

УДК 373

## Системное управление развитием образовательного учреждения

**Хавроничев Владимир Иванович** – кандидат педагогических наук, доцент кафедры Экономики и управления Череповецкого государственного университета.

**Тюлю Галина Михайлова** – кандидат педагогических наук, доцент кафедры Экономики и управления Череповецкого государственного университета.

*Аннотация:* Статья посвящена проблеме управления школы. Авторами предлагается системное управление, которое целесообразно реализовать посредством программы развития школы. В статье даны рекомендации по составлению программы, выделены основные этапы реализации данной программы. Для каждого этапа выделены формы управленческого воздействия и описан результат.

*Ключевые слова:* Системное управление, программа развития школы, формы управленческого воздействия, личностно-ориентированный подход.

Развитие школы – это переход ее из одного состояния в другое. Особая роль школы состоит в создании условий становления личности свободной, образованной, готовой к свободному самостоятельному самоопределению своего места.

Если школа ориентирована на интенсивное развитие, то это предполагает множество частных изменений. Все эти изменения должны быть скоординированы и составлять единое целое. Реализация такого подхода к развитию школы требует системного управления.

Системный подход исходит из понимания процесса развития как совокупности связанных между собой изменений, обеспечивающих перевод школы как целого в качественно иное состояние.

Анализ педагогической, психологической и философской литературы позволил выделить общие тенденции понятия «развития школы». Развитие школы это позитивные изменения; развитие школы - переход школы в качественно новое состояние; развитие школы - создание и использование инновационных процессов; развитие школы - это развитие педагогов, развитие школы - это подготовка нового типа учителя; учителя-исследователя. Обобщая, можно сделать вывод, что развитие школы - это, прежде всего развитие педагога на основе его включения в поисковую, исследовательскую, инновационную деятельность, которая приводит школу к качественно новым результатам.

Т.И. Шамова подчеркивает, что воспитать личность свободной, образованной, культурной, нравственно и физически здоровой, готовой к свободному и самостоятельному самоопределению, готовой к дальнейшему саморазвитию и самосовершенствованию можно только в школе, работающей в режиме развития. Исходя из данного положения, она формирует ведущие требования к развивающей и развивающейся школе. Первая группа требований связана с участниками образовательного процесса. Автор отмечает, что в развивающей школе ученик реализует свое право на получение образования, которое соответствует его потребностям, способностям и возможностям. Педагог же должен быть готов к выполнению основной функции - быть организующим и стимулирующим началом в становлении и развитии личности каждого ученика. Для этого учитель должен стать не просто носителем информации, а быть организатором учебно-познавательной деятельности каждого ученика и управлять учением. Ученик должен учиться сам, а учитель осуществлять мотивационное управление учебно-познавательной деятельностью. В развивающей школе меняется и позиция руководителя школы: директор должен совершенствовать работу с людьми, опираясь при этом на уважение к людям и максимально доверяя им. Другая группа требований связана с внутришкольным управлением. Качественную работу всех участников образовательного процесса должна обеспечить система стимулов. Педагогический коллектив должен работать в постоянном поиске, обеспечивая создание и использование инноваций в учебно-познавательном процессе и в управлении. В развивающей школе вырастает новый тип учителя: учитель-исследователь. Одно из важных требований относится к стилю взаимоотношений, в основе которых лежат сотрудничество, взаимоуважение и взаимодоверие. Школа может развиваться, если ее коллектив будет работать в постоянном поиске, обеспечивая создание и использование инноваций в учебно-воспитательном процессе и в управлении.

Реализация системного подхода к управлению развитием обеспечивается за счет разработки и использования специальных средств целевых программ. Одним из средств системного управления школы может служить программа развития по проблеме «Личностно-ориентированный подход к обучению и воспитанию в школе, работающей в режиме разнопрограммного обучения».

Программу развития школы по своему смыслу мы рассматриваем как нормативную модель инновационного процесса, которая определяет исходное состояние школы, образ желаемого будущего, состав и структуру действий по переходу от настоящего к будущему.

В системном управлении развитием школы разработка программы является важнейшей функцией. Но, чтобы, программа реализовалась, необходимо также обеспечить выполнение функций организации, руководства и контроля. Системное управление развитием школы требует гибких организационных структур, в которых присутствуют творческие временные подразделения. Перспективная модель организационной структуры управления содержит механизмы функционирования и механизмы развития. Механизмами функционирования являются: родительский комитет, аттестационная комиссия, методические объединения учителей, малый педагогический совет и т.д.

Механизмами развития школы служат: научно-методический совет школы, социально-психологическая служба, временные творческие объединения учителей и учащихся, объединения учащихся по интересам.

Нами выделены условия эффективности разработки и реализации программы развития школы:

- Личностно-ориентированный подход в управлении школой;
- Развитие профессиональной позиции педагога как личностно-ориентированный;
- Развитие у педагогов личностно-ориентированного подхода к образовательному процессу;
- Опора на личностно-ориентированные образовательные технологии;
- Инициирование у участников образовательного процесса поиска личностных смыслов профессиональной и учебной деятельности;
- Опора на внутришкольную систему обучения и развития педагогических кадров;

- Включение педагогов в инновационную деятельность;
- Включение учащихся в исследовательскую, творческую деятельность;
- Опора на внутреннюю и внешнюю мотивацию;
- Развитие устойчивой положительной мотивации к учению у школьников;
- Развитие поля личностных достижений педагогов и учащихся;
- Опора на совместную деятельность школы и ДООУ по преемственности образовательного процесса;
- Опора на взаимодействие с внешней средой;
- Опора на внутришкольный мониторинг как инструмент управления качеством образования.

Рассмотрим этапы развития школы. Условно можно выделить шесть этапов.

Первый этап – это этап функционирования. Основными направлениями работы школы на данном этапе являются формирование и становление педагогического и ученического коллективов, формирование традиций школы. Это подготовительный этап к переходу школы к разнопрограммному обучению. Поэтому конечным результатом на данном этапе был учебный план для организации учебного процесса в режиме разнопрограммного обучения и кадровое обеспечение учебно-воспитательного процесса.

Формы управленческих воздействий на первом этапе направлены на выработку единых педагогических требований, ориентацию учебного процесса на достижение всеми учащимися уровня обязательной подготовки, на организацию деятельности в детском коллективе через самоуправление, на преемственность в обучении и воспитании среднего и начального звеньев.

Именно такие вопросы должны обсуждаться на заседаниях педагогических советов, теоретических семинарах. Стратегия воздействия руководства школы на педагогический коллектив на первом этапе - императивная.

Второй этап - диагностический. Основные направления работы школы: анализ состояния учебно-воспитательного процесса, анализ потребностей учащихся и родителей, анализ затруднений учителей в обучении и воспитании. На данном этапе изменяются формы и методы управленческих воздействий. Кроме заседаний педагогических советов, теоретических семинаров по организации образовательного процесса необходимо провести диагностические исследования по изучению удовлетворенности участников

образовательного процесса: учащихся, родителей, педагогов организацией учебного процесса, изучить деятельность учителей по формированию системы качеств знаний учащихся, провести анкетирование учащихся по изучению познавательного интереса. Конечным результатом данного этапа работы школы являются: программа взаимодействия школы с дошкольными образовательными учреждениями, учреждениями дополнительного образования, открытие профильных классов, программы взаимодействия с внешним окружением школы в данном микрорайоне.

Третий этап - этап реализации личностно-ориентированного подхода в начальной школе. Основные направления: реализация развивающего обучения в начальной школе, реализация программ эстетического отделения (или другой направленности), подбор диагностических процедур для анализа результатов учебно-воспитательного процесса, подготовка педагогов по осуществлению преемственности идей развивающего обучения в основной школе. Вопросы, рассматриваемые на заседаниях педагогических советах, теоретических семинарах необходимо посвятить технологии развивающего обучения, технологиям современного урока, путям повышения мотивации учащихся и совместной работе семьи и школы в развитии личности ребенка.

В качестве конечных результатов данного этапа нами рассматривается личностно-ориентированное обучение на первой ступени, выход на проблему «Личностно-ориентированный подход в обучении и воспитании в школе, работающей в режиме разнопрограммного обучения».

Четвертый этап - этап разработки программы развития школы «Личностно-ориентированный подход в обучении и воспитании в школе, работающей в режиме разнопрограммного обучения». На данном этапе целесообразно провести теоретическое исследование проблемы, создать условия для обучения и воспитания школьников с учетом их потребностей, разработать условия личностно-ориентированного подхода к уроку. Формы управленческих воздействий на данном этапе самые разнообразные: педагогические советы, изучение инновационных карт педагога, диагностические исследования образовательной среды, дидактического обеспечения, их соответствие требованиям личностно-ориентированного образования. Результат данного этапа программа развития школы «Личностно-ориентированный подход к обучению и воспитанию, работающей в режиме разнопрограммного обучения».

Пятый этап - этап практического исследования проблемы «Личностно-ориентированный подход в обучении и воспитании в школе, работающей в режиме разнопрограммного обучения». На данном этапе реализуется личностно-ориентированный подход к уроку,

реализуются принципы развивающего обучения в основной и средней школе, реализуются подпрограммы развития школы, реализуются программы управления профессиональной позиции педагога как личностно-ориентированный, образовательный процесс организуется с учетом потребностей учащихся и родителей. На данном этапе педагогам предлагаются целевые семинары «Развитие индивидуальности личности в учебном процессе» и «Развитие познавательных интересов и устойчивой мотивации к учению - залог положительного результата и саморазвития учащихся». Наряду с традиционными формами управленческих воздействий руководству школы целесообразно организовать собеседование с учителями (по итогам полугодия), анкетирование педагогов, учащихся и родителей. В практику работы школы ввести мониторинг удовлетворенности организацией образовательного процесса, мониторинг управления развитием профессиональной позиции педагога в школе.

Конечным результатом работы возможно присвоение школе статуса экспериментальной площадки по теме «Личностно-ориентированный подход к управлению развитием школы», а так же внутришкольная система обучения и развития педагогических кадров.

Шестой этап - этап подведения итогов работы школы по программе развития. На данном этапе целесообразно подвести итоги работы школы по теме «Личностно-ориентированный подход в обучении и воспитании в школе, работающей в режиме разнопрограммного обучения». Руководство школы подводит итоги работы школы по проблеме «Управление развитием профессиональной позиции педагога в школе», подводит итоги работы педагогов-исследователей по реализации авторских проектов, создает методические материалы по теме исследования школы, пропагандирует передовой педагогический опыт.

В работе с педагогическим коллективом необходимо использовались такие формы управленческих воздействий, как практикум «Технология научного педагогического эксперимента», деятельностные игры, разработка индивидуальных творческих проектов. Педагоги анализируют работу школы, себя, администрации через рефлексивные листы и листы карьеры учителя. Для организации дальнейшей работы по обучению и развитию педагогических кадров проводится диагностическое исследование «Затруднения педагогов в обучении и воспитании». В качестве конечного результата на заключительном этапе нами рассматриваются: организация образовательного процесса в режиме разнопрограммного обучения на всех ступенях, осуществления преемственности развивающего обучения, издание методического сборника, присвоение школе статуса опорного центра по проблеме «Управление развитием школы».

*Список литературы*

1. Давыденко Т.М. Рефлексивное управление школой. М.-Белгород, 250с.
2. Конаржевский Ю.А. Внутришкольный менеджмент. М., 140с.
3. Шамова Т.И. Управление образовательными системами. М.: Владос, 319с.
4. Якиманская И.С. Технология личностно-ориентированного образования. М.: Сентябрь, 176с.

{social}