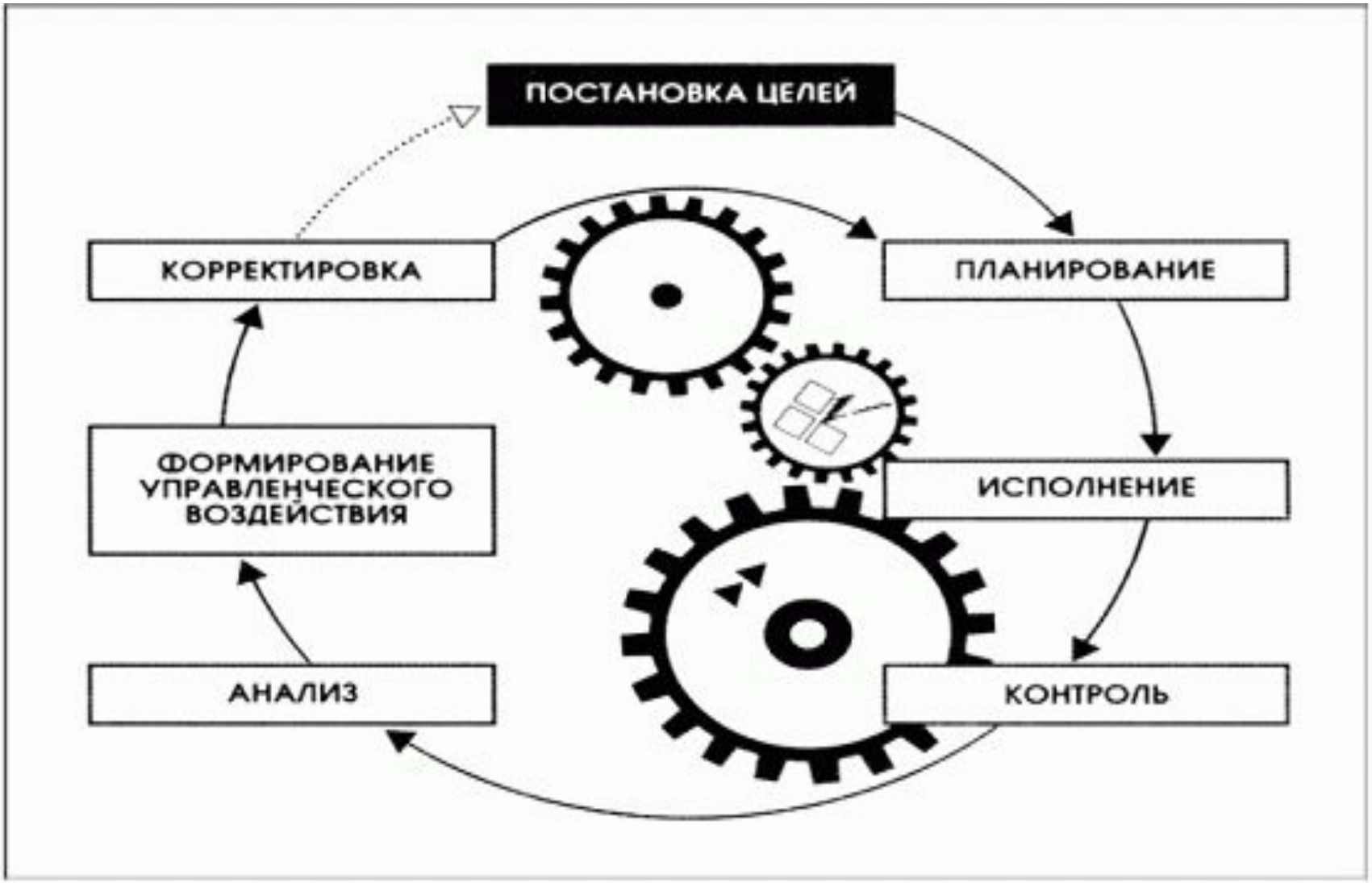
ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Волков В.Н.
к.пед.н., доцент СПб АППО

Управленческий цикл



Эффективность

- **ЭФФЕКТИВНОСТЬ** [efficiency, effectiveness] — одно из наиболее общих экономических понятий, не имеющих пока общепризнанного определения. Важнейшая, но не единственная характеристика качества некоторой *системы*, в частности, экономической, а именно ее характеристика с точки зрения соотношения *затрат* и *результатоврезультатов функционирования системы*. В зависимости от того, какие затраты и результаты принимаются во внимание, можно говорить об экономической, социально-экономической, институциональной, социальной, экологической Э.

Оценка эффективности

- Оценка эффективности – постоянный процесс, направленный на измерение и соотнесение издержек и выгод
- Эффективное управление предполагает «обратную связь» - передачу информации о протекании процесса, на основании которой вырабатывается управляющее

Методы:

- оценка достижения целей,
- метод оценки компетенций,
- изучение статистики человеческих ресурсов,
- оценка издержек

Критерии эффективности

Психологические

- Удовлетворенность коллективом
- Мотивация
- Самооценка коллектива
- Авторитет руководителя

Экономические

- Экономичность
- ~~Производительность~~
- Действенность
- Качество
- ~~Прибыль~~

Оценка осуществляется на всех этапах управленческой деятельности

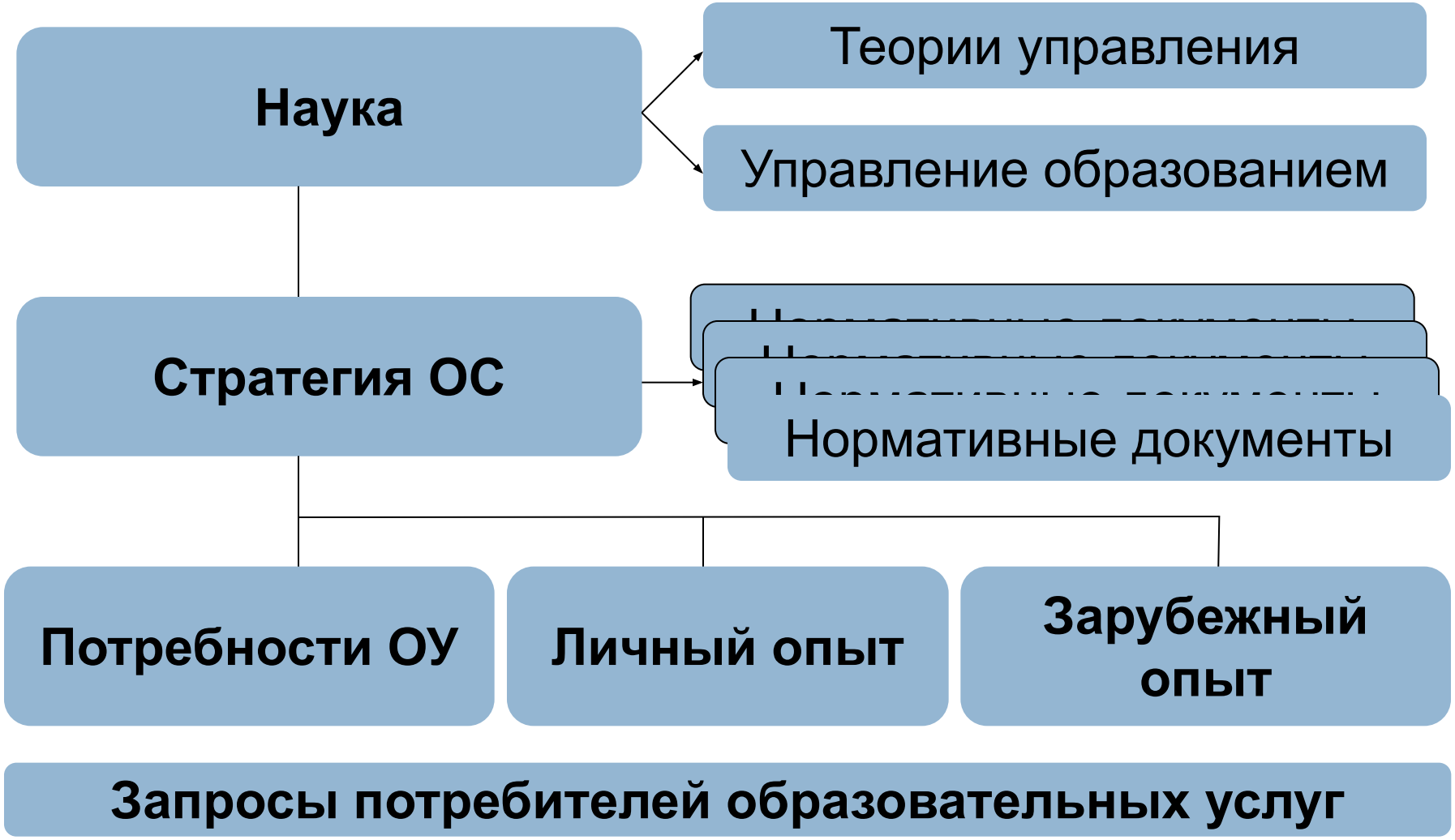
Цель управления организацией

Достижение высокой эффективности работы и лучшее использование ресурсного потенциала

Возможные основания и условия управления

Повышение общей эффективности работы ОУ

Базовые основания



Научные основания (1)

ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ

- **Школа научного управления** (1880-1920)
  Ф. Тэйлор, Г.Форд, Г. Гант, Л. И Ф. Гилбрет, Г. Эмерсон
- **Классическая школа управления** (1920-1950)
  А.Файоль, М. Вебер, А. Черч, А. Слоун
- **Школа человеческих отношений** (1930-1950)
  Э.Мэйо, М. Фоллетт, Ч.Барнард и др.
- **Школа поведенческих наук**
  А.Маслоу, Д.МакГрегор, Р.Лайкерт
- **Количественный подход** (1950 - по н.в.)
  Л.В.Канторович, В.В.Леонтьев, Г.Данциг, В.Немчинов
- **Школы социальных систем и Ситуационного подхода** (1970 - по н.в.)
  П.Друкер, Э.Дейл, Т.Питерс, Р.Уотерман, П.Лоренс, Д.Томпсон, Д.Гэлбрайт и др.

Научные основания (2)

НАУКА УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЕМ

- **Школоведение** (1950-1980)

  А.Н.Волковский, М.П.Малышев, Т.И. Шамова, М.И. Кондаков

- **Внутришкольное управление** (1990 – по н.в.)

  Ю.А.Конаржевский, В.Ю.Кричевский, В.С.Лазарев, М.М.Поташник, К.М.Ушаков и др.

- **Теории управления образованием на федеральном, региональном и муниципальном уровнях** (1990 – по н.в.)

  А.И.Адамский, Э.Д.Днепров, Я.И.Кузьминов, В.М. Филиппов, Г.П.Щедровицкий и др.

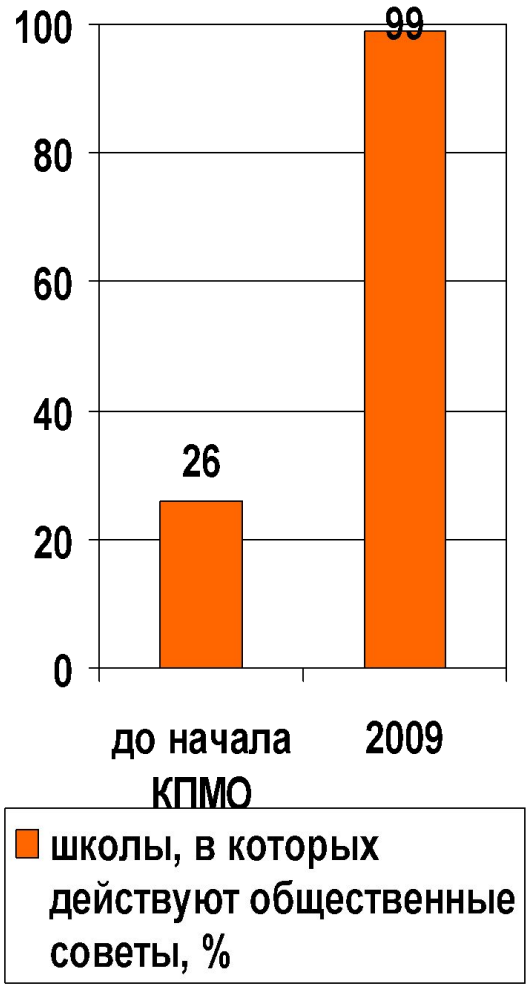
Стратегия развития ОС (1)

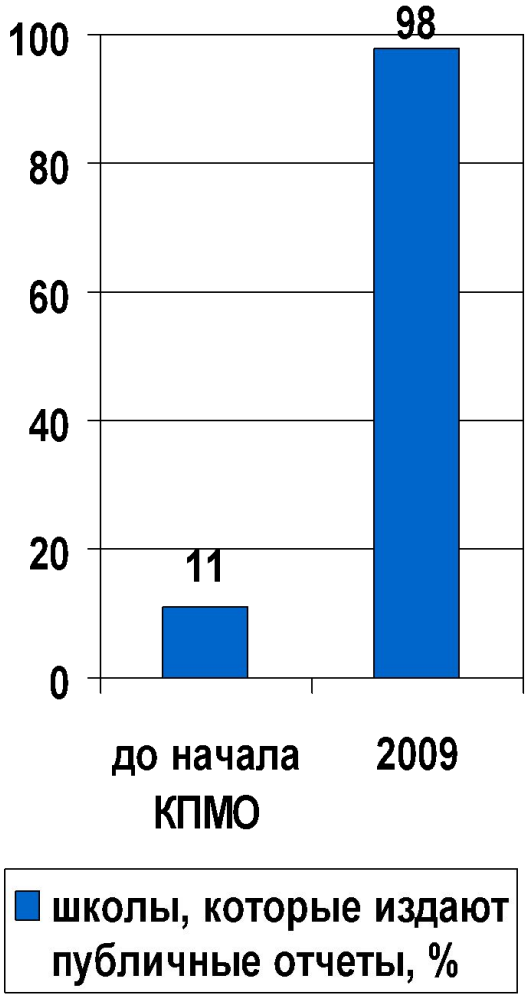
- **Конституция Российской Федерации** гарантирует всем гражданам страны общедоступное и бесплатное школьное образование в государственных или муниципальных ОУ;
- **Закон РФ «Об образовании»** №3266-1 от 10.07.1992 года с последующими изменениями;
- **Закон РФ** «О внесении изменений в Закон РФ «Об образовании» и Федеральный Закон «О высшем и послевузовском профессиональном образовании» в части проведения **ЕГЭ**» №17-ФЗ от 09.02.2007 года;
- **Закон РФ** «О внесении изменений в отдельные законодательные акты РФ в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений» **№83-ФЗ** от 08.05.2010 года

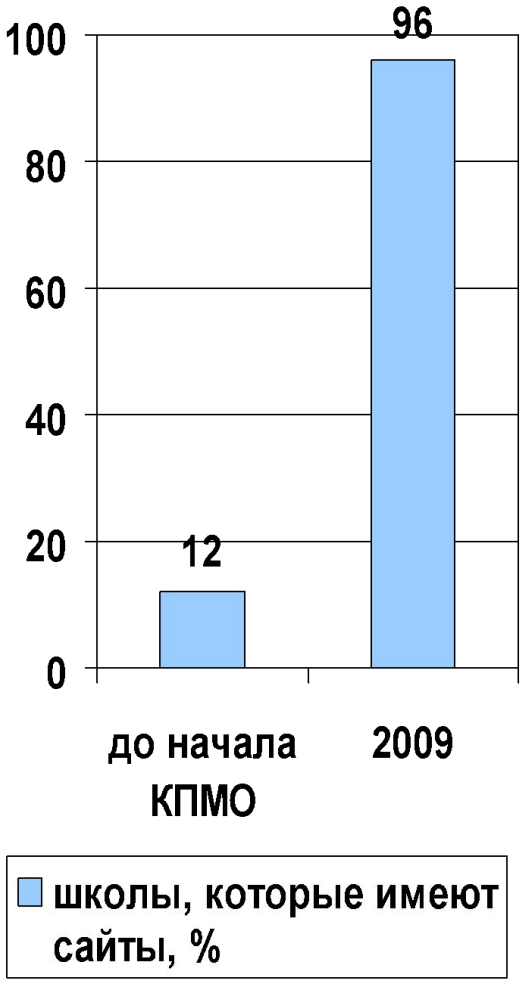
Стратегия развития ОС (2)

- «**Национальная доктрина** образования в РФ» (постановление Правительства РФ от 04.10.2000 года №751);
- **Приоритетные направления развития** образовательной системы Российской Федерации (одобрены Правительством РФ 09.12.2004 года);
- **Концепция** долгосрочного социально-экономического развития до **2020** года, раздел III «Образование» (одобрена Правительством РФ 01.10.2008 года);
- Национальная образовательная инициатива «**Наша новая школа**», утверждена Президентом Российской Федерации (указ №271 от 4 февраля 2010 года);
- **ФЦПРО** на 2011-2015 годы (постановление Правительства РФ от 07.02.2011 года №61)

Влияние политики. КПМО







Принципы работы для ДО

- **1992** - общедоступность образования, адаптивность системы образования к уровням и особенностям развития и подготовки обучающихся;
- **2004** - создание механизмов осуществления социальной адресной поддержки обучающихся с расширением доступности дополнительного образования;
- **2010** - главные задачи современной школы: раскрытие способностей каждого ученика, воспитание порядочного и патриотичного человека, личности, готовой к жизни в высокотехнологичном и конкурентном мире;
- **2010** - развитие системы поддержки талантливых детей

Объективные потребности ОУ

- **Программа развития**. Период реализации - от 3 до 6 лет и определяется исходя из особенностей состояния ОУ (*более долгосрочный прогноз невозможно осуществить в условиях ОУ*);
- Основания для постановки целей исходя из потребностей ОУ:

  - итоги реализации предшествующих программ развития,

  - анализ работы ОУ в годичных циклах,

  - внешние отзывы и экспертные заключения о работе ОУ,

  - запросы потребителей образовательных услуг (мониторинг)

Проекты для развития

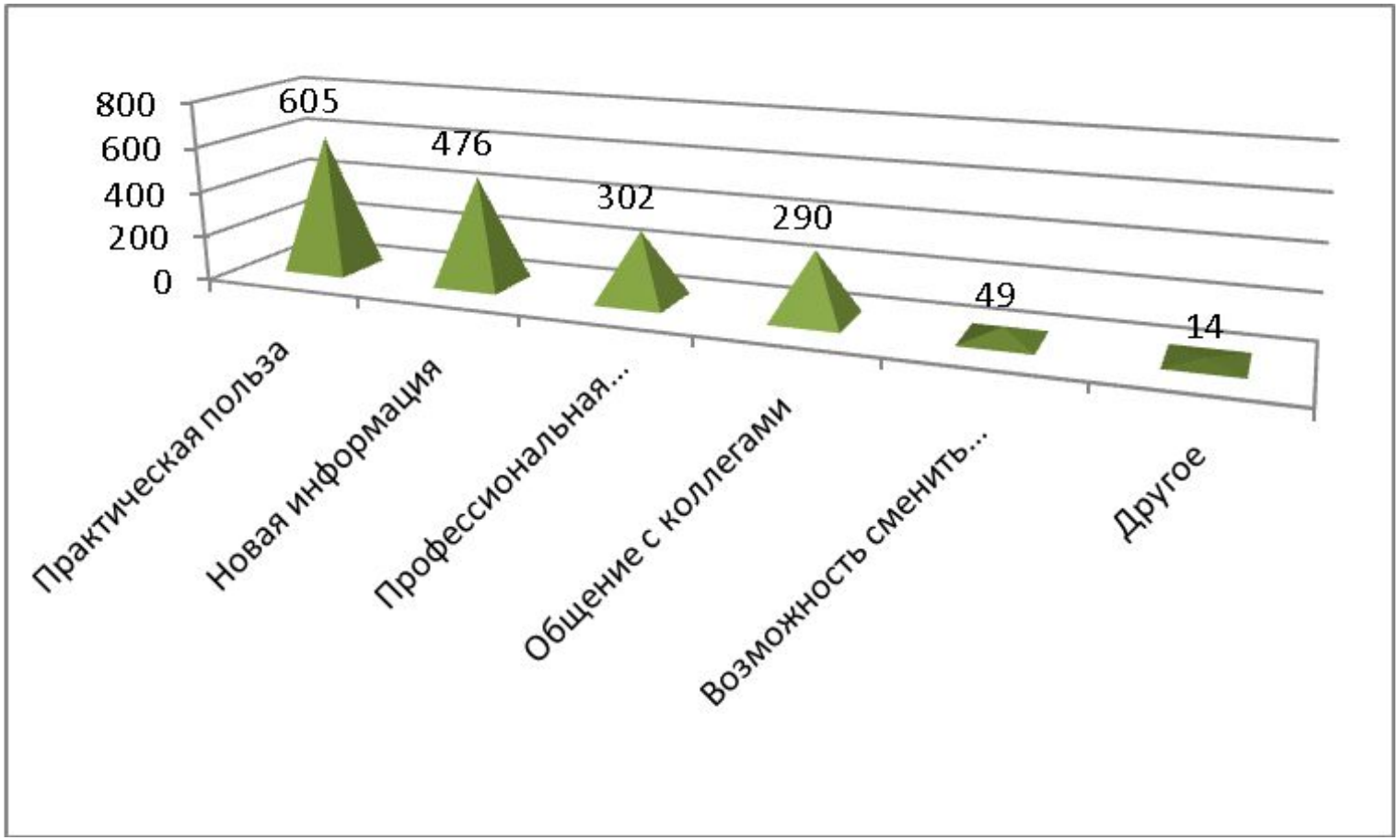
Особенности метода проектов:

- четкость задач и реалистичность их решения,
- определенность сроков реализации, ограниченность во времени,
- «пошаговое» планирование деятельности, упрощающее организацию работы участников,
- субъектность – наличие ответственных координаторов и исполнителей,
- конкретность результата в виду изначальной определенности желательного образа, заданного в проекте через задачи и план

Личный опыт управления ОУ

- Уровень и специфика базового образования
- Наличие дополнительной профессиональной подготовки в области государственного и муниципального управления, менеджмента или экономики
- Работа в ОУ различного типа и вида (ДОУ, ООУ, УДОД, НОУ, ИМЦ и др.)
- Работоспособность, креативность,

Влияние курсов ПК



- *Данные ИУО РАО, Москва, 2010*

5 ролей лидеров «среднего звена»

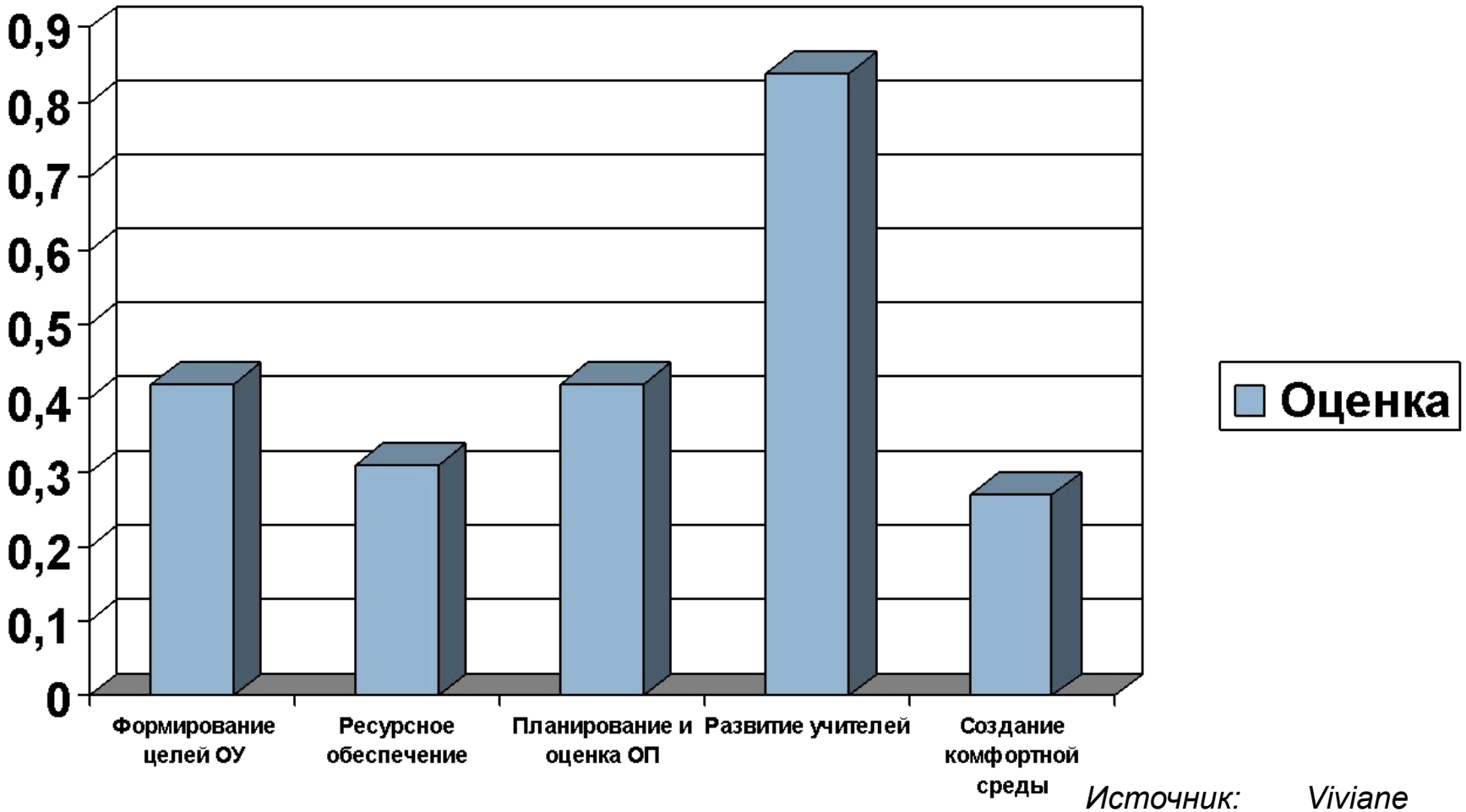
- Поддержка слабых лидеров
- Обеспечение эффективного профессионального развития педагогов
- Участие в административной работе и включенное наблюдение за процессами
- Обеспечение последовательности в планировании работы
- Укрепление/снижение ответственности

Мнение эксперта

«Одно из ключевых открытий за прошлые 10 лет – то, что школьное ***лидерство*** *не только СИЮМИНУТНАЯ проблема, это* ***проблема стратегическая****»*

Источник: Whelan F, “Lessons Learned”, 2009

Руководитель ОУ и результаты обучения



Источник: Viviane Robinson, 2008

Глобальные вызовы XXI века и ОС

- глобальные вызовы будут определять образовательную политику, будет возрастать зависимость качества жизни от качества образования,
- перед всеми национальными образовательными системами в первой трети XXI века будут стоять примерно одинаковые задачи, главная из которых - **повышение качества преподавания**,
- руководители школ должны иметь ресурсы и право распоряжаться ими, обладать автономией в т.ч. в принятии решений; при этом целью руководства видится создание атмосферы для продуктивной работы учителей,
- **качество образования зависит непосредственно от качества преподавания**

Мнение эксперта

- *«Из-за того что проблемы и вызовы схожи для различных образовательных систем, решения и повестка дня образовательных реформ также сближаются»*

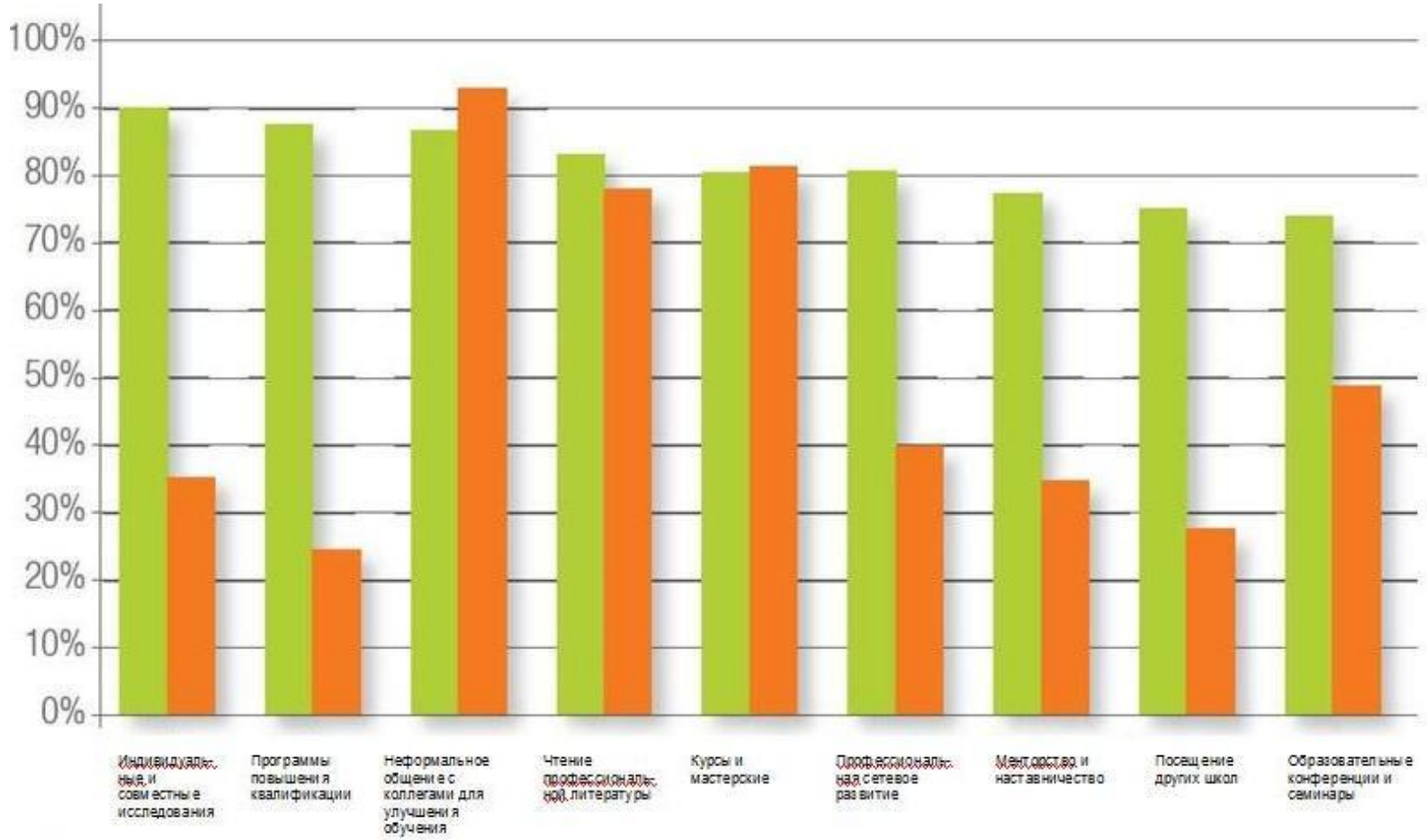
Источник: Салберг П. «Образовательные реформы для повышения экономической конкурентоспособности», 2009

Обзор TALIS, 2009

- Сотрудничество и дружественные отношения с коллегами, открытая коммуникация и свободный обмен идеями - источник эмоциональной и психологической поддержки работы учителей и их профессионального развития (Geijsel и др., 2001; Rosenholtz, 1991; Smylie, 1988);
- Участие педагогов в принятии решений поддерживает организацию ОУ и имеет положительный эффект, побуждая их к изменению (Jongmans и др., 2004; Smylie, Lasarus и Brownlee-Conyers, 1996; Geijsel и др., 2001, 2009)

Источник: исследование TALIS, раздел 2, глава 2.5 (ОЭСР, 2009)

Сетевое взаимодействие



Учителя, сообщающие об умеренном или высоком уровне воздействия
Учителя, участвующие в профессиональном развитии

Источник: Teachers' professional development, Comenius, 2010

Качественное образование

Стандарты и отчетность	Человеческий капитал	Структура и организация
Стандарты, соотнесенные с международными эталонами	Отбор лучших кандидатов в педагоги и их хорошая подготовка	Эффективные центральные департаменты и агентства поддерживающей роли
Надежные прозрачные данные	Постоянное совершенствование педагогических знаний и умений	Способность управлять переменами и привлекать сообщество на всех уровнях для поддержки
Каждый ребенок в поле зрения, чтобы предотвратить неравенство	Сильные руководители	Операциональная ответственность субъектов и бюджеты, делегированные на уровень ОУ