

**Государственное автономное учреждение
дополнительного профессионального образования
«Смоленский областной институт развития образования»**

**Кафедра управления развитием образовательных
систем общего и профессионального образования**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОО
ПО АКТУАЛЬНЫМ ВОПРОСАМ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ
УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**Смоленск
2023**

**Государственное автономное учреждение
дополнительного профессионального образования
«Смоленский областной институт развития образования»**

**Кафедра управления развитием образовательных
систем общего и профессионального образования**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОО
ПО АКТУАЛЬНЫМ ВОПРОСАМ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ
УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**Смоленск
2023**

УДК 371,215
ББК Ч24к2
М 54

Составитель:

Филинов Виталий Александрович, заведующий кафедрой управления развитием образовательных систем общего и профессионального образования ГАУ ДПО СОИРО, к.э.н., доцент

М 54 Методические рекомендации для руководителей ОО по актуальным вопросам повышения эффективности управленческой деятельности / Сост. В.А. Филинов. – Смоленск: ГАУ ДПО СОИРО, 2023. – 24 с.

Методические рекомендации предназначены для руководителей, заместителей руководителей общеобразовательных организаций. Главная цель рекомендаций – оказать помощь директорам общеобразовательных школ и их заместителям по актуальным вопросам повышения эффективности управленческой деятельности, развитию компетенций необходимых для эффективного управления образовательной организацией.

Рекомендации разработаны на основе данных мониторинга ресурсных дефицитов школ с низкими результатами обучения и школ с рисками низких образовательных результатов 2022 года, а также на основе анализа эффективности мер, направленных на разработку и реализацию программ адресной помощи школам в соответствии с выявленными рисками и проблемами.

Материалы печатаются в авторской редакции.

Рассмотрено и одобрено на заседании кафедры развития образовательных систем общего и профессионального образования ГАУ ДПО СОИРО (протокол № 1 от 23.01.2023 г.) и рекомендовано для специалистов ОМСУ по организации работы по мониторингу рисков и разработке рискованных профилей школы и муниципалитета; для руководителей ОО по актуальным вопросам повышения эффективности управленческой деятельности с дополнениями к использованию общеобразовательными организациями Смоленской области.

УДК 371,215
ББК Ч24к2

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
1. Необходимость системных изменений в образовательной организации.	7
2. Оценка эффективности работы школы.	7
3. Управленческое решение как инструмент повышения эффективности деятельности руководителя ОО	8
4. SWOT-анализ и эффективное управление ОО	13
5. Разработка программы перехода школы в эффективный режим работы	15
Список использованной и рекомендуемой литературы	20

ВВЕДЕНИЕ

В соответствии с законом «Об образовании в Российской Федерации» № 273-ФЗ от 29.12.2012 г. образование понимается, как единый целенаправленный процесс воспитания и обучения, являющийся общественно значимым благом и осуществляемый в интересах семьи, общества и государства.

Реализация образовательных программ является основным видом деятельности любой образовательной организации. Результаты работы общеобразовательной школы напрямую зависят от того, насколько эффективно и качественно осуществляется управление образовательным процессом, а также насколько качественные условия созданы для обучения и воспитания обучающихся. Управление школой осуществляет директор, его заместители. Высокий уровень профессиональной компетентности руководителей является основополагающим условием эффективного управления, а значит и качества образования в данной образовательной организации.

В условиях глобализации и цифровой трансформации социально-экономических, политических, культурных и других систем преобразуется и сфера образования, меняются подходы к организации образовательного процесса, совершенствуются стандарты обучения и воспитания, обновляется государственная политика, ставятся новые задачи перед работниками системы образования. В этих обстоятельствах руководителям образовательных организаций важно уметь быстро реагировать на вызовы внешней среды, адаптироваться к ним, находить нестандартные решения, применять эффективные управленческие методы и инструменты. Качественные результаты в условиях постоянных изменений немислимы без повышения уровня профессиональной компетентности. Непрерывное профессионально-личностное совершенствование должно стать ключевым направлением развития педагогического и руководящего состава школы. Цель методических рекомендаций – оказать методическую помощь директорам общеобразовательных школ и их заместителям в развитии ряда актуальных компетенций, необходимых для эффективного управления образовательной организацией.

В методических рекомендациях представлены основные элементы работы по выявлению, анализу и мониторингу рисков, а также описан алгоритм действий по мониторингу рисков на муниципальном уровне. Структура методических рекомендаций учитывает проблемы, выявленные по результатам мониторинга ресурсных дефицитов школ с низкими результатами обучения и школ с рисками низких образовательных результатов, а также опирается на

результаты анализа эффективности мер, направленных на разработку и реализацию программ адресной помощи школам в соответствии с выявленными рисками и проблемами.

1. Необходимость системных изменений в образовательной организации.

Образовательная организация должна предусматривать решение следующих задач в сфере эффективного управления образовательной организацией:

- прогнозировать, проектировать, моделировать те качества (свойства) подготовки учащихся, которые предполагает получить на выходе каждого этапа образовательного процесса, т.е. обеспечить требуемое качество образования, обозначенное во ФГОС;

- обеспечивать и поддерживать достижение учащимися требуемого уровня качества образования, вовремя пресекая нежелательные отклонения от него, т. е. в полной мере проводить предупреждающие мероприятия;

- повышать качество образования, приводя его в соответствие растущим требованиям внешних заказчиков, т.к. повышение качества образования, появление его новых свойств возможно только через развитие образования, т.е. через инновационный процесс;

- выявлять и оценивать реальное качество образования, его соответствие требуемому уровню, обозначенному в образовательных стандартах.

2. Оценка эффективности работы школы.

Для того чтобы определить степень неблагополучия школы и оценить образовательные результаты учащихся, используется модель контекстуализации, построенная с учётом моделей, применяемых в ряде стран. В основе контекстуальной модели лежит учет социально-экономического статуса семей учащихся.

Разработанная модель рассматривает образовательный процесс как состоящий из трех основных компонентов.

Первый компонент – это ресурсы, к которым можно отнести не только педагогические кадры или материально-техническое обеспечение школы, но и контингент учащихся, который может различаться по количеству способных учеников, уровню их исходной подготовки, уровню владения русским языком, а также другим не зависящим от школы возможностям освоения ими школьной программы (например, возможностям родителей оплачивать дополнительное образование и репетиторов) и т.д.

Второй компонент – это сам учебный процесс, характер которого собственно и определяет то, насколько эффективно имеющиеся в распоряжении школы ресурсы трансформируются в результаты обучения. Качество этого процесса может быть связано с качеством управления в школе, наличием определенной атмосферы среди педагогов и учеников, использованием особых педагогических практик, качеством используемых образовательных программ и т.п., уровнем квалификации преподавателей, наличием в школе специалистов – психологов, дефектологов и т.д. Ключ к выявлению эффективных моделей организации учебного процесса лежит именно в этой плоскости.

Третий компонент – результаты, т.е. степень овладения учащимися школьной программой, успеваемость и прочие образовательные достижения. Могут быть использованы данные любых объективных мониторингов образовательных результатов учащихся: региональных и федеральных (ЕГЭ, ОГЭ, ВПР, НИКО и т.д.)

Информацию о качестве школьных процессов, качестве преподавания и организации учебного процесса дает внутришкольная углубленная диагностика качества основных процессов.

Внутришкольная углубленная диагностика качества основных процессов проводится школой перед началом разработки программы перехода школы в эффективный режим работы. Самодиагностика позволяет определить благополучные и проблемные зоны в жизни собственной школы. В ходе самооценки проводятся интервью, анкетные опросы и используются иные методы и формы сбора информации о деятельности школы от сотрудников и участников образовательного процесса.

3. Управленческое решение как инструмент повышения эффективности деятельности руководителя ОО

Управленческое решение можно рассматривать в узком и широком смысле. В узком смысле принятие управленческого решения рассматривается как выбор из множества альтернативных вариантов наилучшего рационального решения. В широком смысле принятие управленческого решения понимается как весь процесс управления. Альтернативы – любые допустимые и взаимоисключающие варианты действий. Если мы отказываемся от выбора какой-либо альтернативы, то отказ от выбора – тоже наш выбор, тоже решение. В случае сложных решений поиск альтернатив представляет собой самостоятельную и непростую проблему. Кроме того, решение необходимо реализовать, а в случае управленческого решения, довести до исполнителей. Поэтому, в широком смысле, решение – 1) процесс, серия действий; 2) акт

выбора (осуществляется человеком); и 3) результат выбора.

Решения, принимаемые в образовательных организациях, можно разделить на два вида: экспертные и управленческие.

Экспертные решения носят рекомендательный характер и принимаются экспертами, аналитиками, консультантами, т.е. лицами, которые не обладают властными полномочиями.

Управленческие решения принимаются непосредственно руководителями и представляют собой управляющие воздействия, направленные на достижение цели управления. Управленческие решения предназначены для изменения управляемых факторов, влияющих на образовательную организацию.

Субъект принятия управленческого решения – лицо или группа лиц (руководителей), принимающих решения.

Решения делятся на индивидуальные и коллективные (групповые). Существуют специальные методы принятия индивидуальных и групповых решений.

Объект исполнения управленческого решения – лицо или группа лиц в образовательной организации, выполняющих решение.

Цель управленческого решения – обеспечение движения к поставленным перед образовательной организацией целям, в рамках рассматриваемой темы – это повышение качества образования в образовательной организации. Чем эффективнее решение, тем больший вклад оно обеспечивает в движении к этой цели. Но эффективность процесса принятия решения и самого решения можно оценить только после его выполнения.

Принятие решений связывает между собой все функции управления. Поэтому принятие решений рассматривается не как этап цикла управления, а как важный связующий процесс в рамках более широкого процесса управления образовательной организацией. Как инициатор руководитель принимает решения относительно изменений, происходящих и в образовательной организации, и во внешней среде. При этом он должен сам побуждать изменения и принимать активное участие в точном решении относительно того, что должно быть сделано. Это отличается от его деятельности в качестве лица, устраняющего проблемы, когда руководитель принимает решения в ситуации, которая вытекает из неконтролируемых событий и является непредсказуемой. Способность реагировать на события, так же как и планирование деятельности образовательной организации, – высшее мастерство руководителя как менеджера.

Параметры (факторы, переменные) решения – показатели, при помощи которых определяется проблемная ситуация и различные варианты решения. Параметры делятся на управляемые и неуправляемые. Управляемые находятся

под контролем субъекта принятия решения и их значения могут определяться в результате решения (ресурсы образовательной организации под его контролем). Большая часть факторов не зависит от решений субъекта, т. е. он не в силах изменять значения этих факторов и должен лишь учитывать их возможное влияние. К неуправляемым относятся, например, действия социальных партнеров, законодательство, решения учредителя, правительства, экономическая ситуация в стране, регионе и населенном пункте и другие.

Параметры делятся на внешние и внутренние. Внешние факторы отражают влияние внешней среды, способствуя успешному решению задач образовательной организации (полезные факторы) или противодействуя ее целям (вредные факторы). Делятся на факторы прямого и косвенного воздействия. В общем случае к ним относятся родители, социальные партнеры, местные органы власти, экономические условия, политика, право и др.

Внутренние факторы отражают взаимовлияние внутренних переменных и движущих сил внутри образовательной организации на процесс ее функционирования и развития. К ним относятся такие факторы внутренней среды как цели, задачи, структура, технологии, люди. Параметры делятся на количественные (выражаются числами) и качественные (объективно выразить в числах невозможно, их значения выражаются человеком субъективно на естественном языке).

Качественные:

1. Номинальные переменные используются только для качественной классификации. Это означает, что данные переменные могут быть измерены только в терминах принадлежности к некоторым, существенно различным классам; при этом вы не сможете определить количество или упорядочить сами классы. Например, пол, национальность (с позиции носителя языка), место жительства, наличие или отсутствие инвалидности, ограниченных возможностей здоровья и др.

2. Порядковые переменные позволяют ранжировать (упорядочить) объекты, указав какие из них в большей или меньшей степени обладают качеством, выраженным данной переменной. Однако они не позволяют сказать «на сколько больше» или «на сколько меньше». Например, статус учащегося в классе, социальный (экономический) статус семьи, одаренность, успешность, удовлетворенность и др.

Количественные:

1. Интервальные переменные позволяют не только упорядочивать объекты измерения, но и численно выразить и сравнить различия между ними, в отношении интервалов такой шкалы могут применяться операции сложения и вычитания, при этом разности между измерениями выражаются ненулевым

числом. Например, стандартизированная школьная отметка, экзаменационная оценка (разность между ними всегда минимум 1 балл) и т.п.

2. Относительные переменные очень похожи на интервальные переменные, но их характерной чертой является наличие определенной точки абсолютного нуля, т.е. разности между измерениями могут равняться нулю. Для таких переменных являются обоснованными предложения типа: x в два раза больше, чем y . Например, зарплата (в рублях и долларах), объем учебной нагрузки (в часах и днях), учебный год (в рабочих днях и учебных неделях) и пр.

Качество управленческого решения – это степень соответствия его свойств реальным ценностям образовательной организации и общества. Критерии и показатели, по которым оценивается качество решения, выбираются на основе целей – желаемых результатов, рассчитываются на основе параметров.

Критерии должны удовлетворять следующим требованиям:

- 1) соответствие цели;
- 2) содержательность;
- 3) измеримость;
- 4) минимальность (простота);
- 5) полнота.

Критерии, как и параметры, могут быть количественными. Критерии могут быть определенными, вероятностными (вероятность достижения определенного результата, наиболее вероятный результат, гарантированный результат) и неопределенными (худший, лучший и средний результат).

Существует три подхода к принятию решений:

- 1) интуитивный;
- 2) на основе здравого смысла;
- 3) рациональный.

Интуитивный подход (на основе внутреннего озарения) слабо изучен и является скорее искусством, нежели наукой. Интуитивные решения – прерогатива высшего руководства, которое принимает решения в новых уникальных ситуациях.

Подход на основе здравого смысла («заднего» ума) основывается на прошлом опыте и простых рассуждениях. Он хорош тем, что не требует больших затрат времени и других ресурсов. Недостатком его является то, что субъект решения склоняется в сторону ранее принятых решений.

Рациональный подход представляет собой принятие решения на основе беспристрастного аналитического процесса. Этот подход самый дорогой, но способен вырабатывать наиболее качественные решения. Применен он весьма ограниченно в тех ситуациях, когда параметры, ограничения и критерии

решения удается формализовать.

Качественные управленческие решения должны отвечать следующим требованиям:

1. Обоснованность раскрывает необходимость, полезность решения, показывает его своевременность и особенность. Приведенные аргументы (почему, на основании чего принимается решение, каково его значение в развитии образовательной организации, каким образом оно ведет к достижению цели) способствуют лучшему восприятию и осознанию решения работниками. Решение исполнять легче, если понятно, почему оно разработано, если ясен его смысл и назначение.

2. Целенаправленность решения – соответствие его цели. Каждое решение должно быть определенным и понятным относительно цели управления. Цель отвечает на вопрос: зачем принимается решение.

3. Адресность – эта характеристика отвечает на вопросы: кому оно предназначено, кто, какие звенья в системе управления являются объектом воздействия, кто реализует решения и отвечает за его реализацию.

4. Своевременность – важная характеристика управленческого решения. Как правило, решения принимаются тогда, когда становятся ясными ситуация и проблема. Но процессы, в которых наблюдаются эти проблемы, могут стать необратимыми, если вовремя не принять соответствующее решение. Но что означает «вовремя», чем определяется и измеряется своевременность? Зрелостью проблемы, наивысшей остротой ее проявления, возможностями ее решения в данной ситуации. Все это можно установить в процессе анализа.

5. Непротиворечивость и организационная четкость. Решение несет в себе определенный организационный потенциал, иногда оно изменяет организацию деятельности. При этом в нем не должно быть элементов дезорганизации («благими намерениями усыпана дорога в ад»);

6. Конкретность. Расплывчатые, половинчатые решения, не отработанные по проблеме и ситуации, общие, типа усилить, умножить, обратить внимание и т. п., решения не могут быть эффективными.

7. Возможность контроля за его исполнением – зависит от других характеристик: конкретности, адресности. При этом она может быть отдельным предметом анализа и оценки.

8. Ресурсоемкость (ресурсная обеспеченность). Для различных решений необходимы различные ресурсы: временные, кадровые, информационные, экономические, технические, организационные; в различном количестве и соотношении.

9. Система ответственности за управленческое решение. В организациях всегда существует распределение ответственности; управленческое решение

может или вписываться в нее, или потребовать некоторой корректировки, дополнения. Все зависит от типа решения, его важности, характера и содержания.

4. SWOT-анализ и эффективное управление ОО

Одним из универсальных методов принятия управленческого решения, который пользуется большой популярностью при стратегическом планировании деятельности образовательной организации, в том числе в отношении качества образования, является. Для осуществления этой работы руководитель приказом по образовательной организации создает рабочую группу, четко определяя сроки выполнения SWOT-анализа и желаемый результат: аналитическая справка, отчет, сравнительная таблица и т.д.

После того как получены первые итоги анализа, с ними можно провести дальнейшую работу, с целью получения ответа на следующие вопросы:

1. Какие имеющиеся у образовательной организации сильные стороны могут быть усилены еще больше для повышения качества образования, и что для этого необходимо сделать?

2. Какие слабые стороны можно преодолеть, не допустить в дальнейшем, компенсировать, уменьшить их влияние на качество образования и как именно?

3. Что нужно сделать для усиления благоприятных возможностей внешнего влияния на образовательную организацию и как научиться вовремя распознавать и использовать их в интересах повышения качества образования?

4. Как противостоять внешним опасностям, угрозам и рискам?

Обнаружение проблемы приводит к возникновению потребности ее изучения, и тогда для принятия соответствующего управленческого решения осуществляется первичный сбор информации. Далее в решении определяются направления изменений, которые должны привести к разрешению проблемы, намечается и проводится ряд мероприятий. После этого, как правило, осуществляется вторичный сбор информации и сравнение ее с ранее собранными данными, наличие положительных изменений дает возможность сказать, что ситуация меняется к лучшему и проводимые мероприятия дают эффект.

Рассмотрим пример SWOT-анализа.

SWOT-анализ – это анализ сильных и слабых сторон предприятия, анализ возможностей и угроз внешней среды.

Под сильными и слабыми сторонами понимаются внутренние факторы предприятия, а под возможностями и угрозами понимаются внешние факторы, т.е. внешнее окружение.

Сильными сторонами данной школы являются:

- опытные учителя с большим стажем преподавания;
- выгодное расположение школы вблизи спального сектора, в данном районе проживает большое количество детей дошкольного и школьного возраста;
- хорошая и заслуженная репутация школы, школьники данной школы часто занимают первые места на олимпиадах среди школьников.
- в школе имеется достаточное количество компьютеров, проведен интернет.

Слабыми сторонами школы являются:

- перегруженность учителей, многие учителя работают на полторы-две ставки, чтобы зарабатывать больше денег. Однако такая загруженность выматывает учителей.
- если раньше классы были переполнены, в каждом классе было порядка тридцати и более учеников, то на сегодняшний день в связи со снижением рождаемости наблюдается уменьшение количества учеников в классе. С одной стороны, это способствует повышению качества обучения, с другой стороны, школа вынуждена сокращать количество классов, что приводит к необходимости сокращения учительского состава школы.

Рассмотрим возможности, имеющиеся у школы.

- благодаря получению школьниками (выпускниками школы) достаточно высоких баллов ЕГЭ школа может рассчитывать на увеличение количества школьников в будущем, поскольку в данном районе проживает очень большое количество семей и детей.
- в данном районе работают также другие общеобразовательные школы, однако благодаря высокому уровню обучения в данной школе можно рассчитывать на то, что родители предпочтут отдать детей именно в данную школу.

Имеется также угрозы, связанные в первую очередь со снижением рождаемости и сокращением числа школьников в стране. Не смотря на наличие большого количества населения в данном районе города из-за снижения рождаемости возможно уменьшение числа первоклассников, что в свою очередь приведет к необходимости сокращать учителей. Кроме того, из-за наличия рядом в близлежащей местности других школ существует вероятность того, что другие школы переманят школьников.

Таким образом, сопоставляя факторы внутренней и внешней среды школы, можно сделать следующие выводы по SWOT-анализу школы.

Прежде всего следует развивать научную базу в школе, увеличивать количество профессиональных учителей, повышать квалификацию учителей,

регулярно отправляя их на курсы повышения квалификации.

Также следует создать новые компьютерные классы, чтобы школьники имели возможность получать необходимые им сведения и информацию по учебным предметам из интернета, и чтобы школьники смогли заниматься информатикой и программированием.

Кроме того, следует своевременно доводить до проживающих рядом людей информацию о данной школе, о требованиях к школьникам, чтобы привлекать максимально возможное количество первоклассников.

Также следует продолжать работать над повышением баллов ЕГЭ выпускников школы. Рост баллов ЕГЭ поднимет престижность данной школы, что привлечет школьников из других районов города.

Следует также дополнительно стимулировать учителей, давать им возможность получать дополнительный заработок (премии и стимулирующие надбавки) при достижении их учениками высокого уровня подготовки.

Итак, мы привели анализ школы. Из данного SWOT-анализа можно сделать вывод, что данная школа благодаря своему имиджу будет продолжать в дальнейшем набирать достаточное количество школьников даже не смотря на снижение рождаемости в регионе. Однако следует повышать квалификацию учительского состава, а также важно работать над разработкой новых учебных программ, высокоэффективных для обучения школьников.

5. Разработка программы перехода школы в эффективный режим работы

Программа перехода школы в эффективный режим работы предполагает переход школы в качественно новое состояние и главной целью считает именно улучшение образовательных результатов учащихся. Для этого планируются изменения всего в трех приоритетных областях: преподавании, управлении и образовательной среде школы.

В условиях ограниченности ресурсов программа перехода школы в эффективный режим работы опирается в основном на внутренние ресурсы. В этом смысле данную программу можно рассматривать как один из проектов программы развития школы. Она призвана запускать и сопровождать механизмы, обеспечивающие результативность школы вне зависимости от материально-технической оснащенности, контингента учащихся, доходов и культурного уровня семей и т.д.

Программа перехода школы в эффективный режим работы обеспечивает целенаправленную, скоординированную деятельность педагогического коллектива по решению актуальной сложной проблемы – повышению жизненных шансов своих учеников. Как и программа развития, она содержит

описание проблемы или комплекса проблем (обязательно связанных с академической успеваемостью учащихся), на решение которых направлена стратегия решения этих проблем (предполагающую изменения в качестве преподавания), цель, связанную с обеспечением возможности всем учащимся получить качественное образование.

Программа перехода школы в эффективный режим работы строится на основе модели эффективной школы. Поэтому она фокусируется главным образом на:

- качестве управления;
- качестве преподавания;
- результатах учеников и учителей (учения и обучения);
- качестве образовательной среды и школьного климата.

Для создания программы целесообразно выбрать от двух до четырех приоритетных направлений, индивидуальных для каждой школы, и в каждом из них поставить цели, определить задачи. Приоритетные направления и цели перехода в эффективный режим определяются должны быть связаны с проблемами, выявленными в академических результатах учащихся, и соответствующими профессиональными дефицитами преподавателей.

В числе возможных приоритетов могут быть:

- предметные результаты (чтение, язык, математика);
- оценивание и учет результатов;
- партнерство с родителями;
- поддержка профессионального развития;
- школьная среда (здание, двор);
- индивидуальная поддержка учеников.

Выбирая приоритеты, необходимо ответить на вопросы:

1. Что именно мы хотим изменить и какие проблемы решить?
2. Какие данные/доказательства подтверждают, что мы правильно выбрали проблему и сформулировали приоритеты?
3. Почему и насколько решение этой проблемы (выделение этого приоритета) важно?
4. На что оно повлияет и к каким результатам и эффектам приведёт?
5. Будет ли польза для учеников от того, что вы сфокусируетесь на решении именно этой проблемы? какая? как мы это поймем?

Перед тем как начать собственно разработку программы, педагогическому коллективу рекомендуется подготовить общую карту возможных приоритетов, выделенных по итогам анализа школьных процессов. От двух до четырех из этих приоритетов могут быть положены в основу будущей программы.

Большее число приоритетов приведет к распылению ресурсов, меньшее, скорее всего, не позволит достигнуть заявленных целей. Обязательно, согласно модели эффективной школы, в числе приоритетов должны быть меры по профессиональному совершенствованию и сотрудничеству педагогов, развитию любых форм внеурочной и внеклассной активности разных групп учащихся, установлению тесного взаимодействия с родителями и внешней средой, поиску в ней ресурсов, необходимых для организации качественного обучения.

В идеале стоит выбрать для дальнейшей проработки те приоритеты, которые будут наиболее связаны с остальными (т.е. реализация одного приоритета «потянет за собой» и другие изменения). Для этого каждый из отобранных приоритетов необходимо проанализировать в соответствии со следующим алгоритмом: рассмотрев карту приоритетов, еще раз продумать, как теперь уже отобранные приоритеты соотносятся между собой и влияют друг на друга; исходя из выбранных приоритетов, сформулировать цели, разбить их на задачи. Формулирование целей и задач в целом и в разрезе выделенных приоритетов является самым сложным и самым важным процессом в разработке программы улучшения образовательных результатов учащихся.

Формулируемая цель программы перехода школы в эффективный режим работы должна соответствовать модели SMART, т.е. быть:

- конкретной – понятной всем;
- измеримой – содержащей исчисляемые показатели;
- достижимой – определенной по затратам и/или наличию ресурсов;
- реалистичной (релевантной) – в пределах имеющихся ресурсов;
- определенной во времени – с четко поставленными сроками.

Далее цели следует разбить на задачи, либо учитывая последовательность их выполнения, либо охватывая разные пространства преобразований. Для каждой из задач прописываются конкретные действия – то, что нужно сделать, чтобы выполнение задачи стало возможно. Так, для того чтобы внедрить методику обучения (например, методику обучения чтению учеников коррекционных классов), необходимо: найти эффективные методики данного направления, провести обучение учителей, организовать обмен опытом по этой методике внутри школы, ввести основанные на этой методике упражнения в обучение определенных классов.

Важной составляющей целевого блока программы является определение критериев успеха. Критерии могут быть:

- качественными – такими, достижение которых можно оценить на основании экспертного мнения или опроса участников. Например, эффективность внедрения новой системы оценки можно увидеть по тому,

обсуждают ли ее учителя, ученики и родители. Изменение психологического климата в коллективе можно оценить, обобщив мнение учителей и управленцев данной школы. Те же критерии можно оценить, проведя анкетирование участников образовательного процесса. Например, психолог может провести анкетирование, направленное на оценку школьного климата, до и после решения задачи по данному приоритету;

- количественными – то, что может быть оценено в числах, долях, единицах и т.д. Например, критерием внедрения новых методик обучения может быть число или доля обучившихся педагогов, число или доля классов, в обучении которых реализуется данная методика. Здесь важно задать конкретные значения. Критерием эффективности внедрения новой методики развития грамотности может быть увеличение среднего балла по предмету на 0,5 за полгода (балл и период задает школа). При этом лучше выбирать критерии не по типу «ноль – единица» (например, провели – не провели семинар), а с выходом на смысл задачи: по результатам семинара определенное число (доля и т.д.) педагогов познакомились с новой методикой, определенное число (долю и т.д.) внедрили в проведение уроков.

Основные вопросы для определения критериев:

- В чем состоит конкретный результат реализации нашей задачи, достижения нашей цели?

- Как мы поймем, что мы достигли нужного результата?

На следующем этапе составляется детализированный план реализации программы перехода школы в эффективный режим работы по каждому из приоритетов с обязательным указанием сроков и ответственных. Планируемый результат понимается как конкретное значение критерия. Сроки выполнения проставляются максимально четко.

На этапе выполнения каждого действия нужно проследить, как соотносятся приоритеты, действия по выполнению задач, сроки и ресурсы. Это способствует пониманию необходимости внесения изменений в структуру управления школой, организацию методической работы и т.д. Важно осознавать, что программа перехода школы в эффективный режим работы - это не отдельный документ, живущий сам по себе, а важнейшая часть программы развития школы. Также может возникнуть необходимость внесения изменений (дополнений) в основную образовательную программу школы или другие локальные акты.

Разрабатывая карту и план реализации приоритетов, следует просчитать имеющиеся ресурсы. Для этого необходимо составить сценарий совместных действий школы, муниципального и регионального органов управления образованием. Это позволит понять:

- что школа может сделать сама;
- чем ей могут помочь на муниципальном уровне;
- чем ей могут помочь на региональном уровне.

Например, для повышения профессионального уровня учителей математики потребуется учитель-наставник, которого можно найти в другой школе, договорившись с муниципалитетом об организации межшкольного взаимодействия. Или необходимо заручиться поддержкой регионального центра оценки качества, чтобы получать агрегированные и персонализированные данные региональных и федеральных мониторингов.

Успех реализации программы перехода школы в эффективный режим работы во многом определяется тем, насколько детально проработано ее содержание, и, конечно, тем, как она оформлена.

Список использованной и рекомендуемой литературы

1) Выравнивание шансов детей на качественное образование: Сб. материалов / Комиссия Общественной палаты Российской Федерации по развитию образования. – М.: Изд. дом ВШЭ, 2012.

2) Иванов Д.А. Внутришкольная система управления качеством образования: Как управлять качеством образования в образовательном учреждении? // Управление качеством образования. Теория и практика эффективного управления. – 2011. – № 5. – С. 3–34.

3) Краевский В.В., Хуторской А.В. Основы обучения. Дидактика и методика: Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. – М.: Издательский центр «Академия», 2007. – 352 с.

4) Курзаева Л.В., Овчинникова И.Г. Управление качеством образования и современные средства оценивания результатов обучения: Учеб. пособие. – М.: Флинта, 2015. – 100 с.

5) Ломакин А.Л. Управленческие решения: Учебное пособие для сред. спец. учеб. завед. – М.: Форум: ИНФРА-М, 2005.

6) Майоров А.Н. Мониторинг в образовании. – Изд. 3-е, испр. и доп. – М.: Интеллект-Центр, 2005 – 424 с.

7) Менеджмент: Учебник / Под ред. В.Г. Антонова, Э.М. Короткова, М.Б. Жернаковой. – М.: КНОРУС, 2017. – 306 с.

8) Перевод школы в эффективный режим работы. Улучшение образовательных результатов: сб. материалов для директоров школ и школьных команд / Сост. М.А. Пинская. – М.: ВШЭ, 2013.

9) Проблемы качества образования и их решение в образовательном учреждении: Учебно-метод. пособие / Под ред. С.С. Татарченковой. – СПб.: КАРО, 2012. – 120 с.

10) Слостенин В.А., Исаев И.Ф., Шиянов Е.Н. Педагогика: учебник для студ. учрежд. Высшего образования / Под ред. В.А. Слостенина. – 12-е изд., стер. – М.: Издательский центр «Академия», 2014. – 608 с.

11) Третьяков П.И. Школа: управление качеством образования по результатам / П.И. Третьяков. – М.: Перспектива, 2009. – 492 с.

12) Тронин Ю.Н., Масленченков Ю.С. Управленческие решения: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 311 с.

13) Управление качеством образования. / Под ред. М.М. Поташника. – М.: Педагогическое общество России, 2000. – 448 с.

14) Я – эффективный директор: Как разработать и реализовать программу улучшения образовательных результатов учащихся школы: Учебно-методическое пособие / Сост. Н.В. Бысик и др. – М.: Университетская книга, 2018. - 112 с.

Филинов Виталий Александрович

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОО
ПО АКТУАЛЬНЫМ ВОПРОСАМ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ
УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Подписано в печать 23.01.2023 г. Бумага офсетная.
Формат 60x84/16. Гарнитура «Times New Roman».
Печать лазерная. Усл. печ. л. 1,5
Тираж 100 экз.

ГАУ ДПО СОИРО
214000, г. Смоленск, ул. Октябрьской революции, 20а

