The background features a gradient from green on the left to blue on the right. On the left side, there are several circular elements: a large scale with numerical markings from 40 to 260, and several smaller concentric circles and dashed lines, some with arrows indicating direction. The main text is centered in the upper right quadrant.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ УЧРЕЖДЕНИЕМ

Для эффективного функционирования образовательной организацией важны все компоненты внешней и внутренней среды. Эффективность функционирования ОО зависит от механизма и качества обратной связи.

Под управлением понимается деятельность, направленная на выработку решений, организацию, контроль, регулирование объекта управления в соответствии с заданной целью, на анализ и подведение итогов на основе достоверной информации.

Управление школой означает воздействие руководителей на участников учебно-воспитательного процесса с целью достижения запланированного результата.

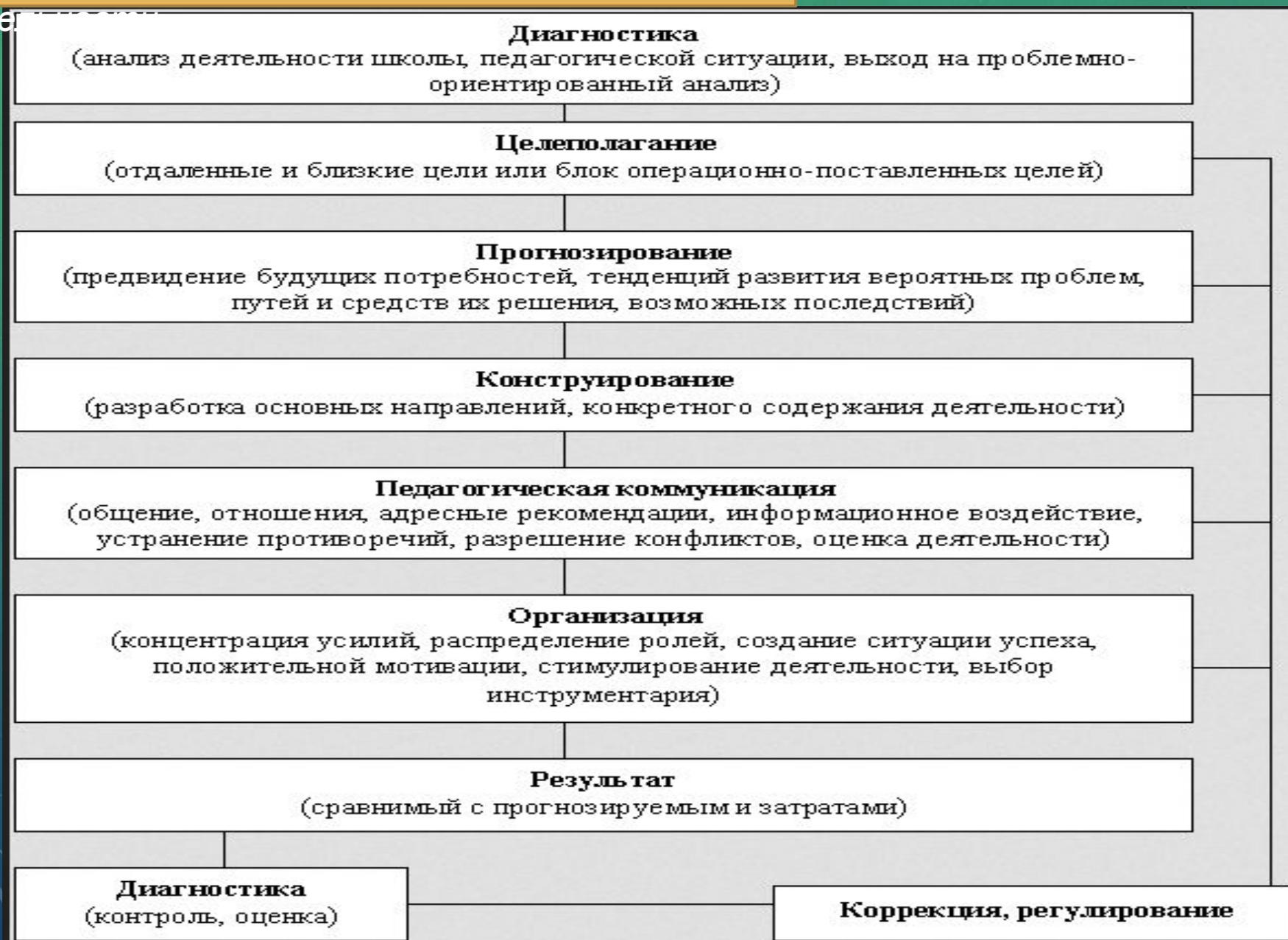
Объектом управления в данном случае являются учебно-воспитательные процессы и обеспечивающие их программно-методические, кадровые, материально-технические, нормативно-правовые условия, а целью — эффективное использование имеющегося в образовательной системе потенциала, повышение его эффективности.

Эффективность управления образовательной организацией – это результат достижения целей управленческой деятельности, а действенность управления образовательной организацией – это результат достижения целей образовательной организацией. Если нужные свойства результата достигаются быстро и с экономией ресурсов, правомерно говорить об эффективном управлении школой.

От того, насколько полно, целесообразно, реально и конкретно распределены функциональные и должностные обязанности между руководителями школы, зависит эффективность управляющей системы, а, следовательно, и жизнедеятельности школы в целом.

Технологическая цепочка управленческой

деятельности



С одной стороны, возможна оценка эффективности управления по показателям самого управления, т. е. по оценкам качества осуществления педагогического анализа, планирования, организации, контроля и регулирования независимо от конечных результатов деятельности школы как системы или отдельных подсистем.

С другой же стороны, управление — не самоцель, и эффективность его следует оценивать по тому, какова динамика педагогических процессов в школе и как осуществляемые преобразования оказывают влияние на развитие личности каждого обучаемого и воспитываемого в ней ученика.

Повышение эффективности управления школой необходимо начинать с создания или преобразования системы информационного обеспечения. Руководители школ должны иметь обязательный объем информации о состоянии и развитии тех процессов в подсистемах, за которые они отвечают и на которые призваны оказывать управленческие воздействия.

Функция планирования – определение задач, выполнение которых возлагается на все остальные функции. Это набор действий и решений руководителя, приводящих к разработке стратегий, направленных на помощь в достижении целей. Данная функция имеет следующие этапы:

- *выбор цели;*
- *определение исходных предпосылок для принятия решения;*
- *поиск и определение альтернатив для принятия решения;*
- *выбор наилучшей альтернативы;*
- *исполнение решения.*

Планирование является важнейшим средством повышения эффективности образовательного процесса. *Планирование* – это процесс определения основных видов деятельности с четким указанием конкретных исполнителей и сроков исполнения взаимодействия управления школой, педагогами, учащимися и их родителями в ходе образовательного процесса. Сущность планирования состоит в обосновании целей и способов их достижения на основе выявления детального комплекса работ, определении наиболее эффективных форм и методов контроля.

Функция организации – упорядочение процесса, создание определенных взаимосвязей для приведения в действие управленческого решения.

Функция координирования – согласованность действий.

Функция регулирования – правильная оценка важности решений, учет применяемых мер.

К основным направлениям повышения эффективности реализации организационно-исполнительской функции нужно отнести реализацию личностно-ориентированного подхода к организации деятельности; научно и практически обоснованное распределение функциональных обязанностей внутри аппарата органов управления руководителями школы и членами педагогического коллектива; рациональную организацию труда; формирование относительно автономных систем внутришкольного управления. Эффективность использования организационных форм управления школой, прежде всего, определяется их подготовленностью, целенаправленностью. Педсовет, совещание при директоре или оперативные формы организации управленческой деятельности достигают своей цели при условии взаимной заинтересованности, понимания необходимости выполняемой работы и ее значимости.

Эффективность организационного регулирования измеряется тем, насколько рационально удастся с его помощью организовать процессы, подлежащие управлению.

Функция контроля — это процесс обеспечения достижения школой своих результатов, проверка соответствия реального хода процесса планам, инструкциям, решениям. В эффективном управлении особое внимание уделяется контролю за полученными результатами.

Контроль, является одним из средств повышения эффективности, так как в результате контроля выявляются не только недостатки, но и положительный опыт, который в дальнейшем получает распространение в деятельности всей организации.

Функция анализа — выработка рекомендаций по совершенствованию управления. На выбор метода управления будут влиять: условия работы, стиль руководства, личностные качества директора, каждого педагога, каждого ученика, творческий характер деятельности в коллективе, закономерности и принципы управления, содержание работы руководителя.

В выборе методов управления значительную роль играет субъективный фактор:

уровень владения руководителем специальными знаниями по управлению школой;

степень опытности и умение использовать опыт руководителя в нестандартных ситуациях;

структура личности руководителя; доминирующий стиль в руководстве школой;

умение учитывать специфику ученического и педагогического коллективов;

отношение руководителя к новаторству и педагогическому творчеству;

степень иерархии в структуре управления, на которой находится руководитель

В управлении руководителя школы эффективным является комплексное использование следующих *методов*:

экономические методы, содержание которых отражает содержание объективных экономических законов (метод централизованного планирования, метод самостоятельного планирования, метод экономического стимулирования);

организационно-педагогические методы, которые должны воздействовать и целенаправленно формировать организационные отношения между членами коллектива (распределение функций между исполнителями, управленческое воздействие, подбор и расстановка кадров по профессиональным, деловым, социально – психологическим факторам);

социально-психологические методы, которые воздействуют на сознание человека (метод формирования межличностного статуса, метод эмоционально-волевого воздействия, метод мотивации индивидуальной и коллективной деятельности членов коллектива).

С проблемой руководства связаны различные стили управления, которые можно свести к трем основным видам.

Авторитарный стиль характеризуется краткими распоряжениями и запретами, часто сопровождающимися угрозами. Руководитель полностью определяет направление действий коллектива. Порицание и похвала работников крайне субъективны, эмоции в расчет не принимаются. Голос руководителя является решающим, а его позиция находится вне коллектива.

Либеральный стиль характеризуется формализованным тоном руководителя, отсутствием похвалы и порицаний, а также сотрудничества. Дела в коллективе идут сами собой, руководитель указаний не дает. Работникам предоставляется свобода действий, руководитель не влияет на ход событий. Позиция руководителя – в стороне от коллектива.

Демократический стиль предусматривает инструкции в форме предложений, похвалу и порицание с учетом мнения коллектива. Распоряжения и запреты проводятся на основе дискуссий. За реализацию принятых предложений ответственны все. Позиция руководителя – внутри коллектива

Эффективность характеризует степень успешности функционирования педагогической системы в достижении цели.

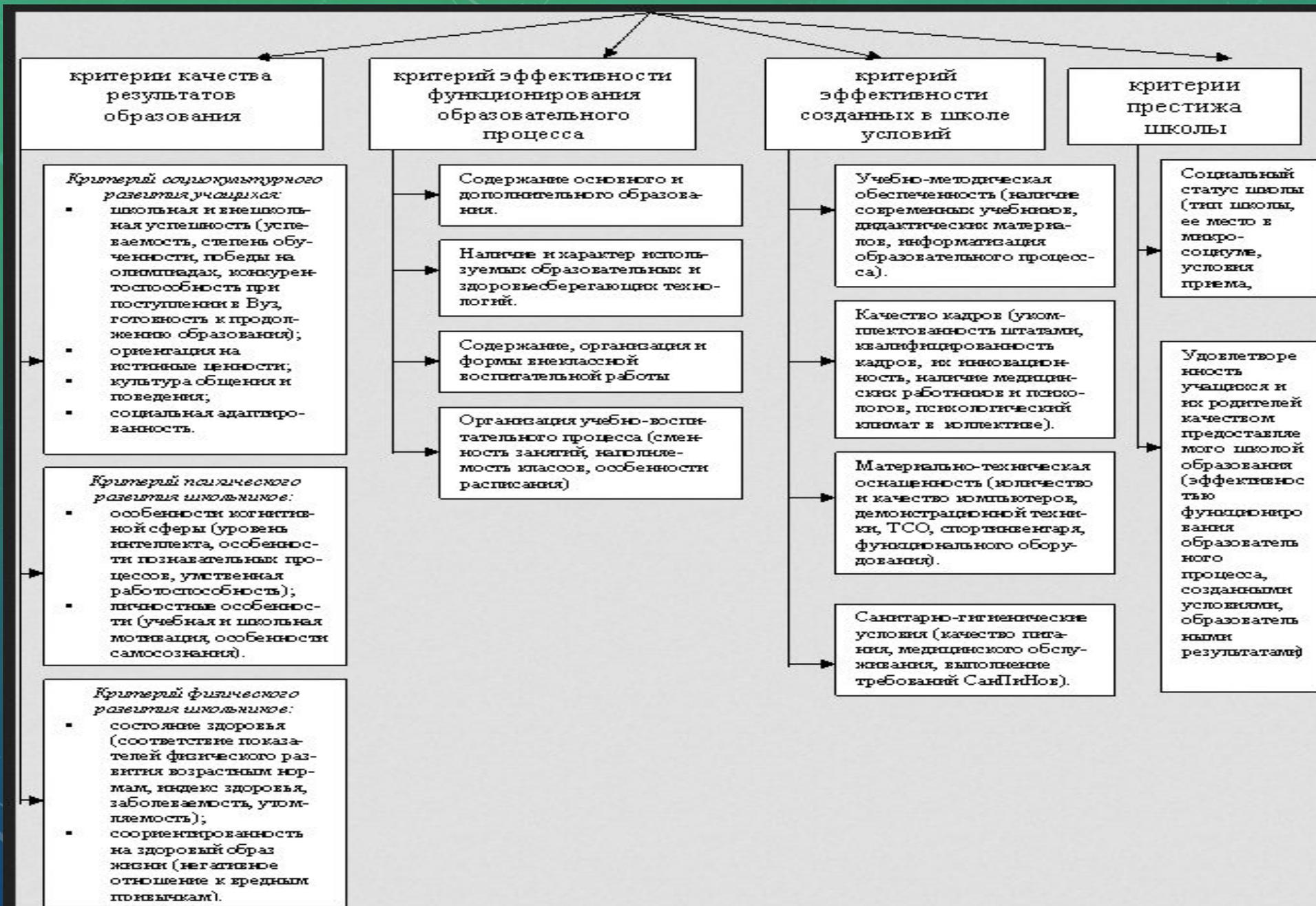
Поскольку цели могут быть различными:

(дидактические, воспитательные, образовательные, управленческие), существуют соответствующие составляющие педагогической эффективности, которые, в свою очередь, являются функциями *двух переменных – затрат*

1. (трудовых, временных, материальных ресурсов) участников образовательного процесса
2. и результатов педагогической деятельности, отраженных в определенных показателях, которыми характеризуется состояние объекта педагогической деятельности.

Правильный выбор критериев эффективности – *важнейшее требование*, так как неверно выбранные показатели не позволяют достичь результатов, которые определены целью.

Критериальный комплекс может включать в себя четыре группы критериев, конкретизированные в их важнейших показателях и индикаторах (признаках) (рисунок 2).



В латинском языке «effectivus» означает производительный, действенный, дающий нужные результаты. На практике данное понятие часто употребляется как синоним слова "результативный".

Так, А.М. Моисеев считает, что показатели успешности управленческой деятельности связаны с достигаемыми результатами.

Однако, «результативный» не является синонимом «эффективный». Словарь С.И. Ожегова трактует понятие «результат» как «то, что получено в завершении какой-нибудь деятельности, работы, итог».

Близкая к этому интерпретация предложена в словаре В.И. Даля: «Результат – следствие чего-либо, последствие, конечный вывод, итог, развязка, исход, конец дела».

Понятие «эффективность» в теории управления рассматривается в трех аспектах: эффективность как способность достигать намеченных целей и в запланированные сроки; эффективность как цена ресурсов, затраченных на достижение цели; эффективность как степень удовлетворения интересов различных групп личностей, связанных с

Управленческие подходы можно классифицировать на две группы.

Первая группа подходов к управлению (функциональный, системный, ситуационный, оптимизационный) ориентирована на конечный результат.

Вторая группа подходов к управлению (мотивационный, человекоцентристский) связана с установкой не на конечный результат по стандарту или образцу, а на сам образовательный процесс, на создание условий для развития личности, реализации ее потенциала.

Для выявления эффективности управленческой деятельности директора школы необходимо проанализировать ее с точки зрения:

- *общих социально-значимых результатов жизнедеятельности школы;*
- *общего состояния (функционирования и развития) школы как целостной социально-педагогической системы;*
- *состояния (функционирования и развития) отдельных элементов, характеристик школы как объекта управления;*
- *состояния и изменения самой управленческой деятельности.*

Эффективность управленческой деятельности директора школы можно выявить с помощью ее анализа по следующим критериям.

I Критерий: наличие условий для осуществления образовательного процесса, отвечающего современным требованиям.

II Критерий: качество собственно управленческой деятельности

III Критерий: результативность образовательной деятельности организации:

IV Критерий: социальный.

I Критерий: наличие условий для осуществления образовательного процесса, отвечающего современным требованиям.

- 1. Развитие материально-технической базы образовательной организации:**
- 3. Укомплектованность учреждения педагогическими кадрами соответствующей квалификации:**
- 4. Создание условий для сохранения и укрепления здоровья обучающихся:**

I Критерий: наличие условий для осуществления образовательного процесса, отвечающего современным требованиям.

1. Развитие материально-технической базы образовательной организации:

- обеспечение современных учебно-бытовых условий (наличие оборудованного гардероба, спортзала, пищеблока, туалетов и т.д.);
- создание новых инфраструктурных элементов (спортплощадки, компьютерный класс, музей);
- выполнение необходимых объемов текущего и капитального ремонта;
- оснащенность учебно-воспитательного процесса комплексом учебно-методического, учебно-лабораторного и компьютерного оборудования;
- улучшение материально-технической базы (приобретение оборудования, обеспечение учебных кабинетов и т.д.);
- обеспечение условий для обучения детей с ограниченными возможностями здоровья;
- создание для учащихся старшей ступени возможности выбора профиля обучения (или индивидуального учебного плана);
- состояние территории вокруг школы, наличие ограждения;
- эстетические условия рекреаций, кабинетов, других помещений;
- привлечение внебюджетных средств на развитие учреждения.

2. Обеспечение безопасности участников образовательного процесса:

- соответствие санитарно-гигиеническим требованиям условий обучения в части обеспечения температурного, светового режима, режима подачи питьевой воды и т.д.;
- обеспечение выполнения требований пожарной и электробезопасности;
- соблюдение пропускного режима;
- отсутствие зарегистрированных случаев травматизма обучающихся и работников.

3. Укомплектованность учреждения педагогическими кадрами соответствующей квалификации:

- 100% укомплектованность учреждения педагогами;
- доля педагогов, имеющих высшее профессиональное образование 80% и более;
- доля педагогов, имеющих первую и высшую квалификационную категорию 50% и более;
- доля педагогов, прошедших повышение квалификации в области ИКТ 70% и более;
- отсутствие текучести кадров.

4. Создание условий для сохранения и укрепления здоровья обучающихся:

- наличие целевой программы здоровьесбережения или раздела в программе развития образовательного учреждения;
- наличие медицинского кабинета;
- положительная динамика охвата учащихся, занимающихся в спортивных секциях на базе учреждения;
- организация отдыха и оздоровления обучающихся в каникулярное время;
- охват горячим питанием в соответствии с утвержденными нормативами (1-4 классы – 100%, дети из малообеспеченных семей – 100%, организация питания учащихся 5-11 классов (буфет, абонемент).

II Критерий: качество собственно управленческой деятельности.

1. Обеспечение государственно-общественного характера управления образовательным учреждением:
2. Обеспечение условий для создания благоприятного морально-психологического климата в коллективе:
3. Исполнительская дисциплина:
4. Применение инновационных технологий:
5. Достижения образовательного учреждения:

II Критерий: качество собственно управленческой деятельности.

1. Обеспечение государственно-общественного характера управления образовательным учреждением:

- обеспечение соблюдения принципов управления социально-педагогической системой ;
- функционирование одной из форм государственно-общественного управления; наличие органов ученического самоуправления;
- наличие и успешное функционирование школьного сайта.

2. Обеспечение условий для создания благоприятного морально-психологического климата в коллективе:

- благоприятные взаимоотношения между участниками образовательного процесса, отсутствие конфликтов;
- высокий уровень сплоченности педагогического коллектива;
- создание условий для мотивации достижения успеха (стимулирование творческой активности педагогов, создание системы накопительных оценок для оценивания учебных достижений учащихся и т.д.);
- отсутствие обоснованных жалоб и обращение родителей (законных представителей) и педагогических работников на деятельность руководителя образовательного учреждения;
- отсутствие обоснованных жалоб со стороны родителей (законных представителей) на деятельность образовательного учреждения;
- удовлетворенность учащихся и их родителей (законных представителей) деятельностью образовательного учреждения;
- стабильность педагогического коллектива, административно-управленческого персонала.

3. Исполнительская дисциплина:

- своевременность прохождения процедуры лицензирования и государственной аккредитации образовательного учреждения, внесение изменений в локальные нормативные документы;
- своевременное представление требуемой информации в вышестоящие органы управления (статистические и иные отчеты, аналитическая информация и др.);
- своевременное и качественное ведение документации: приказов, актов, распоряжений, коллективного трудового договора.

4. Применение инновационных технологий:

- наличие и реализация целевых программ, утвержденных в установленном порядке;
- оснащенность компьютерной техникой (количество учащихся на персональный компьютер);
- готовность педагогов к использованию информационно-коммуникативных технологий;
- наличие и эффективное использование автоматизированных программ управления (расписание уроков, мониторинг качества образования и т.д.).

5. Достижения образовательного учреждения:

- участие и наличие достижений в различных конкурсах («Школа года России», конкурсный отбор школ, внедряющих инновационные образовательные программы);
- участие и наличие достижений в олимпиадах, соревнованиях и других общественно значимых мероприятиях.

6. Участие в экспериментальных проектах:

- образовательное учреждение является экспериментальной площадкой: федерального, регионального, муниципального уровня;
- принимает активное участие в реализации муниципальных целевых программ.

III Критерий: результативность образовательной деятельности организации:

- общие показатели подготовки выпускников 11-х классов по итогам государственной итоговой аттестации;
- средний балл по результатам ЕГЭ по русскому языку и математике;
- качество знаний выпускников 9-х классов по результатам государственной итоговой аттестации;
- количество учащихся на «4» и «5» по итогам учебного года;
- участие школьников в предметных олимпиадах, конкурсах, конференциях; наличие победителей и призеров различного уровня;
- участие школьников в семинарах, форумах, конференциях и других общественно значимых мероприятиях;
- показатель поступления учащихся в ВУЗы и учреждения среднего профессионального образования (если возможно, показатели

IV Критерий: социальный.

1. Наличие системы профилактики безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних среди обучающихся:

2. Охват учащихся системой дополнительного образования:

3. Организация летней занятости детей:

IV Критерий: социальный.

1. Наличие системы профилактики безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних среди обучающихся:

- отсутствие негативных проявлений среди учащихся (учет в КДН, ПДН);
- наличие отрицательной динамики негативных проявлений среди учащихся;
- реализация целевой программы или система мероприятий по работе с неблагополучными семьями.

2. Охват учащихся системой дополнительного образования:

- наличие программы взаимодействия или плана совместной работы с организациями дополнительного образования детей;
- положительная динамика охвата детей дополнительным образованием;
- занятость детей «группы риска» во внеурочное время».

3. Организация летней занятости детей:

- организация летнего лагеря в каникулярное время;
- организация занятости учащихся различными формами деятельности в период школьных каникул;
- организация летнего трудового лагеря.

Можно рассмотреть вопрос эффективности управления с точки зрения использования маркетинговых технологий:

Основные группы факторов успеха, которые могут стать базой для маркетингового анализа образовательных организаций.

И если факторы успеха конкретной организации попадают в фокус конкуренции, они становятся ключевыми факторами успеха, они создают серьезную основу для продвижения ОО и формирования его позитивного имиджа.

Факторы успеха: Фокус конкуренции ОО

1. *Факторы, связанные с высокой результативностью основной*
2. *Факторы, связанные с владением педагогами современными, в т. ч. ИК технологиями:* компетентность в новых проектных исследовательских технологиях; способность к инновациям; роль экспертов в данной технологии; признание в проф. сообществе...
3. *Факторы, связанные с наличием МТБ, обеспечивающей: привлекательность облика ОО; соблюдение СанПиНов; реализацию требований ФГОС;*
4. *Факторы, связанные с образовательным процессом:*
5. *Факторы, связанные с информированием и продвижением:*
6. *Факторы, связанные с личностными особенностями и квалификацией основного персонала ОО:*
7. *Факторы, связанные с компетентностью и использованием ноу-хау в сфере управления:* высокий уровень эффективности управления; инновационная оргструктура; классы переменного состава; активность органов ГОУ; развитое соуправление, самоуправление; развитие волонтерство обучающихся ...
8. *Имиджевые факторы:*
9. *Устойчивые, конструктивные связи с работодателями, с организациями бизнеса, договора о сотрудничестве, стажировки преподавателей практика и трудоустройство обучающихся...*
10. *Большой выбор* дополнительных образовательных и досуговых программ, многопрофильность, многоуровневость,
11. *Удобное месторасположение:*
12. *Широкое взаимодействие*, в т. ч. сетевое, с социальными партнёрами,
13. *Возможность и готовность коллектива*
14. *Преимственность между уровнями образования*
15. *Безопасность,*
16. *Благоприятный психологический климат;*
17. *Предоставление дополнительных образовательных услуг, значимой помощи семье, родителям, детям*
18. *Удобный режим работы*, наличие группы продленного дня, занятость детей во внеурочной работе
19. *Наличие «хобби» у организации,*

Факторы успеха: Фокус конкуренции ОО

1. Факторы, связанные с высокой результативностью основной

деятельности: успешные выпускники (адаптация их в новых условиях); высокие результаты ЕГЭ, ГИА% ВПР; достижения в олимпиадах, конкурсах, соревнованиях; поступление в вузы...

2. **Факторы, связанные с владением педагогами современными, в т. ч. ИК технологиями:** компетентность в новых проектных, исследовательских технологиях; способность к инновациям; роль экспертов в данной технологии; признание в проф. сообществе...

3. **Факторы, связанные с наличием МТБ, обеспечивающей: привлекательность облика ОО; соблюдение САНПиНов;** реализацию требований ФГОС; современные возможности ухода и присмотра, здоровьесохранения и развития детей; возможности освоения передовых технологий для рынка труда; лаборатории, мастерские, кабинеты, спортивный, актовый залы, бассейн, открытые площадки...

4. **Факторы, связанные с образовательным процессом:** реализация системно-деятельностного подхода при формировании УУД, метапредметных, личностных, профессиональных компетенций; оптимальное сочетание урочной и внеурочной деятельности, общеобразовательной и профессиональной, урочной и производственной деятельности...

5. **Факторы, связанные с информированием и продвижением:** корпоративный веб-сайт, активность в социальных сетях, СМИ, реклама, PR...

6. **Факторы, связанные с личностными особенностями и квалификацией основного персонала ОО:** любовь к детям, терпение, доброжелательность, активность; близость к стандарту учителя,

в т. ч. владение инвариантом и вариативом компетенций; ...

7. **Факторы, связанные с компетентностью и использованием ноу-хау в сфере управления:** высокий уровень эффективности управления; инновационная оргструктура; классы переменного состав; активность органов ГОУ; развитое соуправление, самоуправление; развитое волонтерство обучающихся ...

8. **Имиджевые факторы:** наличие имени/товарной марки/бренда на рынке образовательных услуг – учителей, коллектива, профессии, предмета, контингента, в целом организации; положительное общественное мнение, «сарафанное радио»; престижность, традиции ОО...

9. **Устойчивые, конструктивные связи** с работодателями, с организациями бизнеса, договора о сотрудничестве, стажировки преподавателей, практика и трудоустройство обучающихся...

10. **Большой выбор** дополнительных образовательных и досуговых программ, многопрофильность, многоуровневость, в т. ч. для профессионального образования

11. **Удобное месторасположение:** пешеходная и транспортная доступность (в т. ч. наличие своего транспорта)

12. **Широкое взаимодействие**, в т. ч. сетевое, с социальными партнерами, опора на их потенциал и развитие сотрудничества; продуктивные межрегиональные, международные связи

13. **Возможность и готовность коллектива** предоставить образовательные услуги и профессиональную помощь детям, имеющим ОВЗ, реализовать инклюзивное образование, индивидуализацию работы с одаренными, трудными детьми, индивидуальные траектории развития

14. **Преимственность между уровнями образования** (дошкольное, начальное, среднее, старшее, профессиональное среднее, высшее); выпускники возвращаются в свое ОО

15. **Безопасность**, здоровьесберегающий характер условий, процесса предоставления образовательных услуг; экология пространства и процесса ...

16. **Благоприятный психологический климат;** атмосфера доверия, сотрудничества педагогов-детей-родителей, Школы – Семьи; толерантность к «иным»

17. **Предоставление дополнительных** образовательных услуг, значимой помощи семье, родителям, детям

18. **Удобный режим работы**, наличие группы продленного дня, занятость детей во внеурочной работе

19. **Наличие «хобби»** у организации, которое формирует «лицо» и стержень развития ОО: музейная, краеведческая, спортивная, научная, ...деятельность

Составляющие успеха эффективного руководителя

Если вы будете работать для настоящего, то ваша работа выйдет ничтожной; надо работать, имея в виду только будущее.

А.П. Чехов

Следует отметить, что *формула успеха управленца* одновременно проста и в то же время очень сложна. С одной стороны, она состоит всего из трех основных компонентов: *приобретение знаний + накопление опыта + развитие личностных компетенций*. С другой – каждый из них содержит определенную сложность.

Первый постулат. *Знания должны охватывать различные сферы (не только узкую специальность по должности) и быть применимы в деле (не лежать не востребуемым грузом).*

Второй постулат. *Опыт нужно получать из всевозможных областей деятельности (на разных уровнях должностных обязанностей).*

Третий постулат. *Анализируя научные работы, сформированную теоретическую базу, наблюдения и анализ за успешными руководителями, можно сделать выводы, что успех руководителю приносит высокий уровень сформированности следующих компетенций:*

- Стратегическое планирование (соотнесение внешних тенденций с внутренними стратегиями).
- Творческий подход к реализации планов.
- Развитие уровня эмпатического понимания личностных смыслов (интересов) людей и на основе этого возникновение умения вести за собой (увлечь идеей), выстраивать эффективное сотрудничество.
- Способность привлекать сторонников (правильно расставлять акценты, доступно рассказывать о выгодах).
- «Незаметность» руководителя при организации деятельности.
- Формирование эффективной системы стимулирования для развития мотивации, творческой активности сотрудников (ситуация успеха).
- Создание условий для становления субъектной позиции работников, развития их собственной инициативы и самостоятельности посредством высокого уровня делегирования полномочий.
- Перевод стратегических идей в понятные, доступные задачи.
- Умение рисковать.
- Осуществление выхода на внешние ресурсы (сотрудничество с ОУ, другими партнерами).
- Взаимодействие с психологом не только в рамках исследований, а для анализа управленческой деятельности.
- Оценивание всех направлений через категорию рисков (понять, что мешает, предвидеть и минимизировать опасности).
- Планирование развития школы на основе реализации проектов.
- Планирование и проведение изменений в организации с учетом возможностей сопротивления персонала нововведениям (учитывать то, что учителя разные – одни могут конструировать свою модель обучения, другие не обладает такими способностями).