

серия  
«Эффективная  
школа»



ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
ПРОФЕССИАНОЛИЗМ

СОПРОВОЖДЕНИЕ  
ПЕДАГОГОВ

ПЕДАГОГИЧЕСКОЕ  
ЛИДЕРСТВО

**Как школе стать  
эффективной:  
управление переходом  
школы в эффективный  
режим работы**

Государственное автономное учреждение  
дополнительного профессионального образования  
Ярославской области  
«Институт развития образования»

**Эффективная школа**

**Как школе стать эффективной:  
управление переходом школы в эффективный  
режим работы**

*Методическое пособие*

Ярославль  
2021

УДК 373  
ББК 74.24  
К 16

Публикуется по решению  
редакционно-издательского  
совета ГАУ ДПО ЯО ИРО

Рецензенты:

Шувалова Светлана Олеговна, кандидат педагогических наук, директор МУ ДПО «Информационно-образовательный Центр» городского округа город Рыбинск;

Посысоев Николай Николаевич, кандидат психологических наук, профессор кафедры инклюзивного образования ГАУ ДПО ЯО «Институт развития образования».

**К 16** **Как школе стать эффективной: управление переходом школы в эффективный режим работы:** методическое пособие / под ред. А. В. Золотаревой. — Ярославль: ГАУ ДПО ЯО ИРО, 2021. — 198 с. — (Эффективная школа).

**ISBN 978-5-907070-67-7**

В методическом пособии представлены подходы, рекомендации, советы по переходу школ, имеющих низкие образовательные результаты и функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, в эффективный режим работы. Описаны особенности данных групп школ, предложены структура и алгоритм разработки программы перехода школ в эффективный режим работы, раскрыт комплекс мероприятий, направленных на реализацию программы, а также комплекс критериев и показателей, на основе которых можно осуществить мониторинг эффективности деятельности ШНОР и ШНСУ.

Методическое пособие адресовано преподавателям организаций высшего и дополнительного профессионального образования, руководителям муниципальных органов управления образованием, специалистам методических служб, руководителям, заместителям руководителей образовательных организаций, педагогическим работникам.

Настоящее методическое пособие подготовлено в рамках реализации в 2020 г. субсидии из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации на софинансирование расходов, возникающих при реализации государственных программ субъектов Российской Федерации по направлению «Повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, путем реализации региональных проектов и распространение их результатов».

**УДК 373**  
**ББК 74.24**

**ISBN 978-5-907070-67-7**

© Авторы материалов, 2021  
© ГАУ ДПО ЯО ИРО, 2021

## Содержание

Введение.....	4
1. Как взаимосвязаны понятия «эффективность деятельности образовательной организации» и «качество образования»?.....	6
2. Что следует понимать под «программой перехода школы в эффективный режим работы»?.....	12
3. Какие особенности деятельности школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в сложных социальных условиях, необходимо учитывать при разработке программы перехода школы в эффективный режим работы?.....	15
4. По каким критериям и показателям можно осуществить мониторинг эффективности деятельности ШНОР и ШНСУ?.....	22
5. Какова структура программы перехода школы в эффективный режим работы и что должно войти в алгоритм ее разработки?.....	34
6. Какая группа мер (мероприятий) может обеспечить переход школ в эффективный режим работы?.....	44
6.1. Обеспечение современного содержания образования.....	44
6.2. Повышение образовательной результативности через создание личностно развивающей образовательной среды.....	49
6.3. Повышение качества преподавания.....	63
6.4. Повышение доступности и результативности дополнительного образования в условиях школы.....	68
6.5. Повышение результативности работы с одаренными детьми.....	73
6.6. Решение социальных проблем обучающихся в условиях школы.....	75
6.7. Воздействие на социальные контексты ШНСУ.....	88
6.8. Совершенствование управления педагогическим коллективом школы.....	96
6.9. Обеспечение непрерывного профессионального развития педагогических кадров школы.....	101
6.10. Организация сетевого партнерства и внешнего взаимодействия школы.....	105
6.11. Организация межшкольного партнерства.....	110
6.12. Меры по совершенствованию системы обеспечения условий образовательной деятельности школы.....	121
6.13. Организация комплексной оценки процесса перехода школы в эффективный режим работы.....	124
Заключение.....	136
Приложения.....	140

## Введение<sup>1</sup>

Нормативные документы последних лет, регламентирующие государственную образовательную политику, указывают на необходимость повышения качества образования, обновления содержания и технологий образования в соответствии с заказом личности, общества и государства, повышения его качества и доступности для детей с разными образовательными потребностями. При этом проведенные международные и российские фундаментальные исследования указывают на то, что в реальной практике существует значительный разрыв между школами: есть «стабильно успешные» и «стабильно неуспешные» школы. Лучшие школьные системы направлены на удовлетворение разнообразных потребностей учащихся и дифференцируют педагогическую практику без ущерба для образовательных стандартов. Эффективные школьные системы стремятся к тому, чтобы каждый учащийся был заинтересованным учеником, каждый учитель — заботливым педагогом, каждый родитель — соратником, каждый директор — вдохновляющим лидером, а каждая школа — хорошей школой<sup>2</sup>.

Наибольшую озабоченность вызывают, естественно, школы, стабильно демонстрирующие низкие образовательные результаты. При этом причины, обуславливающие неуспешность таких школ, заключаются не только в низком уровне преподавания и овладения обучающимися знаниями и умениями, но и в наличии сложных социальных условий, в которых находятся школы. В российской практике организации образования ярко выражены такие характеристики социальных контекстов, как имущественное неравенство семей обучающихся; ограниченный доступ к социальным благам (услугам здравоохранения и образовательным возможностям); дифференциация школ по ресурсной обеспеченности, наполнению контингента, территориальной доступности и др., и, как следствие, — разный уровень стартовых образовательных возможностей и качества образовательных результатов<sup>3</sup>.

Перед российской системой образования стоит задача выравнивания образовательных возможностей разных образовательных организаций для повышения качества образования. Эффект от повышения качества образования должен обеспечить экономический рост, социальную сплоченность и устойчивое развитие страны. Результаты PISA показывают, что школьные реформы, которые приводят к улучшению результатов отстающих учащихся, неизменно влияют на повышение результатов тех, чьи результаты и так высоки. «Дети из обеспеченных семей име-

---

<sup>1</sup> Настоящее методическое пособие подготовлено в рамках реализации в 2020 г. субсидии из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации на софинансирование расходов, возникающих при реализации государственных программ субъектов Российской Федерации по направлению «Повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, путем реализации региональных проектов и распространение их результатов».

<sup>2</sup> Шляйхер А. Образование мирового уровня. Как выстроить школьную систему XXI века? / пер. с англ. И. С. Денисенко, И. Ю. Облачко ; предисл. С. С. Кравцова. Москва : Национальное образование, 2019.

<sup>3</sup> Поверх барьеров: истории школ, работающих в сложных социальных условиях. Книга для школьных администраторов и для тех, кто управляет школами на муниципальном и региональном уровнях / сост. М. А. Пинска. Москва : НИУ ВШЭ, 2019.

ют гораздо больше возможностей в жизни в отличие от детей из малообеспеченных семей. Последним выпадает лишь один шанс в жизни – это хорошая школа, обучение в которой позволит им развить свой потенциал<sup>4</sup>. Поэтому перед специалистами в области образования стоит задача выявления эффективных способов повышения образовательной результативности функционирования и развития школ, а также обеспечения перевода школ в эффективный режим работы.

При решении задачи повышения эффективности работы школ важно определить стратегию выхода из неэффективного режима. К таким стратегиям относятся: образовательные (педагогические) стратегии, обеспечивающие повышение результатов обучения; применение программ перехода в эффективный режим работы (программ улучшения), комплексных, интенсивных и ограниченных по срокам реализации. (М. А. Пинская, С. Г. Косарецкий, И. Д. Фрумин). В качестве основных направлений (приоритетов) программ перехода рассматриваются изменения в качестве управления, в качестве преподавания и качестве создания образовательной среды, что повлечет за собой изменения в качестве образования в целом, качестве достижения необходимых образовательных результатов.

Настоящее методическое пособие подготовлено в соответствии с требованиями предоставления в 2020–2022 гг. субсидии из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации на софинансирование расходов, возникающих при реализации государственных программ субъектов Российской Федерации по направлению «Повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, путем реализации региональных проектов и распространение их результатов».

Мы попытались ответить на вопросы: как взаимосвязаны между собой понятия «эффективность деятельности образовательной организации» и «качество образования»? что следует понимать под «программой перехода школы в эффективный режим работы»? какие особенности деятельности школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в сложных социальных условиях, необходимо учитывать при разработке программы функционирования и развития школы? по каким критериям и показателям можно оценивать эффективность деятельности школ? какая группа управленческих мер может обеспечить переход школ в эффективный режим работы? В книге описан комплекс мер, направленных на повышение эффективности деятельности школ, которые может применять управленческая команда школы.

В работе над методическим пособием приняли участие: А. В. Золотарева (общее руководство и редактирование, введение, разделы 1; 2; 3; 4; 5; 6.1; 6.3; 6.4; 6.5; 6.6; 6.8; 6.9; 6.10; 6.12, заключение); А. Б. Алферова (разделы 6,7; 6.13); В. Ю. Горшков (разделы 3; 4); А. А. Кораблева (раздел 6.2); Г. В. Куприянова (разделы 4; 6.13); Ю. С. Никитина (разделы 6.11; 6.13); С. М. Полищук (разделы 1; 2; 3; 4; 5); Ю. Н. Сальникова (разделы 6.13.); И. В. Серафимович (раздел 6.13); О. В. Тихомирова (раздел 6.3); Г. А. Уланова (разделы 3; 4); Н. В. Шляхтина (разделы 3; 6.10).

---

<sup>4</sup> Шляйхер А. Образование мирового уровня... С. 165.

## 1. Как взаимосвязаны понятия «эффективность деятельности образовательной организации» и «качество образования»?

«*Эффективный*» (от лат. *effectivus* — производительный) в современном русском языке означает «*дающий определенный результат, действенный*». *Эффективность деятельности* образовательной организации связана с понятием *качество образования*. Качество образования — это социальная категория, определяющая состояние и результативность процесса образования, его соответствие целям образования, потребностям и ожиданиям государства (государственный заказ), общества (заказ различных социальных групп) в развитии и формировании гражданских, бытовых и профессиональных компетенций личности<sup>5</sup>.

Кроме того, важно также учитывать тот факт, что образование включает в себя обучение, воспитание и развитие, поэтому качество образования определяется не только соответствием количества и качества знаний детей федеральному государственному образовательному стандарту, но и качеством сформированности личности обучающегося, его духовного, гражданского развития, решением его социальных проблем и, возможно, других составляющих<sup>6</sup>. Именно в этом главная социальная, общественная значимость образования, которая не сводит качество образования только к стандарту<sup>7</sup>, так как качество образования определяется как соотношение цели и результата, как мера достижения целей.

*Эффективность управления показывает, в какой мере управляющий орган реализует цели деятельности образовательной организации*. Поэтому к формулированию цели предъявляются особые требования.

Цель образования — это предельно конкретный, охарактеризованный качественно, а где можно — и количественно, образ желаемого результата, которого ребенок, педагог, образовательное учреждение могут достичь к строго определенному моменту времени<sup>8</sup>. В концепции достижения качества образования, *цель* является не просто центральным понятием, а *центральным объектом отслеживания*. Цель должна конкретизировать уровень результата, который будет отслеживаться. Цель и результат должны быть охарактеризованы, описаны и измерены в одних единицах, или параметрах, спрогнозированы в зоне потенциального развития ученика, педагога, образовательной организации. Речь идет о наивысших, возможных оптимальных результатах, достижение которых можно простроить в реальном процессе и отследить в любой момент времени. При этом цель (и, соответственно, результат) должна быть представлена операционально, выражена в *терминах внешней деятельности обучающе-*

<sup>5</sup> Шишов С. Е., Кальней В. А. Школа: мониторинг качества образования. Москва : Педагогическое общество России, 2000.

<sup>6</sup> Золотарева А. В. Управление образовательной организацией. Развитие учреждения дополнительного образования детей : учеб. пособие для бакалавриата и магистратуры. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Юрайт, 2019.

<sup>7</sup> Управление качеством образования: Практикоориентированная монография и методическое пособие / под ред. М. М. Поташника. Москва : Педагогическое общество России, 2000.

<sup>8</sup> Там же.

гося, педагога или образовательной организации, которую можно предъявить в количественных и качественных показателях (результаты ЕГЭ, ОГЭ, ВПР; компетентность педагогических кадров; сохранность контингента школы; активность обучающихся и педагогов в школьной жизни; учебная мотивация; социальные поступки и др.). Следовательно, при формулировке цели всегда должен существовать понятный и ясный механизм, позволяющий проверить соответствие результата поставленной цели.

Качество образования необходимо рассматривать с позиции обеспечения *эффективности процесса и результата* функционирования и развития образовательной организации, в том числе:

- *цели* должны отвечать запросам к системе образования со стороны основных заказчиков (учредителей, общества, детей, родителей, педагогов);
- *содержание образовательной деятельности* должно соответствовать целям, социальному заказу, современным требованиям к образованию, определенными с позиции ФГОС, национальных проектов и других документов, регламентирующих государственную политику в сфере образования;
- *технологии (методы) деятельности* должны соответствовать целям, содержанию, современным требованиям к образованию;
- *система обеспечения (методического, материально-технического, кадрового, психологического и т. д.)* должна быть направлена на реализацию целей, содержания, технологий образования и т. д.;
- *результат будет эффективным*, если он соответствует ожиданиям заказчиков и поставленным целям, при этом адекватно целям должны быть подобраны содержание, формы организации деятельности, необходимые условия.

Поскольку содержанием *эффективности как управленческой категории* является соотношением результатов и затрат (в том числе и на управленческий труд), можно выделить внутреннюю и внешнюю эффективность управления.

Для обеспечения *внутренней эффективности* управления должны учитываться три группы факторов: использование ресурсов, получение результата, соответствующего движению к цели, фактор времени. Эффективное использование ресурсов предполагает формирование и перераспределение оптимальной структуры ресурсов организации, нахождение возможности сбалансированного их пополнения и экономии ресурсов. Результат управленческой деятельности проявляется в результатах функционирования и развития организации — образовательных результатах, продуктах деятельности, реализации цели. Фактор времени находит свое выражение в своевременности решений, экономии времени на их разработку, использовании прогрессивных технологий, потенциале и производительности персонала школы.

К *внешним факторам*, влияющим на эффективность управления образовательной организацией, можно отнести социальную и методическую инфраструктуру, методологию образования, определяющую научный подход к управлению, информационную поддержку и др.<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Коротков Э. М. Концепция российского менеджмента. Москва : ДеКА, 2004



Эффективность управления образовательной организацией имеет две составляемые:

– *эффективность результатов деятельности* образовательной организации (результаты ГИА (ОГЭ и ЕГЭ), ВПР по предметам и предметным областям, результаты воспитания и развития обучающихся; сохранность контингента в школе, участие детей в олимпиадах и др.);

– *эффективность организации процессов управления* (создания системы условий — финансовых, кадровых, мотивационных, информационных, методических, нормативных и др.);

При этом важно учитывать следующие виды эффективности (результативности) деятельности образовательной организации:

- образовательную эффективность;
- социально-педагогическую эффективность;
- экономическую эффективность.

*Образовательная эффективность* определяется на уровне детей, родителей, педагогов, управленцев, образовательных организаций в целом, как соотношение образовательного результата и затрат (финансовых, временных, кадровых и др.) на его достижение. Например, образовательная эффективность *на уровне детей* выражена следующими показателями: результатами ГИА, ВПР; сохранностью контингента школы; повышением уровня общего развития и воспитанности детей; фактов построения индивидуальных образовательных маршрутов; повышением учебной мотивации; и др. *На уровне педагогов* образовательная эффективность может выражаться, например, в повышении уровня квалификации педагогических работников; в расширении профессионального общения и др. *На уровне родителей* — в удовлетворенности условиями организации образования, способами взаимодействия с образовательной организацией; активности участия в проведении совместного досуга и других показателях. *На уровне образовательных организаций* образовательная эффективность может выражаться в создании образовательной среды; расширении спектра сетевых образовательных планов и программ и др.

*Социально-педагогическая эффективность* может быть представлена в таких показателях, как способность детей самостоятельно выстраивать свои жизненные планы, самоопределяться, самосовершенствоваться; повышение уровня ответственности детей за свое благополучие; повышение авторитета детей; решение социальных проблем детей и проблем школьной неуспешности и др.

*Экономическая эффективность* — это способность системы получить как можно больше из довольно ограниченных ресурсов; мера затрат на достижение поставленной цели; способность системы (не только экономической) в процессе ее функционирования производить экономический эффект (потенциальный и фактический). При функционировании всегда возникает разрыв между *потенциальной* и *фактической эффективностью*. Можно назвать следующие факторы разрыва: неоптимальное распределение ресурсов, несовершенство экономических стимулов, невыполнение или выполнение не в полном объеме принимаемых решений, недостаточное качество продукции; способ-

ность системы производить при ее изменении (при изменении условий функционирования) большой экономически эффект. Речь идет об эффективности изменения системы. Эффективность выявляется при сопоставлении конечных и начальных условий.

Таким образом, *эффективность процесса управления* — это степень рационального использования материальных, финансовых и трудовых ресурсов для достижения необходимого результата. Функциональная роль эффективности управления — отражать уровень и динамику процесса развития образовательной организации, качественную и количественную стороны. При этом, перевод школы в эффективный режим работы (функционирования и развития) следует рассматривать как особый *механизм управления*, направленный на достижение не любых, не случайных, не просто лучших, чем прежде, не тех, что сами по себе получатся, а вполне определенных, заранее спрогнозированных с возможной степенью точности результатов образования. Причем только целевое управление, подразумевающее диалектическую взаимосвязь «цель — процесс (средства) — результат», позволит избежать в управлении декларативного провозглашения целей и не сводить все свои управленческие усилия к эффективности получения результатов.<sup>10</sup>

*Эффективной* принято называть школу, которая может обеспечивать «повышение жизненных шансов» всем своим ученикам. Для этого школа создает среду, в которой все дети, вне зависимости от того, каковы их способности и проблемы (включая проблемы семьи), получают возможности для максимальных достижений и благополучного развития. К основным характеристикам школ, которые можно назвать эффективными, относятся:

- общее видение и коллективное планирование;
- демократические ценности;
- высокие ожидания от учащихся;
- стратегии вовлечения в учебный процесс учащихся и их родителей.

По результатам многочисленных исследований были сформированы общие принципы как основа построения школьной жизни, характер ее организационной культуры, ценностей и приоритетов. К современным проявлениям *эффективности деятельности школы* можно отнести следующие *принципы*:

- у школы есть четко сформулированная миссия, разделяемая всеми; приоритетными являются образовательные задачи;
- позитивный, поддерживающий климат внутри школы: упор на качество преподавания и учебные результаты; безопасная доброжелательная среда для учеников и учителей;
- высокие ожидания от учеников и четкие учебные задачи; хорошо учиться — высшая заслуга для учеников;
- стройная система внутришкольного мониторинга учебных достижений; налаженная обратная связь «ученик — учитель», «учитель — руководитель», регулярно измеряемый прогресс;

---

<sup>10</sup> Управление качеством образования... Москва, 2000.

- постоянное профессиональное развитие учителей;
- включенность родителей в школьную жизнь и сотрудничество с ними;
- поддержка со стороны органов управления и сотрудничество с ними, другими образовательными организациями и местным сообществом;
- «живое» управление, не механическое, а подвижное и гибкое;
- общая система ценностей педагогического коллектива: консенсус по поводу высоких ожиданий, заявленных целей, четких правил, поддержки каждого ученика;
- активное взаимодействие и сотрудничество: сочетание поддержки и требовательности как на горизонтальном, так и на вертикальном уровне;
- совместное планирование и анализ действий с участием педагогов и партнеров школы.

Важно, чтобы выделенные принципы нашли отражение на трех уровнях образовательной организации: учителя, ученика и школы в целом.

***На уровне школы:***

*1) реализуются образовательные программы, которые обеспечивают:* идентификацию необходимого для всех учеников предметного содержания; соответствие этого содержания времени, отведенному на изучение предмета; последовательную организацию материала, позволяющую ученикам его освоить; контроль реализации основного содержания программы;

*2) задаются высокие цели и эффективная обратная связь, которые требуют:* использования системы оценивания, обеспечивающей своевременную обратную связь относительно достижения определенных знаний и умений; установления высоких (амбициозных) учебных целей для всей школы; установления специальных учебных целей индивидуально для каждого ученика;

*3) обеспечивается включенность родителей и сообществ, которая позволяет:* наладить средства коммуникации между родителями, школой и местным сообществом; найти разнообразные формы участия родителей и сообщества в повседневной жизни школы; построить систему управления школой, включающую родителей и представителей сообщества;

*4) создается безопасная и упорядоченная среда, которая позволяет:* установить ясные общешкольные правила и процедуры, регулирующие поведение в школе; ввести и соблюдать правила реагирования на возможные нарушения школьных норм; ввести систему, позволяющую как можно раньше выявлять учеников «группы риска»;

*5) поддерживается коллегиальность и профессионализм, которые предписывают:* установление правил и норм, способствующих профессиональному взаимодействию педагогического коллектива; организацию структуры управления, позволяющей учителям включаться в принятие решений и определение школьной политики; вовлечение учителей в деятельность по развитию профессиональной компетентности коллег, нуждающихся в методическом и тьюторском сопровождении.

### ***На уровне учителя:***

1) *внедряются стратегии преподавания, которые требуют:* предоставить учителю профессиональную рамку, определяющую формы и методы преподавания и их элементы;

2) *осуществляется управление на уроке, которое позволяет:* четко формулировать и поддерживать набор правил и процедур, принятых на уроке; применять специальные действия, которые поощряют приемлемое поведение и сопровождают неприемлемое; устанавливать общешкольный подход к вопросам дисциплины; определять баланс взаимодействий с учениками: переход от собственного доминирования к сотрудничеству; выявлять индивидуальные и типологические особенности учеников и их потребности; применять специальные стратегии, позволяющие ученикам ставить собственные цели деятельности на уроке;

3) *реализуются образовательные программы, которые обеспечивают:* идентификацию наиболее важных тем и процедур, на которых должно быть сфокусировано преподавание; представление нового содержания разнообразными способами с использованием разнообразных средств и моделей; различие умений и процессов, в которых ученики должны достичь мастерства, и тех, в которых этого не требуется; представление содержания образования в блоках и категориях, демонстрирующих его критические точки; вовлечение учеников в решение сложных задач, предполагающих поиск уникальных решений и личное отношение к предмету.

### ***На уровне ученика:***

1) *формируется домашнее окружение, которое позволит:* обеспечить обучение и поддержку родителей, чтобы укрепить их взаимодействие с детьми в школьных вопросах, их умение помогать детям в учебе и трезво соотносить свои ожидания в отношении детей со степенью эффективности своего родительского стиля;

2) *совершенствуются способности к обучению и базовые дошкольные знания, которые требуют:* вовлекать детей в программы, непосредственно повышающие объем и качество их жизненного опыта; вовлекать детей в программы развития чтения и поддержки речевого развития; обучать детей словам и выражениям, которые важны для освоения того или иного предметного содержания;

3) *развивается мотивация учеников, которая обеспечит детям:* обратную связь относительно приобретенных знаний; увлекательные по своей природе задания и работу; возможность создавать и осуществлять долговременные проекты, которые они сами придумали; информированность о динамике мотивации и о том, как она влияет на их действия.

## 2. Что следует понимать под «программой перехода школы в эффективный режим работы»?

Разработка программы перехода школы в эффективный режим работы относится к механизмам внутришкольного управления, которое определяется как целенаправленное, сознательное взаимодействие участников целостного педагогического процесса с целью достижения оптимального результата<sup>11</sup>. Программа перехода школы в эффективный режим работы предполагает переход школы в качественно новое состояние, но своей главной целью считает именно *улучшение образовательных результатов учащихся*. Для этого планируются изменения в трех приоритетных областях: управлении, преподавании и образовательной среде школы.

При организации разработки программы перехода школы в эффективный режим работы, следует учитывать, что в процессе управления развитием школы проявляются процессы функционирования и развития. При этом режим *функционирования* предполагает выявление и отслеживание проблем и опасностей работы школы в соответствии со стандартными, традиционными требованиями к школе, предъявляемыми актуальной нормативной базой системы образования. Режим функционирования имеет долгосрочный характер и постоянный набор показателей. Режим *развития* предполагает выявление и отслеживание изменений в деятельности учреждения на основе нововведений, обеспечивающих большую эффективность деятельности, что обязывает административную команду совершать такие действия, которые позволяют прогнозировать изменения в образовательных потребностях, проявлять опережающую реакцию на них, обоснованно выбирать стратегию и тактику деятельности по целенаправленному наращиванию образовательного потенциала школы и повышению уровня его использования для достижения качества образования. Режим развития прекращает свое существование, когда проблема развития решена<sup>12</sup>.

Поскольку образовательная организация представляет собой целостную социально-педагогическую систему, управление ею требует адекватного, системного подхода (Т. И. Шамова, П. И. Третьяков, Н. П. Капустин, Р. Х. Шакуров и др.). Под системой понимается совокупность элементов, взаимосвязанных, взаимодействующих между собой и образующих целостность. Системное видение действительности — особая познавательная технология, теоретическая предпосылка перестройки управления образовательной организацией. Перевод школы в эффективный режим развития требует перестройки и, следовательно, системного подхода к управлению с учетом взаимосвязи всех подсистем, процессов и явлений. К системообразующим относятся все связи управления: субординационные (по вертикали), координационные (по горизон-

---

<sup>11</sup> Внутришкольное управление: теория и опыт педагогических и управленческих инноваций / Под ред. Н. В. Горбуновой. Москва : Новая школа, 1995.

<sup>12</sup> Матрос Д. Ш. Управление качеством образования на основе новых информационных технологий и образовательного мониторинга / Д. Ш. Матрос, Д. М. Полев, Н. Н. Мельникова. Москва : Педагогическое общество России, 1999.

тали), связи преемственности (в преподавании предметов, между учителями, учениками и т. д.).

При этом необходимо учитывать тот факт, что формирование системы перехода школы в эффективный режим работы происходит в ситуации трех *интегральных параметров среды* — *неопределенности, сложности и динамичности*. *Неопределенность* может возникать на фоне информационных проблем — недостаточности, избыточности или недостоверности информации, носителями которой являются люди: дети, родители, общественность. *Сложность* объясняется большим количеством факторов, которые необходимо учесть в процессе принятия решения о мерах воздействия — факторов и ресурсов внешней среды, ограничений и возможности деятельности школы, особенностей субъектов управления и других факторов, которые находятся в постоянном взаимодействии. *Динамичность* среды оказывает влияние на выбор управленческой меры воздействия в силу высокой степени изменчивости внутренних и внешних факторов, необходимости прогнозировать их возможные изменения<sup>13</sup>. Для уменьшения проблем неопределенности, сложности и динамичности среды необходимо проводить тщательные исследования социального заказа, факторов и условий внешней и внутренней среды школы, строить прогнозы их изменения и взаимного влияния.

Если учебные достижения школы стабильно снижаются в течение определенного периода времени, целесообразна разработка и реализация программ перехода школы в эффективный режим работы (программ улучшения), включающих комплекс мер, интенсивных и ограниченных по срокам реализации. В результате многочисленных исследований выявлены контекстные факторы, мешающие школе работать эффективно и достигать высокого уровня качества образования. Их можно разделить на внешние и внутренние факторы (таблица 1).

Таблица 1

### Контекстные факторы

Внешние факторы	Внутренние факторы
<ul style="list-style-type: none"> <li>- низкий социально-экономический статус семей;</li> <li>- высокий уровень девиантности поведения;</li> <li>- территориальная удаленность школы и отсутствие ресурсов культуры, спорта;</li> <li>- поликультурный социум</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- низкий уровень кадрового потенциала (профессиональные дефициты, разобщенность учителей, профессиональное выгорание, низкие ожидания от учеников и т. д.);</li> <li>- невключенность родителей в образование;</li> <li>- особый контингент учащихся;</li> <li>- неэффективный менеджмент</li> </ul>

Переход в более эффективный режим работы требует от школ чрезвычайных усилий. От вклада всех элементов системы деятельности образовательной организации зависит достижимость необходимого результата. Развитие школы должно строиться вокруг управленческой (педагогической) команды,

<sup>13</sup> Карпов А. В. Психология менеджмента: учеб. пособие. Москва : Гардарики, 2005.