



# ВНУТРИШКОЛЪН ОЕ УПРАВЛЕНИЕ

# ШКОЛА КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

- **Школа** – общеобразовательное учреждение, осуществляющее воспитание и обучение молодого поколения, передающее основы научных знаний о человеке, природе и мире.
- Источники социального заказа школе: государство, региональные этнические группы, общественные организации и формирующиеся в обществе общественное мнение, учебные заведения профессионального образования, родители, СМИ.

# Основные элементы школы:

1. Учащиеся и ученические коллективы.
2. Кадры: администрация, педагогический коллектив, вспомогательный штат (учебно-вспомогательные – секретари, лаборанты; технические – нянечки, рабочие, сторожа и др.)
3. Программно-методическое обеспечение: учебные планы, программы, учебники, учебно-методические комплекты, пособия, ТСО, компьютеры с программно-методическим обеспечением.
4. Материальная база: финансы, здание, территория, оборудование, кабинеты, библиотека, спортсооружения, мастерские, столовая, актовЫЙ зал, кинозал и т.д.

# Дополнительное образование детей –

особая подсистема общего образования, обеспечивающая развития интересов и способностей личности, ее индивидуальный образовательный путь на основе свободного выбора содержательной, культуросообразной деятельности, которая не ограничивается рамками образовательных стандартов и формам традиционной внеурочной и внешкольной работы.



## Развитие дополнительного образования детей в общеобразовательных учреждениях предполагает решение следующих задач:

---

- Определение содержания дополнительного образования, его форм и методов работы с обучающимися на разных возрастных ступенях общеобразовательного учреждения с учетом вида учреждения, особенностей его социокультурного окружения;
- Формирование условий для создания единого образовательного пространства;
- Расширение видов творческой деятельности для наиболее полного удовлетворения интересов и потребностей школьников и объединениях различной направленности;
- Создание условий для привлечения к занятиям в системе дополнительного образования большого числа учащихся среднего и старшего школьного возраста;
- Обращение к личностным проблемам школьников, формирование их нравственных качеств, творческой и социальной активности;
- Создание максимальных условий для освоения детьми духовных и культурных ценностей, воспитания уважения к истории и культуре своего и других народов;
- Изучение интересов и потребностей детей в дополнительном образовании, организуемом в стенах образовательного учреждения.

## Этапы организации дополнительного образования в условиях школы:

1. Случайный набор кружков, секций, клубов, работа которых не всегда сочетается друг с другом.
2. Дополнительное образование отличается внутренней организованностью каждой из имеющихся структур: ассоциации, творческие лаборатории, хобби-центры и т.п.
3. Тесное сотрудничество школы с учреждениями дополнительного образования детей или учреждениями культуры. Сотрудничество осуществляется постоянной и взаимодополняющей



## факторы эффективного функционирования школы (В.С.Лазарев):

- Соответствие выбранной миссии школы образовательным потребностям учащихся и образовательным интересам других образовательных систем;
- Наличие операционально определительных целей функционирования школы;
- Знание этих целей педагогами и учащимися;
- Принятие членами школьного сообщества общих целей совместной деятельности;
- Наличие у членов сообщества – участников совместной деятельности адекватных частных целей и их соответствие общим целям;
- Наличие условий, мотивирующих коллектив на достижение максимально возможных (оптимальных) результатов;
- Выстроенность, полнота и согласованность организационных связей и отношений, их необходимость и достаточность для получения наилучших результатов;
- Соответствие ценностей, норм, правил, традиций, школьной культуры принятым целям совместной деятельности;
- Наличие комплекса условий( гигиенических, психологических, бытовых и т.п.), позволяющих обеспечить высокую степень удовлетворенности участников деятельности;
- Информированность педагогов и учащихся о результатах совместной деятельности ( и их оценке)

## Факторы эффективности развития школы:

- Осознание членами коллектива развития как важной ценности;
- Согласованное понимание нынешних требований к школе и из изменений в будущем;
- Знание и согласованное видение главных проблем школы;
- Знание о перспективных новшествах, освоение которых может повысить эффективность функционирования школы;
- Наличие, осознание и принятые коллективом операционально заданных целей развития школы;
- Владение технологией освоения новшеств;
- Наличие условий, мотивирующих коллектив на достижение максимально высоких результатов развития школы;
- Полнота, необходимость и достаточность связей и отношений, обеспечивающих эффективность инновационных процессов;
- Соответствие имеющейся школьной культуры новой философии школы, ценностям и целям ее развития;
- Информированность участников процесса о результатах развития и их оценке.



# ПРИНЦИПЫ ВНУТРИШКОЛЬНОГО РУКОВОДСТВА

В современной демократической и гуманизированной школе внутришкольное управление и руководство должны строиться на следующих принципах.

**Целостного взгляда на человека**( оценка деятельности и отдельных поступков члена школьного коллектива в совокупности всей его личности, потенциальных возможностей и способностей, восприятие его со всеми его мотивами, потребностями, целями, переживаниями). Для этого руководителям нужно больше вникать в жизнь каждого члена коллектива, знать о его личных проблемах, помогать в их решении, создавать в образовательном учреждении атмосферу доброжелательности, открытости, участия.

**Уважения и доверия к человеку**( вне зависимости от того, взрослый это человек или ребенок, представитель администрации, педагогического коллектива, лаборант или нянечка). Этот принцип требует уважения личного достоинства каждого в школьном коллективе, признания за ним определенных прав и возможностей, предоставление личности свободы выбора, доверие к человеку, создание условий для развития инициативы, творческих способностей, гарантий личной защищенности.

**Индивидуального подхода и личного стимулирования.** Для этого необходимо глубокое изучение системы работы каждого учителя и его личности, создание возможностей для создания каждым членом коллектива своей творческой лаборатории, постоянная поддержка уверенности, что все задуманное получится, ориентация на успех.

**Постоянного повышения квалификации** как условия профессионального роста и развития участников управления учебно-воспитательным процессом и его реализация в самых разнообразных формах как вне школы, так и в условиях школы через систему деятельности научно-методологических советов.

**Обогащения и обновления работы учителя** (в школе с любым режимом функционирования внесения в деятельность каждого учителя элементов поиска, новизны, неожиданности). Для этого необходимо периодически, но разумно и с согласия учителя менять нагрузку, разрабатывать конкурентные планы личностного роста, вовлекать учителей в разнообразные проблемные и поисковые группы, работу семинаров и круглых столов, конференций. Нужно разнообразить досуговую деятельность педагогического коллектива.

**Сотрудничества – партисипативности** - включенности всех участников целостного педагогического процесса в управлении по его успешному функционированию, поддержание любой разумной инициативы.

**Коллективного принятия решения и делегирование членами коллектива отдельных управленческих функций.** Для его реализации необходимо коллективное решение принимать по важным, перспективным, стратегическим вопросам, заранее знакомить всех членов коллектива с информацией по предстоящему решению, активно включать членов в его разработку и подготовку, работать с несогласным меньшинством по вовлечению его в реализацию принятого решения.

**Автономизация** (особенно важен для больших школ) – передача управления отдельными участками работы членам коллектива. Реализуя этот принцип, следует во главе автономных участков управления ставить высококвалифицированных педагогов, морально и материально вознаграждать работника в зависимости от сложности и объема затраченного труда, их кандидатуры должны

# ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ КОЛЛЕКТИВ КАК ТРУДОВОЙ КОЛЛЕКТИВ ОСОБОГО ТИПА

---

**Трудовой коллектив** – группа людей, объединенных общими целями, связанными с производством материальных, духовных или социальных ценностей.

## **Основные условия успеха:**

- Общественное признание деятельности работника, оценка и поощрение достигнутых результатов;
- Поддержание сотрудника, способного на более высокие результаты;
- Защита критически настроенных сотрудников, выступающих с конструктивными предложениями;
- Расширение возможностей работы талантливых сотрудников с соответствующим их вкладу вознаграждением;
- Поддержка молодых, начинающих сотрудников, оказание им конструктивной помощи;
- Осуществление обучения и переподготовки, повышающих уровень компетентности сотрудников;
- Вовлечение членов коллектива в управление, делегирование им руководящих полномочий.

**Делегирование** – передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение

**Делегирование осуществляется лицам:**

- Которым доверяют;
- Которые могут сделать работу лучше;
- Обладают необходимыми компетентности или могут их приобрести;
- Способны к развитию и достойны поощрения;
- Нуждаться в проверке;
- Располагают временем и силам для выполнения порученного задания, не перегружены работой

## При делегировании полномочий руководителю необходимо:

---

- Быть уверенным в своих подчиненных и не бояться риска;
- Учитывать профессиональную подготовленность работника, организаторские способности и культуру;
- Делегировать задания так, чтобы оно было четким, ясным, понятным и посильным, с определением границ полномочий, содержания деятельности, средств и сроков выполнения;
- Демонстрировать подчиненному доверие и уверенность в его способностях успешно выполнить данное ему задание;
- Обеспечивать подчиненного всей необходимой информацией, ресурсами и свободой в выборе форм и методов выполнения полученного задания;
- Осуществлять систему продуманного стимулирования и вознаграждения за выполненное порученных дел

# ОСОБЕННОСТИ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО КОЛЛЕКТИВА:

---

- ❑ Специфика профессиональной деятельности – обучение и воспитание подрастающего поколения. Эффективность профессиональной деятельности определяется уровнем педагогической культуры его членов, характером межличностных отношений, пониманием коллективной и индивидуальной ответственности, степенью организованности сотрудничества;
- ❑ Взаимодействие педагогического и ученического коллектива (коллектива воспитанников). Субъект-субъектные отношения, которые необходимо формировать в общественном коллективе, наиболее полно характеризуют современное состояние школы как воспитательной системы;
- ❑ Полифункциональность педагогической профессии, выходящей за рамки образовательного учреждения;
- ❑ Высокая степень самоуправления;
- ❑ Коллективный характер труда и коллективная ответственность за все результаты своей деятельности

# ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА ШКОЛЫ

---

система отношений ценностей, правил норм, традиций, знаков, установок, определяемых ее миссией и стратегией ее развития и используемая для регулирования поведения педагогического коллектива и отдельных его членов в разных условиях и обстоятельствах, коллективное умонастроение, ментальность, общие для педагогического коллектива данной школы.

## Содержание организационной культуры

- Осознание себя и своего места в организации;
- Коммуникационная система и язык общения (использование устной, письменной, невербальной коммуникации; жаргон, аббревиатуры, жесты варьируются в зависимости от отраслей, функциональной и территориальной принадлежности организации);
- Внешний вид, одежда и представление себя на работе (разнообразие униформ и спецодежды, деловых стилей, опрятность, косметика, прическа и т.п. подтверждают наличие множества микрокультур);
- Привычки и традиции в области питания (организация питания работников, включая наличие или отсутствие таковых мест на предприятии, раздельное или совместное питание работников разных уровней и т.п.);
- Отношение ко времени и его использование (степень точности и относительности времени к работникам, соблюдение временного распорядка и опоздания за это)
- Взаимоотношение между людьми (по возрасту и полу, статусу и власти, мудрости и интеллекту, опыту и знаниям, рангу и протоколу и т.п.; степень формирования отношений, получаемой поддержке, пути разрешения конфликтов);
- Ценности (как выбор ориентиров в том, «что такое хорошо и что такое плохо») и нормы (как набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения)
- Вера во что-то и отношение или расположение к чему-то (вера в руководство, успех, в свои силы, взаимопомощь и т.п.; отношение к коллегам, к злу и насилию, агрессия и т.п.; влияние религии и морали);
- Процесс развития работника и научение (бездумное или осознанное выполнение работы; процедуры информирования работников; подходы к объяснению причин);
- Трудовая этика и мотивирование (отношение к работе и ответственность, за нее; разделение и замещение работы; качество работы; привычки индивидуальная или групповая работа; продвижение по работе)



# ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО КОЛЛЕКТИВА –

---

- эмоционально-психологический настрой педагогического коллектива, в котором на эмоциональном уровне отражаются личные и деловые взаимоотношения членов коллектива, определяемые их ценностными ориентациями, моральными нормами и интересами



# ПОЛОЖИТЕЛЬНОГО СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА:

---

- ❑ Удовлетворенность членов коллектива своим пребыванием в коллективе, процессом и результатами труда;
- ❑ Признание авторитета руководителей, совмещающих признаки формальных и неформальных лидеров;
- ❑ Мажорные, жизнеутверждающее настроение в коллективе;
- ❑ Высокая степень участия членов коллектива в управлении и самоуправлении коллективом;
- ❑ Сплоченность и организованность членов коллектива;
- ❑ Открытость коммуникаций;
- ❑ Сознательная дисциплина;
- ❑ Продуктивность работы;
- ❑ Уверенность в будущем;
- ❑ Практическое отсутствие текучести кадров.

**Конфликт** – форма социального взаимодействия между двумя или более субъектами, возникающая по причине несовпадения (столкновения) желаний, интересов, ценностей или восприятий.

### 3 основные причины конфликтов в трудовых коллективах:

1. Неудовлетворительная организация всего трудового процесса;
2. Недостатки в области управления, вызванные неумением расставить людей в соответствии с их квалификацией и психологическими особенностями, попытки администрирования;
3. Трудности межличностных отношений внутри коллектива.

# УПРАВЛЕНИЯ И ШКОЛЬНОЕ САМОУПРАВЛЕНИЕ

---

**Имидж руководителя** – характеристика его управленческих и личностных качеств, которая в виде целостного образа создается в представлении членов коллектива и других лиц, находящихся с ним в прямом и косвенном взаимодействии.

## Эталонный образ руководителя в общем виде выглядит следующим образом:

1. Знание и умения: проф.компетентность, стремление к внедрению нового, эрудиция умения работать с информацией.
2. Организаторские качества (что делать, когда, как): умение распределять, свое и чужое время и делегировать полномочия, умение стимулировать работу, оперативное решение дел и умение доводить их до конца, умение разбираться в людях и адекватно оценивать их, умение принимать решения и действовать в соответствии с ними.
3. Отношение с подчиненными: умение создать благоприятные отношения в коллективе, концентрировать внимание людей на себя, простота и такт в общении, чуткость, внимательность к людям, способность доверять другим, критиковать только в необходимых случаях, своевременно и адекватно поощрять сотрудников.
4. Отношение к новому: не боится нового, информирован о новациях, создает условия для их внедрения, готов к риску.
5. Качества внешнего представительства: представительский внешний вид, умение взаимодействовать с другими организациями, отстаивать интересы коллектива, противостоять внешнему давлению.
6. Уровень и качество принимаемых решений: умение видеть проблему, рисковать при принятии решений и принимать на себя ответственность, рациональность принимаемых решений.
7. Экономическая и юридическая компетентность: экономическая и юридическая грамотность, предприимчивость, организация дел с точки зрения их экономических последствий.
8. Нравственно-волевые качества: обязательность, умение держать слово, целеустремленность и последовательность, справедливость, требовательность к себе, честность и порядочность, гуманистическая напористость (не равнодушен, сочувствует), пунктуальность, восприимчивость к мнению других, умение управлять своим поведением в любой ситуации, т



# Школьное самоуправление

**САМОУПРАВЛЕНИЕ ШКОЛЫ** – управление субъектами школы (школьными работниками, учащимися и их родителями) жизнедеятельностью своего школьного коллектива.

Коллективным органом выработки мер по совершенствованию учебно-воспитательного процесса являются **педагогические советы**, роль которых в связи с усложнением задач школы на современном этапе значительно возросла.

**Педагогический совет** – постоянно действующий коллегиальный орган самоуправления педагогических работников.

**Функции педагогического совета:** управленческие, воспитательные, социально-педагогические.

# ВНУТРИШКОЛЬНОЕ РУКОВОДСТВО

Внутришкольное руководство включает в себя разнообразные виды деятельности руководителей, прежде всего планирование работы с учетом специфики педагогического коллектива как трудового коллектива особого типа, сбор и обработка информации, кадровая политика администрации, руководство методической работой и повышением квалификации учителей, организация аттестации, обобщение и внедрение.

# МИССИЯ ШКОЛЫ -

---

Это стратегическая цель, основной приоритет в достижении определенных образовательных результатов в деятельности школы.

Миссия во многом определяет отношение школы с внешней средой, поскольку для ее реализации эти отношения должны быть особым образом настроены. Именно миссия школы является определяющей при формировании конкретных образовательных целей школы, структуры учебного плана, вариантов организации образовательного процесса и выбора образовательных технологий.



# ПЛАНИРОВАНИЕ РАБОТЫ ШКОЛЫ

**План школы** – координированная система решений, целенаправленная программа действий школьного коллектива, доведенная до определенной конкретизации по содержанию, времени, исполнителям, организационным формам, путям реализации и рассчитанная на обеспечение эффективного функционирования школы в течении определенного времени (недели, месяца, года и более).

Планирование, являющееся важнейшей частью управленческой деятельности, опирается на определенные принципы:

- Научность, перспективность и ясность целей;
- Системность (единство и взаимосвязь всех составляющих частей);
- Конкретность дел, ответственность исполнителей и реальных сроков;
- Учет специфических условий данной школы;
- Коллективность в разработке планов, ориентированность на современные достижения в области воспитания и обучения.

# РУКОВОДСТВО ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО КОЛЛЕКТИВА

Важным в организации деятельности педагогического коллектива является *кадровая политика* директора школы. Кадровая политика реализуется через кадровое планирование, комплектование штата, адаптацию новых сотрудников, обучение и развитие персонала, оценку и контроль работы, активизацию человеческого потенциала.

## Задачи руководства кадрами:

- Подбор, расстановка и оценка кадров, постановка задач перед каждым работником;
- Анализ и регулировка социально-психологического климата в коллективе;
- Стимулирование продуктивной деятельности подчиненных и их саморазвития;
- Создание условий для профессионального роста подчиненных;
- Анализ и оптимизация существующей структуры неформальных отношений в коллективе;
- Анализ и совершенствование организационной культуры школы;
- Обеспечение диагностики состояния школьного коллектива, оптимизация его функционирования и дальнейшего развития

# НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ РАБОТА В ШКОЛЕ

---

**Школьная кафедра** – новообразование в структуре школы, осуществляющее руководство научно-исследовательской, творческой работой учителей, анализ и корректирование новых учебных программ и курсов, их экспертную оценку и рецензирование, связи между вузами, НИИ, культурными центрами и т.п.

На заведование кафедрами приглашаются научные работники и преподаватели вузов с научными степенями. Под руководством кафедр учителя осваивают новые формы планирования, включающие элементы научного исследования, формы апробации новых идей и технологий.

## Задачи методологической службы:

- Компенсаторская – преодоление пробелов в подготовке учителя (воспитателя);
- Адаптационная – приспособление к изменяющимся условиям, новым запросам общества, родителей;
- Мотивированная – формирование мотивации учителей на активное участие в научно-методической работе, инновационных проектах;
- Инновационная – обновление теоретических знаний и совершенствование умений, формирование инновационной направленности в деятельности педагогического коллектива школы;
- Развивающая – осуществление качественного, творческого роста учителя;
- Ориентационная – оказание консультативной помощи учителям в организации педагогического самообразования;
- Индивидуализирующая – оказание научно-методической помощи учителям на диагностической индивидуализированной и дифференцированной основе.

# МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА ШКОЛЫ

---

Вся многообразная и сложная деятельность современной школы требует необходимой **материальной базы**. Прежде всего современное здание, рассчитанное мз современных норм по 8 м<sup>2</sup> на каждого ученика. В школе не должно быть очень низких подоконников и потолков, обилия стеклянных дверей, узких лестниц и узких длинных темных коридоров и маленьких фойе.

Школа должна располагать оборудованными и приспособленными для использования ТСО предметными кабинетами и мастерскими, двумя спортивными залами, бассейном, столовой, библиотекой с читальным залом, медицинскими кабинетами, иметь учительские, комнаты психологической разгрузки, раздевалки и т.п.

# ОФОРМЛЕНИЕ ШКОЛЫ.

---

Каждая школа должна иметь свое лицо даже в типовом здании. При оформлении надо учитывать специфику места нахождения, направленность работы школы, состав учащихся и учителей. Школа должна оформляться по единому эскизу, подготовленному специалистами по дизайну, и отвечать, кроме того, таким требованиям: высокий художественный и общий эстетический уровень оформления, постоянная сменяемость, яркость и красочность, оптимизм и жизнерадостность, содержательность, учет особенностей разных возрастных групп, находящихся в школе, работающих на том или ином этаже, части школы; широкая взаимозаменяемость отдельных компонентов и частей оформления

# ШКОЛЬНАЯ ДОКУМЕНТАЦИЯ

Нормальное функционирование школы невозможно без ведения и хранения школьной документации. Школа имеет документацию, учебно-педагогическую документацию, которая включает алфавитную книгу, личные дела учащихся, классные журналы, журналы факультативных занятий, групп продленного дня, книги учета бланков и выдачи документов о среднем и основном общем образовании, учета золотых медалей, книгу протоколов педагогических советов, книгу приказов, учета личного состава педагогических работников школы, журнал учета пропуска и замещения уроков и др.

К финансовой документации школы относятся технический паспорт школы, инвентарная ведомость расходов материалов на нужды учреждения, оперативного учета движения малоценных и быстроизнашиваемых предметов, инвентарная книга библиотечного фонда и др. многие данные вносятся в систему компьютерных банков хранения информации