание образования обновляется в условиях децентрализации образовательных учреждений, развития вариативности образования и дифференциации обучения, повышения интереса педагогов-практиков к исследовательской и экспериментальной деятельности, расширения спектра образовательных услуг с учётом социального заказа.

Механизмы развития и саморазвития образовательного учреждения сейчас получили мощный импульс. Выявились, что источники его — это творчество руководителей, педагогов, их инновационная деятельность, которая нашла своё отражение в коррекции, разработке и внедрении современных подходов к управлению образовательным учреждением.

Экономическая нестабильность, нерегулярное и неполное финансирование системы образования приводят к ослаблению материально-технической базы учебных заведений, оттоку педагогических кадров, к затруднениям в организации их подготовки и переподготовки, к ухудшению здоровья школьников, в особенности в районах Крайнего Севера. Возникает напряжение между школой и потребителями её услуг по поводу качества образования.

При существующих незначительных инвестициях в образование первостепенное значение приобретает поиск такой модели управления, которая обеспечивала бы функционирование и развитие общеобразовательного учреждения. Бесспорно, необходима региональная образовательная политика, которая не разъединяет, а объединяет муниципальные образования, повышает управляемость всей региональной системы образования и обеспечивает её целостность.

Повышение эффективности функционирования образовательного учреждения существенным образом влияет на модель управления, т.е. схему организации, представляющую её структуру. В современной школе традиционная модель уже не работает, да и не может работать: в условиях, когда дети оказываются включёнными в разные системы информационных потоков, трансляция определённого набора сведений и фактов становится неэффективной.

1. Модель управления школой в «режиме развития»

Цель образования — планируемый результат образовательных воздействий на разных уровнях. Нас здесь интересует уровень школы. Цель в этом случае — планируемый результат образования «в выпускнике». Часто говорят: «идеальный образ» или «модель выпускника», то же можно сказать и о цели образования на определённой ступени школы: модель выпускника основной школы, модель выпускника начальной школы; то же можно сказать и о цели на тот или иной год обучения — модель ученика, закончившего первый класс, третий, пятый и т.п.

Аналогичный подход прослеживается и в том случае, когда имеются в виду цели обучения, воспитания и развития. Цели обучения на уровне школы — это стандарты по образовательным областям и предметам полного общего среднего образования: государственный, региональный и школьный. На уровне ступени образования цели обучения — это предметные

стандарты (государственный, региональный и школьный) основной или начальной школы. На уровне отдельного курса внутри предмета — это требования к ЗУНам соответствующей предметной программы. На уровне раздела, темы — это тот перечень требований к ученику, который отражён в модели полного усвоения этого раздела, темы, в соответствующих тестах, контрольных вопросах и т.д. На уровне урока цель обучения также есть его планируемый результат в «ученике». Декомпозицию (раскладывание по полочкам) целей, проведённую нами выше, принято называть построением древа целей.

Такой подход к целеполаганию позволяет ввести категорию результативности как отношение между реально достигнутым результатом и целью (планируемым результатом), что даёт возможность анализировать свою деятельность, чтобы выявить причины недостаточной результативности.

Образовательные цели наивысшего уровня представляют собой предельно обобщённый результат образования. Этим целям три: классическая, реальная, социальная. В хорошей школе цели всех уровней — от «модели выпускника» до цели урока — несут на себе отпечаток этих глобальных целей.

Классической целью образования считается самообразование. Классическая цель предполагает «образование для образования» (для продолжения образования, для саморазвития, для «чистого» культурного роста, для формирования рефлексии и т.п.). В конечном счёте классическая цель образования ведёт к созданию условий, предпосылок, которые позволяют развиваться свободной и ответственной личности.

Реальная цель образования — это функциональная деятельность. Реальная цель предполагает образование для получения профессии, полезных жизненных навыков и умений, осуществления определённой профессиональной и социальной карьеры, получения достойного места в жизни. В конечном счёте реальная цель образования ведёт к созданию условий, в которых может сформироваться квалифицированный работник, менеджер и т.д., то есть профессионал в любой области.

Социальная цель образования — это помощь в преодолении психологических и психофизиологических трудностей, обусловленных как внутриобразовательными, так и внеобразовательными (социальными и природными: неблагоприятная среда, болезни, наследственность и т.п.) причинами. Социальная цель предполагает образование для адекватного определения своих возможностей, исходя из состояния физического и психического здоровья, способностей и склонностей, интересов, темперамента, социального и экономического положения семьи. Социальная цель предполагает также образование для поддержки, солидарности, взаимопомощи, толерантности, милосердия и благотворительности. В конечном счёте социальная цель образования ведёт к созданию условий, в которых может сформироваться человек, ориентированный на добро, каковым является прежде всего позитивное и активное социальное взаимодействие.

Сегодня нашей школе необходимо в первую очередь осознать важность социальной цели. Забыть о реальной цели не даст жизнь в лице родителей и общества, классическая цель и так считается педагогами приоритетной.

В отличие от целей образования, которые представляют собой планируемый результат, содержание образования характеризует процесс собственно образования. Под содержанием образования понимают информацию, предъявляемую к усвоению, и способы, какими эта информация преподаётся и изучается. Отсюда следует, что разными видами содержания может быть обеспечена одна и та же цель и, наоборот, одно и то же содержание может работать на разные цели. В этом заключена возможность конструировать множество вариантов учебных планов, конкретных обучающих, развивающих программ, создавать множество образовательных сред. Одним словом, комбинируя цели и виды содержания, создающий «хорошую школу» может пробовать самые удивительные сочетания, пока не остановится на том единственном образе, который соответствует надеждам его учеников, учителей и, в конце концов, его собственным.

Универсальное по содержанию и технологиям образование представляет собой овладе-

ние универсальными знаковыми системами (естественными и искусственными языками — родным, живыми и мёртвыми иностранными языками, математикой, компьютером, музыкой, мифологией и т.п.), основательными и целостными представлениями о религиозной, научно-популярной и научной картинах мира и антропологией (совокупностью сведений о человеке и обществе).

Универсальное образование даёт общеучебные и надпредметные (рефлексивные) умения и предлагает использовать в совокупности и гармоническом сочетании основные методы обучения: объяснительно-иллюстративный, частично-поисковый (эвристический), исследовательский (проблемный), креативный (проективно-творческий), а также основные невербальные и вербальные техники педагогического направленного действия: общения учителя.

Прагматическое (практически полезное) по содержанию и технологиям образование — многопредметное, профильное, углублённое с ранней профессиональной ориентацией — предполагает овладение языками конкретных наук, искусств, ремёсел (термины, формулы, специальные символы и т.д.), основами научных и (или) профессиональных знаний.

Прагматическое образование даёт специальные учебные умения и навыки (равно как и профессиональные, на том или ином уровне) и предполагает использование учителем прежде всего эвристического и проблемного методов обучения, а также таких техник педагогического общения, как инструктаж — демонстрация — моделирование — традиционный опрос, тестирование (контроль по абсолютной стандартной шкале).

Элементарное по содержанию и технологиям образование предполагает овладение родным и государственным языком(ами) как средством коммуникации (общения). Особое внимание уделяется статусному общению в стандартных, типичных коммуникативных ситуациях и автокоммуникации (общение с собой).

Элементарное образование даёт основные первичные базовые умения — писать, читать, считать, рисовать — чертить, артикулировать речь, напрягать память, волю, внимание и т.д., а также минимально необходимый в данной социокультурной ситуации набор жизненно важных знаний, специальных учебных умений и навыков, в том числе поведенческих и профессиональных. Элементарное образование предполагает, что учитель обратится прежде всего к объяснительно-иллюстративному методу обучения, что исключает возможность использовать также и частично-поисковый (эвристический), и исследовательский (проблемный), и креативный (проективно-творческий) методы — правда, лишь как вспомогательные.

Мы убеждены, что вариативное применение тех или иных видов содержания образования при относительной устойчивости целей позволит нам построить единое образовательное пространство школы на основе индивидуальных трасс образования учеников. Учителю очень важны тренинги, то есть комплексное сочетание внушающего монолога — инструктажа — демонстрации — упражнения, а также диалог как техника, формирующая коммуникативные умения.

Образовательная модель — это способ дифференциации воспитанников-учащихся и степень свободы выбора ребёнком и его семьёй своего пути в образовании.

Образовательная модель указывает также «шаг» дифференциации (ученик, малая группа, подгруппа, класс, поток) и варианты выбора — учителей, товарищей, степень углубления, способы обучения, скорость прохождения материала, виды образовательных сред. Образовательная модель представляет собой уже осуществлённое единство принципов, глобальных, школьных, «ступенчатых», годовых и предметных целей образования и основных видов содержания образования. Образовательные модели также представляют собой конструкционный материал для «делающего хорошую школу». Известно всего четыре образовательные модели.

1. Недифференцированная и безвыборная модель — все воспитанники-ученики получают образование в одинаковых условиях, по одной программе, с теми воспитателями-учителями, которым «достанутся».

2. Полностью дифференцированная классно-поточная модель — все воспитанники-учителя дифференцируются по природным задаткам или другим признакам и соответственно

составляют однородные классы, которые занимаются каждый по своей программе и со своими учителями-воспитателями.

3. Частично дифференцированная классно-групповая модель. Она может основываться на:

- овладении всеми воспитанниками-учениками обязательной базовой программой с выбором («я хочу») произвольного набора дополнительного изучения (учитель, тематика и т.п.);
- овладении всеми учениками-воспитанниками обязательной программой на разных уровнях, с той или иной степенью расширения базового ядра.

В зависимости от достигнутого результата ребёнок оказывается в каждый момент времени в той или иной группе: он фактически выбирает («я могу») соответствующий уровень освоения материала, скорость и основные способы его изучения; выбирает и учителя-воспитателя.

4. Полностью дифференцированная индивидуально-групповая модель.

Каждый ребёнок (с помощью родителей, психологов, воспитателей, врачей) выбирает («я хочу») набор предметов, скорость, уровень и способы их освоения, а также воспитателя-учителя. Фиксированные группы-классы в этой модели исчезают, учителя имеют дело с «та-сующимися» группами или отдельными учениками.

Мы должны выбирать образовательные модели, максимально обеспечивающие ученику индивидуальную трассу образования, — и это, конечно, полностью дифференцированная индивидуально-групповая модель, на худой конец — частично дифференцированная классно-групповая модель.

Исходя же из наших возможностей как бюджетного учреждения, мы едва-едва можем оплатить только недифференцированную и безвыборную модель. Как быть?

Внутри этого реального противоречия и будет развёртываться управленческая «драма» конструирования учебно-воспитательного процесса школы. Следовательно, необходимо:

- усилить развивающее обучение в начальном звене, общем среднем образовании повышенного уровня, прогимназическом и гимназическом образовании, выстраивать довузовское образование, профильное и углублённое изучение отдельных предметов в инвариантной части учебного плана, глубоко индивидуализированное эквивалентное, эстетическое, спортивно-оздоровительное образование в вариативной части учебного плана, адресное, по индивидуальному заказу профессионально-трудового, психолого- и медикореабилитационного, коррекционного и компенсаторного образования; разнообразные виды дополнительного образования за пределами учебного плана, в пространстве «школы полного дня»;

- стремиться в связи с этим к росту влияния полностью дифференцированной индивидуально-групповой образовательной модели, вплоть до введения индивидуальных учебных планов школьников старшей ступени; гораздо больше внимания уделять формам мягкой дифференциации (особенно по варианту частично дифференцированной классно-групповой модели вплоть до введения индивидуальной трассы ученика на младшей и средней ступенях образования, помнить, что полное удовлетворение образовательных потребностей возможно при прочих равных условиях только в паре ученик — учитель);

- подвергнуть серьёзной коррекции мировоззрение учителей нашей школы. Должно быть значительно меньше «селекционных» настроений, авторитаризма; надо обеспечить системный сдвиг (не только на уровне идеологии, но и, что гораздо труднее, в практической работе) в сторону диалогичности, педагогики сотрудничества; потребуются ещё более серьёзное проникновение в идеи природосообразности, адаптивного образования.

Исходя из выбранных нами принципов, целей, содержания и моделей образования, формируется тип учебного заведения, который должен соответствовать поставленным требованиям.

Учебное заведение, в котором реализуется принцип непрерывности образования, сочетание принципов индивидуализации и дифференциации образования, должно быть прежде всего комплексным.

Комплексное образовательное учреждение реализует разные образовательные программы, предоставляет широкий спектр образовательных услуг. Оно может быть учреждением не только начального, основного и полного среднего образования, но и дошкольного и дополнительного. Комплексное образовательное учреждение может состоять из основного учреждения и нескольких филиалов (внутри данного учреждения), и при административном единстве возможно наличие нескольких автономных подразделений: гимназических, спортивных, экологических классов и групп, досугового центра (сочетание ГПД и клубов-студий дополнительного образования), экстерната и т.д.

Универсальное образование, прагматическое образование — виды содержания образования. Главное в универсальном образовании — это образование языковое, рассматривающее и изучающее мир и человека, как тексты на разных языках, которые должны быть поняты, то есть переведены на свой родной (национально-родной и внутренний личностный) язык и таким образом усвоены.

Прагматическое образование — практически полезное образование, изучающее основы наук, искусств и ремёсел в видах овладения им как профессией.

Эстетико-эковалеологическая стратегия образования предполагает следующие приоритеты — ценности (то, что достигается прежде всего):

- красота мира, природы, человека — как высшая ценность;
- здоровье, гармония телесная и душевная, моё собственное, моей семьи, моего посёлка, города, края, страны, мира как практическое, реально достижимое воплощение красоты;
- подобным образом духовно-ориентированная деятельность как результат образования, человек же — деятель, оберегающий красоту осмотрительным, исключаящим скольконибудь опасный риск созиданием, как идеал такого образования.

Учебное заведение, в котором будут заложены все современные требования к образованию, должно обладать признаком универсального образования.

Учебное заведение, ориентированное на удовлетворение широкого спектра образовательных потребностей, должно быть достаточно прагматическим.

Учебное заведение, считающее себя современным, должно опираться в учебной, воспитательной, развивающей деятельности на эстетико-эковалеологическую стратегию.

Школа в своей цельности представляет собой управляемую и управляющую системы. Для эффективного управления школой как единым целым необходимо совершенствовать взаимодействие всех её звеньев, каждое из которых по своей сущности также является системой: управленческой, образовательной, учебно-практической, общественной.

Управленческая система школы постепенно сменила свой режим функционирования на режим развития, что связано, во-первых, с подготовкой выпускников с соответствующим уровнем достижений в предметных областях знаний; во-вторых, с внедрением новых подходов в управление школой.

Учебный и воспитательный процессы неотделимы и взаимосвязаны, что подтверждается содержанием образовательных программ и действующим законодательством по правам человека.

Содержание образования как фактор социального прогресса общества предоставляет возможность самоопределения личности и реально создаёт условия для её реализации в учебно-воспитательном процессе.

Главным условием, обеспечивающим самореализацию личности, остаётся атмосфера и режим образовательного учреждения, включающий сохранение традиций и формирование новых. Вот, например, средняя школа № 1 г. Белоярского. Её отличает строгое соблюдение, особый психологический климат, ровно-доброжелательное общение, что делает невозможной агрессию. В школе действует «охранительный режим». Он подразумевает:

- строгое соблюдение Устава школы и правил внутреннего распорядка;
- выполнение государственных образовательных стандартов и вариативной части учебного плана школы учителями и учениками;
- соблюдение норм сан-эпидрежима и правил техники безопасности в процессе обуче-

ния;

— строгий контроль за состоянием здоровья обучающихся, выполнение лечебно-профилактических, оздоровительных мероприятий;

— формирование благоприятного психологического климата, которым дорожат все участвующие в образовательном процессе.

«Охранительный режим» стал возможен в результате комплексного подхода к методическому обеспечению учебно-воспитательного процесса (в том числе правового обеспечения) и привлечения штатных психолога и юриста.

Поддержание особого психологического климата способствует добрым отношениям между всеми участниками образовательного процесса, это уже норма поведения, безусловное правило общения в школе.

В течение последних пяти лет мы исследовали проблему повышения эффективности управления. Жизнь требует. Повышение эффективности управления образовательным учреждением — это один из способов «выживания» в условиях рынка.

Проблема повышения эффективности управления не может решаться только на уровне межличностных отношений, так как люди в той или иной организации могут иметь хорошие отношения, а организация в целом окажется неэффективной. Система управления образовательным учреждением зависит от сложившихся традиций, менталитета и культуры поведения людей, отраслевой принадлежности, уровня профессионализма, знания психологии и этики делового общения между членами коллектива, от географического положения и национальных особенностей.

Эффективность управления также зависит и от управленческой модели организации. В России во все периоды развития неизменно высок уровень иерархизации, что, естественно, не может не влиять на стереотип управления образовательным учреждением.

«Недемократический» (авторитарный) тип управления образовательным учреждением в определённых ситуациях бывает очень эффективен и приводит к стабильным результатам, обеспечивающим нормальное функционирование. Поэтому попытка членов коллектива, в том числе административно-управленческого персонала, внедрить демократическую управленческую модель может восприниматься как слабость руководителя, неспособность его самостоятельно справиться с проблемой или как способ переложения на нижестоящего руководителя своих функций и личной ответственности.

Неправильное восприятие коллективом инновационной деятельности руководителя может привести к тревоге за будущее и конфликтным ситуациям.

Демократическая модель управления рассчитана на высокий уровень индивидуализма членов организации. Индивидуализм проявляется в самостоятельности, инициативе и личной ответственности членов коллектива. Высокий уровень коллективизма может вызвать активное сопротивление ввиду непонимания инновационной деятельности руководителя, что делает управленческую новацию неэффективной, а это в итоге возвращает образовательное учреждение к прежнему типу функционирования.

Рациональное сочетание централизованных форм управления позволило внедрить разделение труда в форме, наиболее оптимальной для коллектива.

Разделение труда управления в образовательном учреждении, на наш взгляд, с одной стороны — средство повысить эффективность управления, а с другой — способ решения экономических проблем управления.

Развитие школы и новации в учебно-воспитательном процессе стали возможными только при правильной регламентации деятельности управляющей и управляемой систем. Знание руководителем социально-психологических аспектов управления позволяет ему успешно решать поставленные цели и задачи. Вначале руководитель должен сам осознать, чётко сформулировать общие и специфические цели и только после этого предложить их коллективу.

Общая цель и общая функция управления, специфические цели и специфическая функция управления персоналом по вертикали и по горизонтали отражаются, как правило, в

структуре школы, функционале управления, трудовых контрактах, функциональных обязанностях и схемах взаимоотношений и связей по должности.

Общие цели, как правило, отражают концепцию развития образовательного учреждения в целом, а специфические цели определяются в контексте общей цели во всех разделах управления и видах деятельности.

В общеобразовательном учреждении главная общая цель — это качественная, высоко-профессиональная подготовка выпускника, конкурентоспособного на рынке труда.

Определение специфических целей в управляющей системе образовательного учреждения позволяет выделить новое в характере управления: *специфическую функцию руководства* персоналом и по вертикали, и по горизонтали. Специфическая функция руководства в результате разделения труда и повышения эффективности управления может обособливаться в качестве самостоятельной функции.

Общая функция руководства — это мозг всего управления образовательного учреждения, его центральная нервная система, она объединяет, интегрирует все прочие функции в единое целое.

Важнейшие принципы руководства персоналом в школе:

- разделение труда и возложение ответственности на каждого работника за его сферу деятельности в образовательном учреждении;
- знание каждым работником (особенно административно-управленческим персоналом) образовательного учреждения, кому он подчиняется и от кого получает указания (субординация).

Мы сформулировали основные требования к модели управляющей системы школы в режиме развития:

1. Модель управляющей системы должна включать педагогический, психологический, управленческий, организационный, экономический и правовой компоненты.

2. Структура школы не может быть определена без учёта психолого-педагогических характеристик субъектов обучения, в том числе их состояния здоровья.

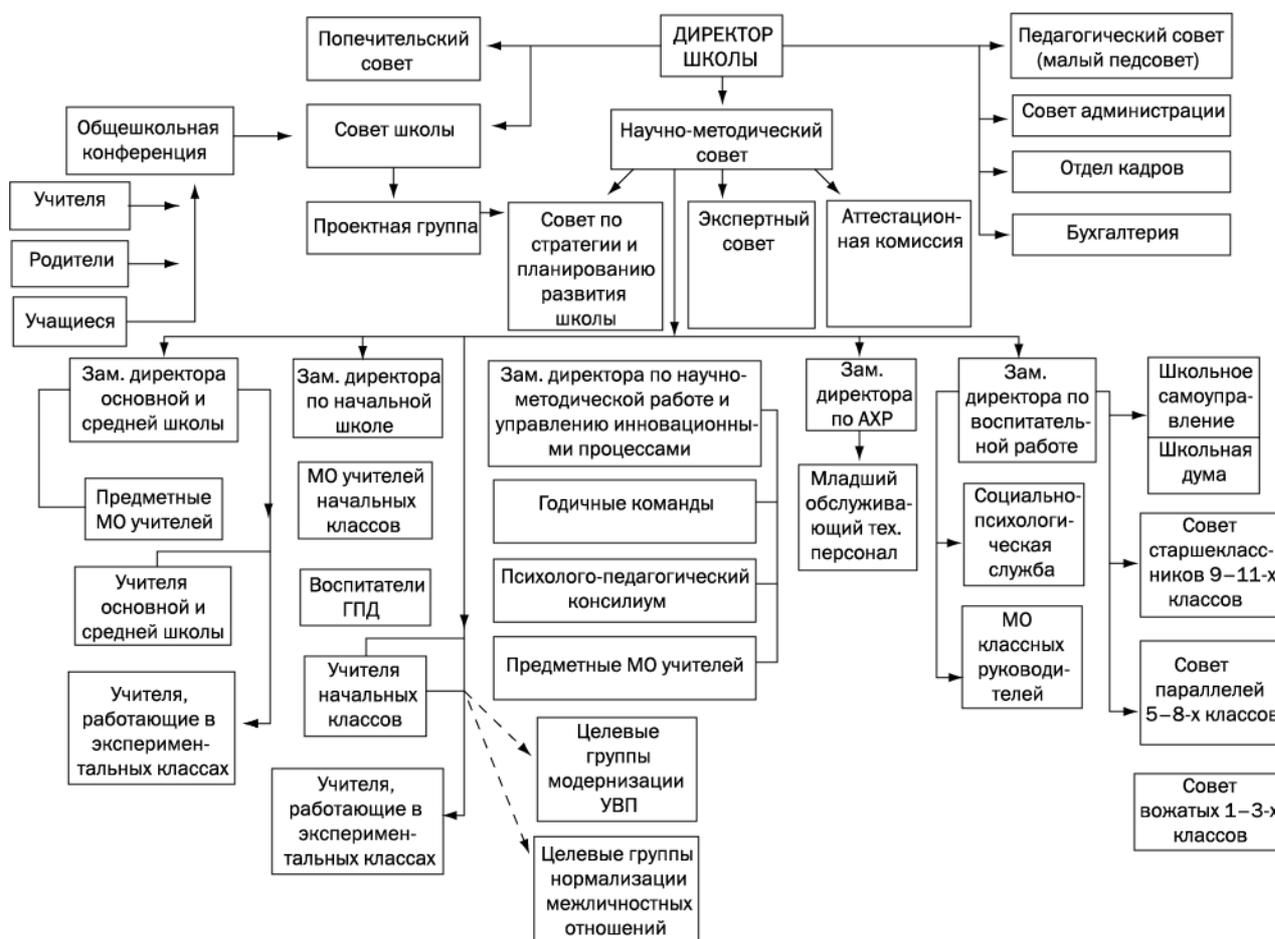
3. В управлении школой, безусловно, необходимо разделение труда в управляющей системе и определение специфики и функционального состава управления для работы по непрерывным образовательным программам.

4. Финансовые затраты должны обеспечивать материально-техническую базу школы.

5. Организационная структура управления школой должна быть нацелена на режим развития и обеспечение своевременного и гибкого реагирования на количественную и качественную потребность в подготовке выпускников средней школы на основе государственного образовательного стандарта и регионального образовательного компонента.

Организационно-функциональная структура модели управляющей системы школы в режиме развития представлена на рисунке 1.

Рис. 1. Модель управляющей системы МОУСШ N 1 в режиме развития



Модель управления школой состоит из различных ступеней (звеньев). За всеми руководителями звеньев закреплены различные этапы (звенья) управления. Руководители имеют разный трудовой статус и выступают как организаторы разных видов деятельности и работ.

Процесс разделения труда в общеобразовательном учреждении включает в себя несколько этапов: анализ состава и содержания функций управления; изучение структуры школы в целом и его подразделений; разделение функций управления на общую и специфическую функцию управления персоналом; разделение труда в управляющей системе и создание системы локальных нормативных правовых актов, регулирующих деятельность школы по сферам деятельности. Ниже представлен перечень специфических функций управления административно-управленческого персонала и функционал управления школой.

Должностные обязанности директора школы

1. Нормативно-правовая деятельность:

- осуществляет руководство школой, реализацией в педагогической практике государственных нормативно-правовых актов РФ, определяющих функционирование и развитие образовательного учреждения в соответствии с его Уставом и законодательством РФ;
- определяет стратегию, цели и задачи развития школы. Совместно с советом школы осуществляет разработку и программы развития школы. Утверждает Правила внутреннего распорядка, а также и другие локальные нормативные акты учреждения и учебно-методические документы;
- осуществляет приём на работу, подбор и расстановку педагогических кадров;
- определяет должностные обязанности работников;
- формирует контингент обучающихся;
- контролирует через своих заместителей ведение школьной документации.

2. Финансовая деятельность:

- обеспечивает рациональное использование бюджетных ассигнований;

- определяет структуру управления учреждением и штатное расписание;
- руководит работой тарификационной комиссии;
- утверждает решения о доплатах, надбавках и премиях работникам школы;
- контролирует использование бюджетных средств школы;
- контролирует поиск и распределение внебюджетных средств;
- участвует в работе попечительского совета школы.

3. Материально-техническая деятельность:

- определяет приоритеты в приобретении необходимого оборудования для жизнедеятельности и развития школы;
- обеспечивает учёт и сохранность учебно-материальной базы и её обновление;
- отвечает перед вышестоящими органами за организацию приёма школы к началу учебного года;
- обеспечивает взаимосвязь школы с муниципальными, административными органами;
- отвечает за охрану труда в образовательном процессе школы;
- обеспечивает неукоснительное выполнение правил и норм охраны труда, техники безопасности и противопожарной защиты в соответствии с должностными обязанностями.

4. Программно-методическая деятельность:

- создаёт условия для повышения профессионального мастерства работников школы;
- представляет школу в аттестационных комиссиях;
- обеспечивает руководство методической и исследовательской работой школы;
- принимает решение о программном планировании деятельности школы, решение об учебных планах, курсах и дисциплинах;
- поощряет и стимулирует творческую инициативу сотрудников;
- руководит работой научно-методического совета школы;
- руководит научно-исследовательской деятельностью (как руководитель лаборатории).

5. Образовательная деятельность:

- несёт ответственность за реализацию образовательных программ в соответствии с учебным планом и графиком образовательного процесса, за качество образования выпускников;
- утверждает индивидуальный учебный план школы и учебные программы;
- несёт ответственность за полное прохождение учебных программ по предметам;
- утверждает индивидуальный учебный план школы по дополнительному образованию и учебные программы факультативов и кружков.

6. Мотивационная деятельность:

- поддерживает благоприятный морально-психологический климат в коллективе;
- соблюдает нормы этики в общении с коллегами;
- организует работу, обеспечивающую мотивацию учителей к высокопродуктивной педагогической деятельности, анализируя эффективность преподавания в школе; знакомит учителей с передовым педагогическим опытом школы и других образовательных учреждений;
- руководит разработкой общих подходов к анализу и оценке результативности педагогической деятельности;
- обеспечивает социальную защиту школьников;
- является государственным опекуном детей-сирот, оставшихся без попечения родителей;
- обеспечивает соблюдение норм этики в общении работников школы с учениками;
- руководит программно-методическим обеспечением, организацией мониторинга, определяющего творческие возможности школьников;
- руководит разработкой подходов к организации дифференцированного образовательного процесса в школе, с учётом выбора учениками учебных и внеурочных занятий;
- обеспечивает эффективное взаимодействие с родителями;
- регулярно встречается с родителями во время родительских собраний, родительских суббот, на которых говорится о направлениях экспериментальной работы школы.

7. Управленческая деятельность:

- координирует и контролирует работу структурных подразделений административного управления;
- руководит работой административного совета;
- отвечает за выполнение управленческих функций всех звеньев управления (анализ, планирование, организация, контроль);
- координирует и контролирует работу структурных подразделений общественно-профессионального управления;
- руководит работой педагогического совета школы.

Должностные обязанности заместителя директора по научно-методической работе

1. Нормативно-правовая деятельность:

- организует в границах педагогической практики реализацию государственных нормативно-правовых актов РФ в отношении программно-методического обеспечения образовательного процесса;
- реализует в педагогической практике школьные нормативно-правовые акты: Устав и положения школы. Отвечает за подготовку и исполнение приказов, инструкций и распоряжений, относящихся к организации программно-методического обеспечения образовательного процесса и научно-исследовательской деятельности школы;
- руководит работой предметных методических объединений.

2. Финансовая деятельность:

- участвует в работе тарификационной комиссии;
- участвует в решении вопросов о доплатах, надбавках и премиях учителям и педагогам дополнительного образования, т.е. решений, обеспечивающих эффективность программно-методической и научно-исследовательской деятельности школы;
- участвует в работе попечительского совета с правом совещательного голоса по вопросам о доплатах, надбавках и премиях учителям и педагогам дополнительного образования.

3. Программно-методическая деятельность:

- руководит организацией планового повышения квалификации работников школы через ИПК и РРО ХМАО и внепланового повышения квалификации через сеть различных образовательных курсов;
- руководит работой общешкольной системы повышения квалификации (внутришкольные семинары, методические объединения и т.д.);
- руководит деятельностью школьной аттестационной комиссии как заместитель председателя АК;
- руководит подготовкой аттестационных материалов на присвоение учителям первой и высшей квалификационных категорий, ходатайств о награждении лучших учителей;
- руководит организацией экспертной деятельности учителей, классных руководителей, председателей методических объединений;
- в соответствии с учебным планом школы утверждает предоставленный учителями школы отбор программно-методического материала по предметам;
- контролирует работу председателей методических объединений;
- руководит работой научно-методического совета школы;
- руководит научно-исследовательской деятельностью (НИД) школы;
- руководит мониторингом технологической и дидактической подготовки учителей и административных кадров.

4. Образовательная деятельность:

- руководит организацией образовательного процесса в школе, в классах, где ведётся эксперимент по отработке новой структуры, содержания и технологий образовательного процесса школы;
- разрабатывает индивидуальный учебный план школы и отвечает за утверждение учебных программ;

- отвечает за реализацию программно-методического обеспечения и экспериментально-проектной части образовательной программы в соответствии с индивидуальным учебным планом школы;
- отвечает за полное прохождение учебных программ по предметам;
- руководит организацией внутришкольного контроля за состоянием программно-методического обеспечения образовательного процесса в школе;
- готовит анализ прохождения учебных программ в классах экспериментального направления (по итогам четвертей и года);
- руководит организацией мониторинга обученности школьников в экспериментальных классах;
- разрабатывает индивидуальный учебный план школы по дополнительному образованию и по учебным программам факультативов и кружков;
- участвует в организации оптимальной расстановки педагогических кадров: классных руководителей, воспитателей ГПД, педагогов дополнительного образования.

5. Мотивационная деятельность:

- образцово соблюдает нормы этики в общении с коллегами;
- организует работу по мотивации учителей к высокопродуктивной педагогической деятельности с помощью анализа результативности преподавания в школе, ознакомления с передовым педагогическим опытом школы и других образовательных учреждений;
- руководит разработкой общих подходов в методических объединениях к анализу и оценке результативности педагогической деятельности;
- участвует в работе педагогических советов, консилиумов, заседаний рабочих педагогических групп;
- образцово соблюдает этические нормы в общении со школьниками;
- руководит программно-методическим обеспечением мониторинга творческих возможностей учеников;
- разрабатывает перспективные подходы к организации дифференцированного образовательного процесса в школе, учитывающего выбор учениками учебных и внеурочных занятий;
- регулярно участвует во встречах с родителями на родительских собраниях, родительских субботках, где говорится об экспериментальной работе школы.

Должностные обязанности заместителя директора школы по учебно-воспитательной работе

1. Нормативно-правовая деятельность:

- организует на практике реализацию государственных нормативно-правовых актов РФ (организация образовательного процесса);
- реализует в педагогической практике школьные нормативно-правовые акты: Устав и положения школы;
- отвечает за подготовку и исполнение приказов, инструкций и распоряжений, относящихся к организации образовательного процесса;
- контролирует ведение школьной документации учителями, классными руководителями, педагогами дополнительного образования.

2. Финансовая деятельность:

- участвует в работе тарификационной комиссии в качестве заместителя председателя комиссии;
- участвует в решении вопросов о доплатах, надбавках и премиях учителям и педагогам дополнительного образования;
- участвует в работе попечительского совета с правом совещательного голоса по вопросам о доплатах, надбавках и премиях учителям и педагогам дополнительного образования (обеспечение результативности образовательного процесса).

3. Программно-методическая деятельность:

- участвует в организации планового повышения квалификации работников школы че-

рез ИПК и РРО ХМАО и внепланового повышения квалификации через различные образовательные курсы;

- участвует в организации общешкольной системы повышения квалификации через внутришкольные семинары, предметные МО и т.д.;
- участвует в организации деятельности школьной аттестационной комиссии, подготовке аттестационных материалов для присвоения учителям первой и высшей квалификационных категорий, ходатайств о награждении лучших учителей;
- участвует в организации экспертизы деятельности учителей, классных руководителей, МО, утверждении авторских учебных программ;
- в соответствии с учебным планом школы отбирает программно-методический материал по курируемому циклу предметов;
- по собственной инициативе вносит необходимые коррективы в содержание и технологию реализации программы и согласовывает их на предметных МО;
- совершенствует методику и технологию преподавания в соответствии с выбранной методической темой.

4. Образовательная деятельность:

- способствует успешной социализации, формированию общей культуры школьников, осознанному выбору и последующему освоению учениками профессиональных образовательных программ;
- реализует образовательные программы в соответствии с учебным планом школы, уровнем подготовки класса и обученности учеников;
- отвечает за выполнение государственного стандарта образования, за полное прохождение учебной программы по предметам;
- осуществляет перспективное (на год), календарное (на четверть), текущее (на месяц, неделю) планирование;
- анализирует успешность прохождения учебного материала, даёт отчёт по итогам четверти и года;
- организует занятия в чётком соответствии с расписанием образовательной деятельности школы;
- участвует в работе педагогических советов по итогам каждой четверти;
- проводит мониторинг обученности школьников по курируемому циклу предметов;
- осуществляет внеурочную образовательную деятельность школы через консультации, факультативы, кружки, способствуя индивидуализации образовательного процесса;
- реализует образовательные программы внеурочной деятельности в соответствии с учебным планом школы, уровнем подготовки класса и обученности школьников;
- определяет результативность образовательной деятельности по курируемому циклу предметов.

5. Мотивационная деятельность:

- образцово соблюдает нормы этики в общении с коллегами и учениками;
- участвует в работе педагогических советов, консилиумов, заседаниях рабочих педагогических групп;
- проводит мониторинг творческих возможностей школьников и выбора ими учебных и внеурочных занятий;
- участвует в награждении отличившихся учеников;
- регулярно встречается с родителями учеников на родительских собраниях, родительских субботках;
- информирует родителей об учебных успехах и неудачах их детей;
- консультирует родителей;
- участвует в организации совместных с родителями внеурочных мероприятий;
- участвует в награждении родителей.

Разработали мы и функции органов управления развитием школы (табл.1).

Разделение функций управления и регламентация направлений деятельности существенно помогли школе, её структурным подразделениям и работникам: в 1998 г. директор и

два его заместителя получили высшие управленческие квалификационные категории, а 12 учителей (из 69 работающих) — высшие квалификационные категории по своим предметам: большинство наших выпускников продолжают обучение в высших и средних профессиональных учебных заведениях Москвы, Санкт-Петербурга, Екатеринбурга, Тюмени, Новосибирска, Омска.

Результаты педагогического эксперимента

Определяя стратегию управления школы, мы в его основу закладываем главные функции и закономерности менеджмента. Менеджмент мы рассматриваем как умение добиваться целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения людей. Работая в режиме функционирования, мы через определённые ступени переходим в режим развития.

Самый надёжный источник информации об учебном процессе — посещение уроков. Присутствуя на уроке, администрация изучает, наблюдает деятельность учителя и учеников. Администрация обращает внимание прежде всего на содержательный аспект урока, на его логическое построение.

По ходу урока присутствующий на нём директор или завуч наблюдает за школьниками, их отношением к предмету, за вниманием на разных этапах урока, проявлением большей активности в определённый момент урока. Оцениваем, насколько удачно применяются инновационные формы, новые педагогические технологии, учитываем — это результаты исследования или только умелое использование данной формы.

Интересную информацию мы получаем, посещая уроки в одном классе в течение дня (5–6 уроков). Такие посещения помогают выработать единые требования к ученикам, наладить должную подготовку учащихся на уроке к выполнению домашних заданий, дать возможность сравнить, как учили на разных уроках работать с книгой, как развивали речь школьников, их творческие способности, навыки самостоятельной работы, по достоинству оценить организацию урока и организованность учеников на разных уроках и т.д.

Система внутришкольного контроля за учебно-воспитательным процессом предусматривает фронтальные и тематические проверки по направлениям: контроль за осуществлением Закона РФ «Об образовании», посещаемостью учащихся; контроль за состоянием преподавания всех школьных предметов, выполнение требований директивных и нормативных документов; контроль за качеством знаний, умений, навыков школьников; контроль за ведением школьной документации (классных журналов, ученических тетрадей, дневников), за ученическим самоуправлением; изучение воспитанности детей; контроль за методической работой, самообразованием учителя; контроль за деятельностью отдельных служб (библиотека, столовая, медпункт).

После каждого посещения уроков, индивидуально-групповых, факультативных занятий, воспитательных мероприятий и классных часов проводился серьёзный анализ; затем обсуждение на совещании у директора (или у завуча).

На педсоветах и совещаниях выступали директор и завучи, с небольшими содокладами — учителя. В годовом плане указывались ответственные (директор или завучи), и мы за долго всё оговаривали, отработывали весь материал, спорили, выявляли лучшее.

Чёткая управленческая работа привела к стабильности деятельности школы в условиях рынка. Обновлена структура управления школы (в условиях Крайнего Севера) при переходе от режима функционирования к режиму развития. Разработана модель управляющей системы школы в режиме развития в современных условиях. Раскрыты основные виды деятельности административно-управленческого персонала, определены их функциональные обязанности.

Апробированы новые организационные формы и ведущие направления деятельности общеобразовательного учреждения, каждая из которых в органическом единстве совмещает общеобразовательную подготовку и углублённое изучение ряда предметов (математика, физика, химия, иностранный язык, экономика) для адаптации выпускника в жизни, т.е. в усло-

виях рынка.

В нашей школе перешли от унифицированного образования к вариативному на основе программно-целевого подхода. Этот подход целесообразно рекомендовать не только общеобразовательным учреждениям Крайнего Севера, но также и общеобразовательным учреждениям других городов и населённых пунктов России. Значительно повысилось качество обучения, о чём свидетельствует годовая успеваемость; всё больше выпускников школы поступают в высшие учебные заведения. Процесс налицо. Значит, школа на правильном пути.

Таблица 1. Функции органов управления развитием школы

Управление развитием общеобразовательного учреждения

Директор*

* Полужирным шрифтом обозначается **название органов**

1. Информирование родителей учеников о работе школы: порядке зачисления, развитии школы, её текущей деятельности, результатах.
2. Организация работы коллегиальных органов: административного совета; педагогического совета; совета по развитию школы; экспертного совета.
3. Принятие на работу специалистов.
4. Издание приказов о порядке проведения аттестации педагогов.
5. Разработка и внесение необходимых изменений в нормативно-правовое обеспечение развития школы.
6. Финансовое обеспечение развития школы.
7. Согласование планов инновационного развития школы с районной программой развития.
8. Контроль за реализацией системы мер кадрового, организационного, нормативно-правового, финансового обеспечения процессов развития школы.
9. Организация проектирования пристроек и реконструкции школьного здания.
10. Установление порядка использования и списания, контроль над порядком списания компонентов материально-технической базы школы.
11. Контроль за разработкой планов развития школы.

Попечительский совет

1. Содействие организации и совершенствованию образовательного процесса, привлечение внебюджетных средств для его обеспечения и развития.
2. Определение направлений, форм, размеров и порядка использования внебюджетных средств школы, в том числе на оказание помощи детям из малообеспеченных семей и детям-сиротам на поддержку и стимулирование одарённых учеников.
3. Внесение предложений об изменении и дополнении документов, регламентирующих организацию образовательного процесса в школе.
4. Принятие по представлению педагогического совета образовательной программы школы.
5. Заслушивание отчётов о работе директора школы, заместителей директора, педагогических работников.
6. Содействие организации и улучшению условий труда педагогических и других работников школы.
7. Содействие организации конкурсов, соревнований и других массовых внешкольных мероприятий в школе.
8. Содействие совершенствованию материально-технической базы школы, благоустройству её помещений и территорий.
9. Внесение предложений совету администрации школы по созданию оптимальных условий для обучения и воспитания школьников, в том числе по укреплению их здоровья и организации питания.

Научно-методический совет

1. Обеспечение взаимосвязи педагогической науки с практикой.

2. Стимулирование взаимодействия между процессом развития и саморазвития школы с опорой на развитие инновационного опыта учителя и школы.

3. Создание условий для самореализации личности педагога на основе непрерывного повышения квалификации, организуемого внутри школы.

4. Накопление информации об имеющейся в России системе подготовки и повышения квалификации специалистов для учреждений образования.

5. Накопление информации об издании новой методической и учебной литературы в России.

Аттестационная комиссия

1. Установление правил проведения и оценки деятельности педагогических кадров.

2. Сбор информации для текущей итоговой аттестации педагогов школы.

3. Разработка плана и проведение текущей и итоговой аттестаций педагогов, подготовка документации.

Педсовет

1. Анализ и подведение итогов работы педколлектива в режиме развития за учебный год.

2. Утверждение плана работы в режиме развития на новый учебный год.

3. Утверждение системы мер мотивации, морального и материального стимулирования труда педагогов, участвующих во введении инноваций.

4. Внесение в районные и городские органы управления предложений о присвоении почётных званий, государственных наград педагогам школы.

Административный совет

1. Оперативное планирование и анализ текущей работы.

Совет по стратегии и планированию развития школы

1. Изучение актуальных вопросов развития школы с учётом её целей и задач по годам развития.

2. Разработка нового учебного плана. Внесение корректив в развитие научно-методического комплекса школы.

3. Оказание помощи учителям в отборе вариантов учебников.

4. Заслушивание председателей методических объединений и других работников по вопросам перспективного развития школы.

5. Изучение тенденций в развитии школы в целом и по отдельным направлениям (разработка анкет, письменных опросов). Знакомство с состоянием и результатами исследования педагогических работников школы.

6. Рекламирование деятельности школы и наиболее эффективных образовательных новаций.

7. Организация сбора информации о новшествах.

8. Выявление и оценка мотивационной готовности учителей к изменениям.

9. Прогноз изменений материально-технической базы.

10. Распределение функций управления развитием школы между органами управления.

Экспертный совет

1. Рецензирование рукописей научно-методических пособий, практических разработок в помощь учителям и школьникам.

2. Помощь авторам в организации внешнего рецензирования пособий.

3. Изучение мнения учителей о возможности массового внедрения пособий.

4. Подготовка всех материалов, рукописей для отправки в типографию, прослеживание их «выхода в свет»

Зам. директора по основной и средней школе и развитию

1. Разработка нормативных документов по оценке и аттестации педагогов.

2. Разработка плана оценки и аттестации учителей.

3. Текущая и итоговая оценка учителей, подготовка документации.

4. Контроль за списанием учебной и программно-методической литературы.

5. Контроль за соблюдением санитарно-гигиенических норм, техники безопасности.
6. Анализ работы школы в режиме развития, её отдельных подразделений (параллелей классов, участвующих в эксперименте).
7. Анализ работы школы, отдельных подразделений с единой образовательной моделью.
8. Планирование развития школы (разработка учебных планов, программ, проектов).

Планирование оказания новых образовательных услуг ученикам школы в соответствии с образовательными потребностями.

9. Контроль за инновационной деятельностью учителей годовых команд и целевых групп в основной и средней школе.

Зам. директора школы по научно-методической работе и управлению инновационными процессами

1. Организация деятельности годовых команд, разрабатывающих модульные программы обучения, технологии методов обучения, метода проектов; целевых групп по разработке алгоритмов учебной деятельности, направленных на формирование общеучебных умений у школьников; целевых групп, разрабатывающих меры нормализации межличностных отношений в системе учитель — ученик.

2. Организация и контроль за реализацией программ экспериментальной работы школы.

3. Разработка прогноза подготовки, переподготовки и повышения квалификации педагогических и управленческих кадров для развития школы.

4. Заключение договоров и подача заявок на подготовку кадров для развития школы.

5. Планирование подготовки, переподготовки и повышения квалификации педагогических кадров вне и внутри школы.

6. Сбор информации об образовательных инновациях.

7. Выявление, обобщение и распространение передового педагогического опыта.

8. Контроль за реализацией системы мер информационного, научно-методического процессов развития школы.

9. Организация подачи заявок, приобретения научно-методического обеспечения процесса развития школы.

10. Организация нового информационного банка, обеспечивающего реализацию программы развития школы и установление порядка пользования им.

11. Сбор информации для текущей и итоговой оценки и аттестации педагогов.

12. Контроль за инновационной деятельностью годовых команд и целевых групп в основной и средней школе.

Зам. директора по начальной школе и развитию

1. Организация работы методических объединений учителей начальной школы, изучающих и обобщающих опыт проектирования уроков в технологии обучения в сотрудничестве, модульных технологий обучения, технологии метода проектов.

2. Контроль за соблюдением санитарно-гигиенических норм пребывания учеников 1–4-х классов в школе, техники безопасности.

3. Сбор информации для текущей и итоговой аттестации учителей начальной школы.

4. Контроль за инновационной деятельностью учителей годичной команды и целевых групп (начальная школа).

Зам. директора по воспитательной работе и развитию

1. Организация работы годовых групп, разрабатывающих план внеурочной воспитательной работы с экспериментальными классами, тематику родительских собраний, консультаций, рекомендации по их проведению; работ целевых групп, выявляющих проблемы модернизации отношений в системе учитель — ученик.

2. Разработка программы специальных мероприятий по охране здоровья детей, обучающихся в школе, и организация их выполнения.

3. Разработка системы мер социальной защиты детей, нуждающихся в социальной помощи.

Зам. директора по административно-хозяйственной работе и развитию

1. Контроль за реализацией системы мер материально-технического обеспечения.
2. Организация приобретения и доставки образцов мебели, оборудования, ТСО, инвентаря и др. компонентов материально-технической базы школы.
3. Контроль за соблюдением правил эксплуатации здания, оборудования в школе.
4. Контроль за соблюдением санитарно-гигиенических норм и правил техники безопасности младшим обслуживающим персоналом.

Проектная группа

1. Контроль за реализацией инновационного проекта «Школа самоопределения и самореализации».
2. Выявление недостатков в ходе реализации проекта, анализ причин и поиск идей, выработка решений, устраняющих выявленные недостатки.
3. Разработка планов реализации принятых решений, распределение плановых заданий в рамках проекта между участниками.
4. Контроль за реализацией планов, анализ результатов выполнения принятых решений, устраняющих недостатки в инновационном проекте. Оценка работы сотрудников, участвующих в реализации принятых решений.
5. Промежуточный и итоговый анализ деятельности целевых групп и годовых команд в режиме развития, разработка генеральных направлений дальнейшей работы по реализации инновационного проекта.
6. Внесение предложений о вознаграждении педагогических работников за результаты в инновационной деятельности.

Методическое объединение учителей

1. Разработка планов повышения квалификации учителей данной образовательной области.
2. Анализ результатов введения алгоритмов самостоятельной учебной деятельности для школьников на уроках в рамках данной образовательной области.
3. Принятие решений о путях устранения недостатков, выявленных в процессе освоения новшеств.
4. Анализ результатов введения технологии модульного обучения, метода обучения в сотрудничестве, метода проектов в данной образовательной области.
5. Выявление опыта и недостатков, принятие решений, разработка плана реализации решений по проблемам введения инноваций в образовательной деятельности.
6. Оценка работы педагогических кадров в режиме развития.
7. Представление к вознаграждению педагогических работников.

Годичные команды

1. Разработка модульных программ обучения, планов воспитательной работы в параллелях классов, тематики родительских собраний, методик посещения и анализа уроков.
2. Анализ результатов освоения модульной технологии обучения, технологии метода обучения в сотрудничестве, метода проектов при обучении параллелей классов; поиск идей, принятие решений.
3. Разработка и осуществление плана реализации решений, помогающих устранить недостатки в освоении новшеств.
4. Анализ результатов освоения модульной технологии обучения, технологии метода обучения в сотрудничестве, метода проектов в обучении параллелей классов.
5. Оценка работы членов годичной команды. Представление к вознаграждению.

Целевая группа по разработке алгоритмов учебной деятельности

1. Разработка алгоритмов учебной деятельности учеников начальной и основной школы.
2. Анализ результатов использования алгоритмов учебной деятельности в обучении учеников начальной и основной школы, выявление недостатков, внесение корректив.
3. Оценка деятельности членов целевой группы по результатам работы, внесение предложений о вознаграждении.

Целевая группа по разработке мер нормализации межличностных отношений в си-

стеме учитель — ученик

1. Разработка плана решения проблемы нормализации отношений в системе учитель — ученик.

2. Анализ результатов использования мер нормализации отношений между учителями и учениками, при ведении их в соответствие с принципами педагогики сотрудничества, выявление недостатков, внесение корректив.

3. Оценка деятельности членов целевой группы по результатам работы, внесение предложений о вознаграждении.

Психолого-педагогический консилиум

1. Разработка рекомендаций и принятие решений о программах и формах дальнейшего обучения учащихся школы.