



## Какой может быть управленческая команда современной школы?

*Чернобай Елена Владимировна,  
доктор пед. наук, профессор,  
директор центра изучения учительских практик,  
Институт образования НИУ ВШЭ*



# Основания для пересмотра или формирования нового состава управленческой команды

*Новая нормативная база, формирующая основу  
жизнедеятельности и самостоятельности  
современной школы:*

Федеральный Закон №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»

Федеральные государственные образовательные стандарты по уровням общего образования и др.



# Основания для пересмотра или формирования нового состава управленческой команды

Образовательные результаты - позитивные измеряемые изменения в сфере образования

**Переход на управление по результатам**  
*(определять планируемые образовательные результаты в операциональном виде)*

**Переход от контроля качества образования к управлению качеством образования**

*(необходимо не только оценивать образовательные достижения, качество образовательных программ и условия осуществления образовательного процесса, но и проектировать варианты управленческих решений, которые могут изменить ситуацию к лучшему)*

# Ключевая современная роль руководителя образовательной организации



**ВАЖНО**

Изменилась  
роль директора:

раньше –  
**проситель и  
снабженец,**

сегодня –  
**стратег и  
организатор**



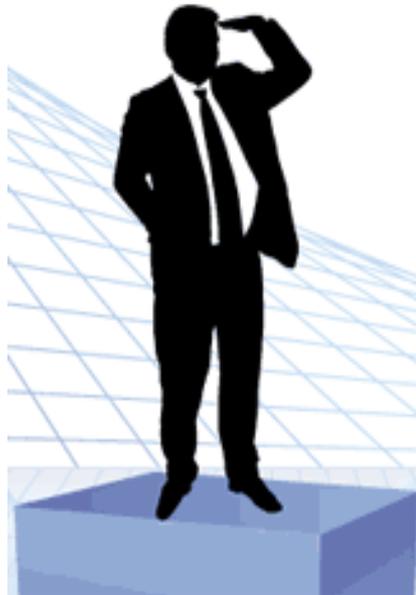
*А.М.Самсонов «Рождение флота  
Российского», 1996 г.*



*Д.Б.Бургесс «Выдача разрешений  
нищим», 1877 г.*

# ФЗ «Закон об Образовании в Российской Федерации» (п. 4 ст.28 и ст. 2 )

Установление штатного расписания относится к компетенции образовательной организации.



Основной вид деятельности школы, как образовательной организации является образовательная деятельность, т.е. деятельность по реализации образовательных программ и достижению образовательных результатов.



# ФЗ «Об Образовании в Российской Федерации» (ст. 28)

Образовательные организации обладают самостоятельностью в осуществлении образовательной, административной и финансово-экономической деятельности

Образовательные организации свободны в определении содержания образования, выборе учебно-методического обеспечения, образовательных технологий по реализуемым ими образовательным программам



# Единое образовательное пространство современной школы может быть поделено на четыре управленческих блока

- управление финансово-экономической и хозяйственной деятельностью;
- координация учебных программ и проектов;
- воспитание и социализация;
- контроль за качеством образования.



# Качество образования

- Качество образовательной деятельности
- Качество образовательных результатов



# Качество образования

- не только достигнутые, но и планируемые результаты и оценка их соответствия запросам и ожиданиям личности, общества и государства;
- содержание образования и его отражение в программах, учебниках и методических пособиях;
- используемые методы и организационные формы, их адекватность учебной деятельности;
- образовательная среда, эффективность средств обучения в поддержке и реализации новых видов учебной деятельности;
- подготовка и профессиональная деятельность учителя.



# Задачи являются основанием для подбора кадров



- безопасное пребывание ребенка в школе;
- организация и осуществление учебного процесса, направленного на получение образовательных результатов;
- организация качественного питания;
- создание условий для реализации дополнительного образования детей в школе;
- санитарные условия;
- медицинское обслуживание;
- создание необходимых современных материально-технических условий и др.

# (!) Главная задача - педагогическая

**Все остальные задачи – вспомогательные, в поддержку и развитие ключевой, направлены на оптимизацию ресурсов в стремлении довести основной показатель деятельности, в данном случае, – качество образовательных результатов, до максимального значения.**

*В свою очередь, все прочие ресурсы должны оставаться не ниже возможного или допустимого.*



# Оптимальный состав управленческой команды современной школы

- Руководитель образовательной организации
- Первый заместитель руководителя (по управлению ресурсами)
- Заместитель руководителя по реализации образовательных программ (или по содержанию образования)
- Заместитель руководителя по контролю качества образовательных результатов
- Заместитель руководителя по воспитанию и социализации обучающихся
- Главный бухгалтер.



# Первый заместитель директора

- 1) Управление финансово-экономическими ресурсами, развитием материально-технической базы образовательной организации.
- 2) Руководство и организация деятельности контрактной службы.
- 3) Обеспечение работы органов государственного управления, которые влияют на эффективность работы школы.



# Кто ответственен за конечный образовательный результат?

- Зам. директора по начальной школе (?)
- Зам. директора по основной школе (?)
- Зам. директора по старшей школе (?)



---

**Зам. директора по содержанию образования (по реализации образовательных программ)**

## Заместитель директора по содержанию образования

определение/изменение структуры управления образовательным процессом в школе;

организация деятельности межпредметных методических объединений;

организация работы пед. коллектива по реализации образовательных программ

планирование процесса повышения квалификации педагогов

*«Детей следует учить тому, что пригодится им, когда они вырастут».*

Аристипп

# ИЗМЕНЕНИЕ РОЛИ УЧЕНИКА – «ЭВОЛЮЦИЯ» - STUDENT'S AGENCY



Следует за  
учителем;  
прилежный  
реципиент



Стремится к независимым  
суждениям; мотивирован изнутри,  
проявляет настойчивость;  
заинтересован во взаимодействии  
с одноклассниками



Ориентирован на  
диалог, активно  
вовлечен, привносит  
свое, помогает другим

# КЛЮЧЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

## 1. Связанные с мышлением



Критическое мышление  
Креативное мышление

## 2. Связанные со взаимодействием с другими



Коммуникация  
Кооперация

## 3. Связанные со взаимодействием с собой



Саморегулирование  
Самоорганизация

### Ключевые компетенции:

ориентированы на problem-solving (поиск стратегии решения рутинных и новых задач)  
способствуют развитию умения учиться (L2L)



**Компетенция** – комплексная характеристика способности и готовности человека демонстрировать и применять полученные знания и навыки в стандартных и изменяющихся ситуациях.



# Образовательные результаты

это ожидаемые и измеряемые конкретные достижения обучающихся, выраженные на языке знаний, способностей, компетенций; они описывают, что должен будет в состоянии делать обучающийся по завершении всей или части образовательной программы, а также уровня(ей) образования.



# Учебный процесс в современных условиях направлен на:



• создание опыта работы с информацией, ее применения в нестандартных и непривычных жизненных ситуациях, обеспечивающего саморазвитие и самоактуализацию учащихся



• формирование способов деятельности, применимых как в рамках образовательного процесса, так и при решении проблем в реальных жизненных ситуациях.

- Ты хочешь быть счастливым, богатым и удачливым?
- Естественно.
- А тебя учили этому в школе?
- Нет.
- Тогда зачем ты туда ходил?
- Так надо, все туда ходят...



# Современные роли учителя



**Исследователь,  
консультант,  
организатор,  
руководитель  
проектов, навигатор  
эффективной работы  
со знанием,  
«коллективный  
учитель».**

**Главная задача  
учителя – создание и  
организация условий,  
инициирующих  
учебную деятельность  
школьников, ведущую  
к образовательным  
результатам,  
отвечающим новым  
запросам общества.**

# Технология подготовки учебного занятия в условиях работы по ФГОС общего образования

**1. Определение и анализ планируемых образовательных результатов.  
Формулировка цели и задач занятия**

**2. Отбор видов учебной деятельности.  
Конструирование учебных ситуаций**

**3. Отбор средств обучения**

**Провалить планирование – это спланировать провал...**



## Уровневая дифференциация планируемых образовательных результатов



Образовательные результаты могут быть сформулированы от простейших до более сложных.  
Например, по предмету «история»:

**A1.** Я могу объяснить летоисчисление, назвать важные черты нашего столетия, сравнить современность с ближайшим прошлым.



---

**A2.** Я могу объяснить, обосновать разные системы летоисчисления, в простой форме могу рассказать о начальных стадиях развития людей, о древнейших культурах.

**B1.** Я различаю эпохи человеческого развития, могу объяснить предпосылки для возникновения определенной культуры.

**B2.** Я могу группировать временные отрезки в пределах исторической эпохи по датам, определить значение событий для той эпохи и сегодняшнего дня



---

**C1.** Я Могу перечислить особенности условий жизни и общественные предпосылки, характеризующие исторический период.

**C2.** Я могу описать различия и сходства между историческими периодами разной протяженности, даже если они не следуют друг за другом, могу проводить и документировать историческое исследование



# Интеграция в образовании

## ***Метапредметные образовательные***

***результаты*** – это результат профессиональной деятельности не одного учителя, а как минимум, - учителей, работающих в одной параллели.



# Учебная деятельность и отбор её видов

**Учебная деятельность** - это деятельность, основная цель и результат которой заключается не в изменении предметов внешнего мира, а в изменении учеником самого себя, как субъекта учения.

*(Д.Б. Эльконин)*

**Деятельность** – это преобразование.  
**Учебная деятельность** – преобразование учебного материала. Если это деятельность, то что вы преобразовывали. Преобразование – это ломка, открытие чего-то совершенно нового.

*(В.В. Давыдов)*

- ✓ использование понятий;
- ✓ воспроизведение;
- ✓ объяснение и выстраивание самостоятельных рассуждений;
- ✓ самостоятельное проведение простейших наблюдений и опытов;
- ✓ установление причинно-следственных связей;
- ✓ анализ, оценка событий, явлений, описание, сравнение, классификация, обобщение, доказательство и т.д.

Учебная деятельность должна быть представлена как система учебных задач

***Например, учебные задачи:***

- ✓ с недостаточностью исходных данных,
- ✓ с неопределенностью в постановке вопроса,
- ✓ с избыточными или ненужными для решения исходными данными,
- ✓ с противоречивыми сведениями в условии,
- ✓ требующие использования предметов в необычной для них функции.

---

---

Классификация учебных задач, предложенная И.М. Фейгенбергом

Учебная деятельность должна быть представлена как система учебных задач

***Например, учебные задания:***

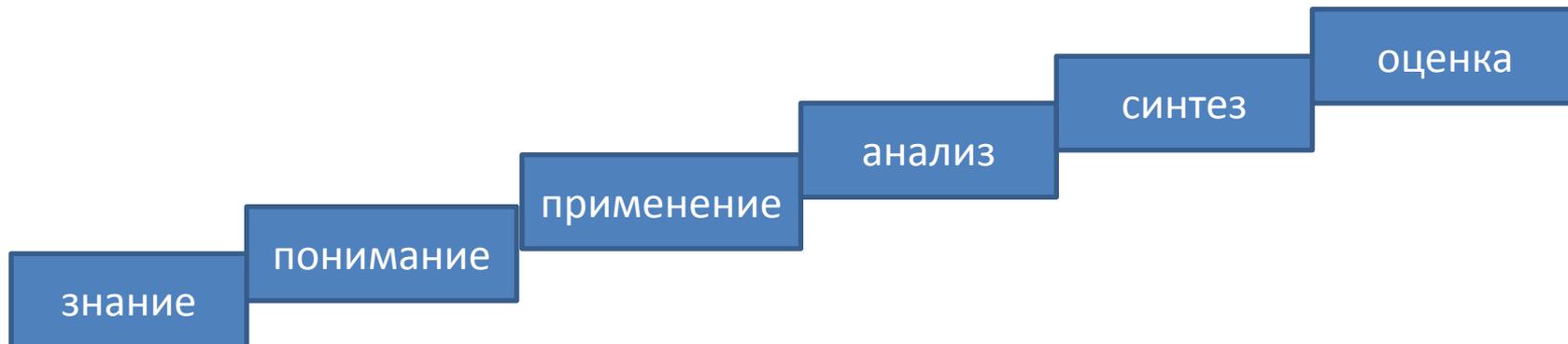
- ✓ проверяющие фактические знания;
- ✓ требующие применения изученных элементов содержания в типовых учебных ситуациях;
- ✓ проверяющие умения рассуждать и объяснять протекание явлений;
- ✓ проверяющие умения формулировать гипотезы;
- ✓ проверяющие использование полученных выводов в новых ситуациях; и др.



# Методический совет...

Предлагайте учащимся задания «лестницей»

Полезно планировать задания так, чтобы они постепенно восходили по таксономии Б. Блума или двигались от простого и конкретного к сложному и абстрактному



## При отборе средств обучения учителю важно помнить

- ✓ реальная целесообразность использования тех или иных средств ИКТ на конкретном этапе урока;
- ✓ методическое назначение используемых средств обучения;
- ✓ готовность к использованию программных средств;
- ✓ целесообразность использования образовательных ресурсов сети Интернет;
- ✓ требуемое при использовании средств ИКТ время и гигиенические ограничения во время работы учащихся с ними.



# Заместитель директора по контролю качества образования

Уход от принципа – «Сам учу, сам проверяю...»

**Ключевая задача** - мониторинг ситуации внутри управленческой команды и педагогического коллектива.

**Главный механизм профессиональной деятельности такого заместителя** - организация взаимотребовательности педагогов.



# Заместитель директора по контролю качества образования. Задачи

- обеспечение функционирования внутренней системы оценки качества образования в соответствии с требованиями законодательства об образовании;
- изучение удовлетворенности родителей (законных представителей) качеством образовательных услуг, условиями образовательной деятельности;
- организация участия образовательной организации во внешних процедурах оценки качества образования: в мониторинговых исследованиях качества образования регионального, федерального и международного уровней;
- вносит предложения по аттестации педагогических работников на основании объективной и всесторонней оценки их деятельности, а также по подбору и расстановке педагогических кадров в образовательной организации с учетом результатов оценки качества образования и др.



# Заместитель директора по контролю качества образования

**Специалист «широкого профиля»** - обеспечение контроля оценки качества образования на всех уровнях образования.

Совет (!) Реализуя контрольные мероприятия, не следует отвлекать педагогов от основного образовательного процесса (механизмы для организации контроля, в том числе с привлечением информационных систем, используемых в школах).



# Заместитель директора по воспитанию и социализации обучающихся

- решение задач воспитания и социализации на межшкольном уровне
- организация дополнительного образования

Помощники - классные руководители, старшие воспитатели, социальные педагоги, омбудсмены, родители обучающихся и т.д.



# Основное и дополнительное образование – целостное общее образование

Единая направленность на достижение образовательных результатов

Основные характеристики  
уровней дополнительного образования детей

Показатели	Уровни		
	ознакомительный	базовый	углублённый
Возраст обучающихся	5—18 лет	10—18 лет	12—18 лет
Уровень образования	Любой	С 3 класса	С 5 класса
Категория организаций, оказывающих услугу	Школа, колледж	Школа, учреждение дополнительного образования детей, колледж	Школа, учреждение дополнительного образования детей, колледж
Срок обучения	От 3 месяцев	От 1 года	От 2 лет
Порядок обучения	От 1 до 3 часов в неделю	От 3 до 5 часов в неделю	От 4 до 8 часов в неделю
Результат обучения	1) Освоение образовательной программы; 2) переход на базовый уровень не менее 25 % обучающихся	1) Участие в общегородских мероприятиях, входящих в утверждённые ведомственными перечни, не менее 50 % обучающихся; 2) вхождение в число победителей и призёров общегородских мероприятий, входящих в утверждённые ведомственными перечни, не менее 10 % обучающихся; 3) переход на углублённый уровень не менее 15 % обучающихся	1) Участие в общегородских мероприятиях, входящих в утверждённые ведомственными перечни, не менее 80 % обучающихся; 2) вхождение в число победителей и призёров общегородских мероприятий, входящих в утверждённые ведомственными перечни, не менее 50 % обучающихся

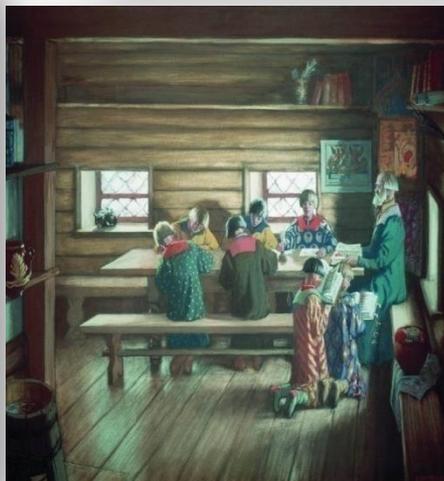
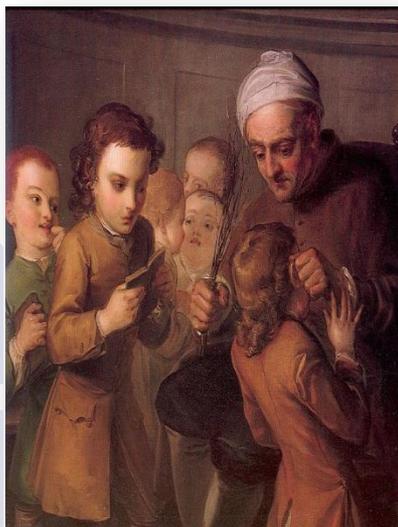
Указ  
Президента РФ  
от 7 мая 2012 г.  
№599





**ВАЖНО**

Любая  
воспитательная  
система может  
помочь в  
формировании  
только тех качеств,  
**которыми  
обладает сама**



# Принципы формирования эффективного штатного расписания

- сокращение численности административно-управленческого персонала;
- увеличение доли результативных высокооплачиваемых педагогов;
- оптимизация дублирующих должностей;
- эффективное распределение функционалов;
- переход на аутсорсинг клининговых, бухгалтерских и прачечных услуг и др.



# (!) Полная ответственность

Главная ответственность в получении образовательных результатов на основе рационального и эффективного управления ресурсами лежит на **руководителе образовательной организации.**



## Ключевые принципы формирования единого педагогического коллектива современной школы

- 1) Понимание, принятие и разделение всем коллективом целей и задач своей работы.
- 2) Моральная и материальная отдача от результатов своего труда.
- 3) Правильная (эффективная) расстановка кадров.
- 4) Грамотное стимулирование работников, в том случае, когда материально поощряться должен результат.
- 5) Ответственность руководителя и коллектива в целом за порученное дело.

***«Нельзя управлять тем, что невозможно измерить..., но всего, что измеримо можно достичь»***

*Билл Хьюлетт*

***«И всякий из нас, кто предполагает, что может руководить другими, должен постоянно и напряженно учиться»***

*Анатолий Васильевич Луначарский*

*Благодарю за внимание!  
Профессиональных побед!*

