**Управление деятельностью школы по результатам**

*Рюмина Ж.Ю.,*

*директор МОУ ОШ №3 г. Переславль-Залесский*

**СЛАЙД № 1**

Сегодня мы будем говорить на тему «Управление деятельностью школы по результатам».

Сначала хотелось бы остановиться на самом понятии «Управление по результатам».

Зарождение понятия «Управления по результатам» современный менеджмент относит к Финляндии. Финская школа управления на сегодняшний день — одна из са­мых молодых.

**СЛАЙД № 2**

Стимулом к разработке системы управления по результатам по­служила неудовлетворенность руководителей финских предприятий американской системой управления по целям.

Ключевым является достижение той или иной цели. Сотрудники приходят на работу для того, чтобы с каждой минутой приближаться к достижению той или иной поставленной руководством цели, а не провести в компании определенное количество времени и уйти домой.

Определенное влия­ние на развитие такого типа управления оказало также японское управленческое мышление.

Цель, которая стоит перед японским управляющим - повысить эффективность работы предприятия в основном за счет повышения производительности труда. Между тем, в европейском и американском менеджменте основной целью является максимизация прибыли, то есть получение наибольшей выгоды наименьшими усилиями.

Финляндия является крупным торговым партнером стран Балтии и России поэтому опыт управления органи­зациями в Финляндии представляет для них большой интерес в силу того, что эта концепция на практике приносит ощутимые результа­ты. Настоящая теория управления в Финляндии — это некая прак­тическая «философия» управления (стратегическое управление, си­туационное управление, интегрированное развитие руководителей и организаций и т. д.).

Основная концепция авторов современного финского менедж­мента (Тимо Санталайнена, Эеро Воутилайнена, Пертти Поррение и Йоуко X. Ниссена), в течение последних 20 лет активно работаю­щих в области совершенствования системы управления организация­ми в Финляндии, посвящена нацеливанию руководителей на резуль­тативность. Концепция управления по результатам формировалась шаг за шагом. На сегодня эта система внедрена на многих предприятиях и в организациях Финляндии. Успехи в экономике, особенно за последнее время, — убедительное доказательство уме­лого управления.

Последние несколько лет система образования Финляндии постоянно находится в центре международного внимания. Очередной всплеск интереса к ней обусловлен отличными результатами, которые финские школьники продемонстрировали в рамках «Программы по международной оценке образовательных достижений учащихся» (PISA). По результатам исследований Финляндия оказалась на первом месте и, более того, стала единственной европейской страной, вошедшей в число лидеров.

**СЛАЙД № 3**

Так что все-таки из себя представляет «управление по результатам»?

Управление является взаимодействием между руководителем и подчиненным ему персоналом, гармоничным соединением человеческих и материальных ресурсов в целях выполнения задач и достижения целей, стоящих перед организацией. Основная идея управления по результатам заключается в том, что ни одна организация не представляет никакой ценности сама по себе, но она является упорядоченной формой, которая объединяет отдельных индивидов и их группы для достижения определенных результатов.

Управление по результатам — это совокупная система управления, мышления и развития, с помощью которой достигаются цели, определенные и согласованные всеми членами организации. При этом эффективно используются особенности хозяйственной ситуации, творческие способности людей, а также стили и техника управления. Управление по результатам в каждой организации уникально, потому что состоит в разъяснении каждому работнику смысла его труда, в создании условий для свободного развития физических и умственных способностей человека для достижения совместно согласованных результатов и улучшения уровня жизни. Труд в системе управления по результатам не имеет принудительного характера, т. е. его содержание, последовательность, место и время выполнения обусловливаются только результатами, в определении которых участвует и руководство, и персонал.

**СЛАЙД № 4**

Исходя из этого, можно дать следующую схему управления:

1) **управление деятельностью**, которое складывается из планирования деятельности, постановки производственных задач, создания системы измерения производственной работы, контроля за выполнением заданий;

2) **управление персоналом,** к которому относятся обеспечение сотрудничества между всеми членами трудового коллектива, кадровая политика, обучение, информирование, мотивация работников;

3) **управление важнейшими связями организации;**

4) **постоянное совершенствование управления** деятельностью организации и персонала, внешними связями организации, в том числе улучшение планирования деятельности предприятия, исследование и развитие микроклимата в организации, совершенствование разделения труда.

**СЛАЙД № 5**

В условиях управления по результатам инициативный и творческий персонал — ценнейший ресурс. Источником такого управления является убеждение в том, что каждый человек способен к саморазвитию независимо от того, на каком уровне организации он работает. При этом руководитель должен быть демократичным, гибким, готовым к сотрудничеству, уделять основное внимание результату, доверять работнику и делегировать ему обязанности, а также давать возможность подчиненным добиваться успеха. По своему характеру работа такого руководителя, в отличие от традиционных методов руководства, основывающихся на приказах, заключается в оказании влияния на поведение и действия людей, через их мотивирование на достижение общих целей организации. Действия руководителя определяются тем, как он представляет себе свои функции и задачи, какую позицию занимает по отношению к ним, из каких предпосылок исходят его действия. Следовательно, действия руководителя — это стиль, способ его работы.

Финская школа подготовки и переподготовки руководителей, которая за последние два десятилетия достигла международного уровня, выделила ряд важнейших факторов, необходимых для успешной деятельности руководителя:

* **умение достигать результатов и желание много работать для этого;**
* **желание и способность нести ответственность за порученную работу и умение принимать рискованные решения;**
* **готовность начинать процессы изменений, управлять ими и использовать их в интересах организации;**
* готовность использовать открытый способ управления, приветствовать сотрудничество;
* искусство принимать быстрые решения;
* способность сосредоточиваться на настоящем и будущем;
* способность видеть изменения внутри организации и вне ее, эффективно использовать их;
* готовность к тесным социальным взаимоотношениям;
* готовность к общему руководству;
* творческий подход к своей работе;
* постоянное самосовершенствование и хорошая общая психологическая и физическая форма;
* умение правильно использовать свое время;
* готовность к мотивированию себя и персонала;
* готовность работать во главе хорошо подготовленного профессионально персонала;
* международный кругозор.

На результативность деятельности влияют такие факторы: быстрое развитие технологии, совершенствование управления; изменение ценностей, физическое состояние руководителя, его личное отношение к постоянному развитию.

Большое внимание в системе управления по результатам уделяется персоналу. При этом исходят из того, что каждый человек хочет добиться успеха в работе; люди доброжелательны и обладают многими способностями; большинство работников стремится к ответственной работе, получению удовлетворения от нее; человек хочет учиться и постоянно развиваться; у каждого есть неиспользованные творческие способности. Поэтому для максимального использования творческих способностей членов организации, когда уже определена цель, исполнителю предоставляется свобода выбора в отношении средств ее достижения. А когда цель неясна и нет возможности использовать свои способности, у человека отсутствует мотивация к труду. Таким образом, в условиях рассматриваемого подхода к управлению у подчиненных во много раз больше возможностей для достижения результата, чем при традиционной системе управления, основанной на приказах.

**СЛАЙД № 6**

Когда мы говорим о максимальном использовании творческих способностей, то понимаем, что люди разные по своей сути и кто-то боится, кто-то стесняется, а кто-то просто не хочет использовать и показывать свои возможности. Для этого должен быть запущен, как я его называю, «вирус», когда у человека меняется образ жизни и он заражает своим образом жизни всех остальных, естественно в положительном действии. Например, если человек набирает вес или меняет свое поведение, то это отражается на его близких контактах. Волнообразный эффект: близкие, друзья, друзья друзей начинают стремительно меняться. Происходит трансформация всей сети. Такая ситуация применима к распространению любых профессиональных навыков, поведенческих установок в школе. Например: год назад начали пользоваться ватсапп. Всем пришлось купить телефон, так как оставшиеся оказались в информационном вакууме.

**СЛАЙД 7**

Когда хотя бы один учитель загорается педагогической идеей, эффект расходится по всей организации, как круги по воде после падения камня. Получается, что каждый учитель в школе отвечает не только за свои действия и умения, но и косвенно за весь коллектив. Каждый из нас, порой сам того не подозревая, влияет на других самим фактом своего существования. Сюда же относится и ответственность за качество.

В современной школе порой бывает сложно говорить про повышение качества образования и преподавания. Иногда мне кажется, что педагогику изгоняют из школы: ее место занимают отчеты, решение проблемы материально-технической оснащенности, запросы контролирующих органов и т.п. Внешняя среда изменилась, и порой, к сожалению, не в лучшую сторону: в цифровом мире дети менее внимательны и сконцентрированы, бюрократический контроль за школой все сложнее и изощрённее, с родителями все труднее разговаривать.

Но поразительным образом история раз за разом доказывает, что даже в самые нелегкие времена есть учителя и педагогические коллективы, которые учат детей интересно, увлеченно, эффективно. Хотя в любое время есть и такие, которые раз за разом объявляют себя жертвой сложившихся обстоятельств, высокой нагрузки, низкой оплаты, невысокого престижа профессии и т. д. Так называемые «жертвы» постоянно находятся в круге забот, то есть волнуются из-за внешних факторов. Если в вашей речи изобилуют выражения типа «Мне приходится», «Я вынужден(а)», «Меня заставляют», «Мне нужно», если преобладают глобальные темы и отрицательные выражения, это значит, что вы попались в ловушку круга забот. Если в разговоре преобладают решения, а не проблемы, если это активные выражения «Я хочу», «Я сделаю», — все не так плохо.

**СЛАЙД 8**

Школа № 3 г. Переславля-Залесского

**СЛАЙД 8-СЛАЙД 21**

**СЛАЙД 22**

**На уровне власти**

*В последнее время на всех уровнях широко обсуждаются вопросы качества образования. «Что предстоит сделать в ближайшие годы: обеспечить всех детей качественным, современным дошкольным и школьным образованием. Должны обновляться не только содержание программ, но и методики обучения, в том числе за счет электронных ресурсов. На это нацелены новые стандарты образования, внедрение которых планируется завершить к 2020 году»*

**Высказывания педагогов**

*Так же качество зависит от подбора детей. Если у них желания нет учиться… то все методики бесполезны».*

*Во как! Уважаемые специалисты средней школы, ну чего вы ломаете копья по поводу качества образования? Вот когда будете работать с нормально «подобранными» детьми, тогда и все вопросы сами собой отпадут. А так, ну чего пыжиться-то? Ну не те дети, ну не хотят они учиться, не хотят. И причем здесь ваши методики? Зачем вам надо искать подход к этим «неправильным» детям? Прямо не знаю, ну сослались на то, что, мол контингент не тот и все. Ни вопросов, ни проблем. Красота, однако! А то ищут чего-то?..*

*Не знаю, уместна ли здесь ирония...У каждого из нас есть ученики: и способностями бог обделил, и желания учиться нет, и другим учиться мешают...А мы ищем подход в ущерб другим ученикам и образовательному процессу...Врач насильно никого не лечит, а мы учим, или пытаемся учить, не абсурд ли?*

*Пациенты врача обычно не очень сопротивляются лечению, в отличие от их болезней. Врачи же не жалуются, что болезни не все как на подбор. Полицейские не жалуются, что работают аж с преступниками. Может, конечно, и жалуются, но смысла в этом мало. У каждого свой контингент, с которым надо работать. Кстати, желание учиться есть и не у всех учителей. Для себя нашёл относительное решение проблемы - работаю в гимназии, где учащиеся в среднем немного более дисциплинированы, чем в школах. Немного. Вопрос «А кто будет учить остальных?» себе не задаю - у меня нет задачи научить всех на свете, это проблема властей. Занимаюсь по возможности теми, кого могу научить*.

**Какие управленческие решения нужно принять, чтобы повысить качество образования, основываясь на результатах?**

**СЛАЙД 23**

В рамках исследования очень известной консалтинговой компании McKinsey&Company были проанализированы 25 наиболее успешных образовательных систем, которые действуют сегодня в мире (Россия в докладе не упоминается). Цель исследования: выяснить, есть ли что-либо общее между успешными образовательными системами, действующими в различных частях света — Европе, Азии, Северной Америке. Последнее очень важно, так как общее искалось среди образовательных систем, принадлежащих разным культурам, имеющих разные традиции.

1. Не обнаружено сколько-нибудь заметной связи между стоимостью обучения одного ребенка в школе и качеством (результатами) обучения. Поскольку в стоимости обучения определенную часть составляет заработная плата, мы получаем, на первый взгляд, парадоксальный вывод о том, что повышение заработной платы не даст нам искомого результата, если под результатом иметь в виду качество обучения, также не дает этого результата и увеличение количества оборудования, которое входит в эту сумму. Наблюдения проводились в течение 35 лет, причем стоимость обучения за это время возросла в два с лишним раза.

Существенное повышение заработной платы не обновляет кадровый состав, а приводит к прямо противоположному эффекту — закрепляет уже имеющиеся кадры.

2. Не обнаружено сколько-нибудь заметной связи между количеством детей в классе и качеством обучения. Тут надо заметить, что такая связь существует для младших школьников, правда, изменение качества в лучшую сторону крайне незначительное. Наблюдения проводились в течение 35 лет, причем наполняемость классов уменьшилась примерно в 1,8 раза. При этом понятно, что «качество» — измеряемая величина, и существует широкий спектр инструментов его измерения.

Большая часть проведенных реформ не касалась вопросов преподавания. Это буря на поверхности. А в глубине не было никаких потрясений. Основной процесс — УРОК — как проходил 20 лет назад, так он в основном и проходит. Попробуйте ответить на вопрос, какие из реформ были непосредственно направлены на изменение качества образования?

Реформы непосредственно не касались профессиональной деятельности педагога, между тем вывод исследования однозначен и прост: вы не можете улучшить результаты обучения, не вмешиваясь в процесс преподавания, а система образования не может быть лучше учителей, которые ее составляют. Независимо от культурных различий успешны оказались те системы образования, которые сфокусированы на качестве преподавания. А вот как управляется система образования, является ли она высоко децентрализованной, как в Англии, или, наоборот, сильно централизованной, как в Сингапуре — это, как показало исследование, с точки зрения результатов обучения неважно (обе эти страны высоко стоят в рейтинге успешности).

**Исследование показало, что единственный параметр, который определяет успехи детей и от которого зависит качество образования — качество взаимодействия учителя и ученика на уроке, определяемое квалификацией педагога. Влияние квалификации педагога является единственным фактором, реально определяющим успешность процесса обучения. По данным исследования, если в девятилетнем возрасте два одинаковых среднеуспевающих школьника получали двух разных учителей, соответственно сильного и слабого, то уровень их успешности через три года различался на 50%.**

Анализ показал, что есть несколько условий, которые можно считать необходимыми (хотя и недостаточными) для того, чтобы улучшение преподавания реально происходило:

* преподаватели должны знать свои слабости, понимать, что они умеют делать хорошо, а что не очень;
* для этого они должны иметь возможность сравнения, т.е. учителя должны быть в курсе наиболее успешных практик своих коллег, что можно достигнуть только в процессе реального наблюдения;
* учителя должны иметь мотивацию делать необходимые изменения.

Эту мотивацию невозможно получить, используя только материальные стимулы. Эту мотивацию может дать только организационная культура школы, но такая, которая обеспечивала бы и поддерживала бы взаимодействия учителей, которая предполагала бы совместное планирование, рефлексию профессиональной деятельности.

Самое важное в повышении качества преподавания заключается в том, что наиболее эффективно оно происходит непосредственно в классе. Для того чтобы это реализовать, необходим корпус экспертов-инструкторов. (Ваши методисты именно таковы?) При этом успешные системы предполагают, что одним из них должен быть директор.

А вот это еще один очень любопытный и, как мне кажется, актуальный вывод исследования.

В успешных образовательных системах акцент в управленческой деятельности руководителя ставится совсем не на менеджерские функции, которыми в такой степени перегружены руководители в России.

Поскольку акцент делается на том, что происходит на уроке, то главной задачей директора в этих системах является процесс преподавания. Основным способом влияния на процесс преподавания является работа директора и управленческой команды с педагогами, их обучение. Это считается главной задачей, и в этом он и его команда должны быть лидерами. Пожалуй, в этом есть возврат к старому лозунгу «Директор — учитель учителей». Ничто не ново… Соответственным образом происходит и подбор кадров на эти должности. Директора — это в прошлом успешные учителя, которым при вступлении в должность необходимо приобрести главный навык руководителя школы — умение обучать педагогов.

Таким образом, подводя итоги, можно сформулировать некоторые выводы.

* Борьбу за улучшение условий труда и оплаты следует продолжать, но ожидания, что это приведет к улучшению качества образования, беспочвенны.
* Единственным фактором, определяющим качество образования, является квалификация педагогов.
* Реализуемые в настоящее время изменения возможно являются необходимыми, но не затрагивают процесса преподавания, а потому не отражаются на его качестве.
* Основная задача директора школы и управленческой команды школы — обучение персонала, фокусировка на процессе преподавания, процессе взаимодействия учителя и ученика.

**Курсы проходят все. Обучено 100% педагогов. Русский язык и и математику ведут два учителя, являющиеся высококвалифицированными специалистами, наставниками, «в самом расцвете сил», которые готовятся к урокам и знают секреты мастерства. НО результат низкий.**

**СЛАЙД 25**

**СЛАЙД 26**