

Технология

УПРАВЛЯЕМОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ: ОРИЕНТАЦИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ НА РЕЗУЛЬТАТ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ

**Р.М. Гайнутдинов,
Л.П. Семёнова**

Усложнение функций современной образовательной школы, изменение содержания и условий её деятельности в связи с переходом на ФГОС второго поколения, организационно-экономическими реформами повлекли за собой значительные изменения организации школьного уклада, обусловили усложнение труда руководителей, потребовали от педагогов, всех сотрудников школы более высокого уровня профессиональной подготовки.

сбалансированные показатели • стратегические цели • результат функционирования системы • затраты на деятельность • объём использованных ресурсов; критерии эффективности

Сегодня, как и всегда, успех и результаты школы зависят в первую очередь от эффективности деятельности команды её менеджеров. Надо, чтобы каждый руководитель был «хозяином» своего процесса и оценивался по конкретному вкладу в итоговые результаты работы как совокупности системы сбалансированных

показателей ОУ. ССП — это инструмент реализации стратегии, который позволяет связать стратегические цели организации с бизнес-процессами и повседневными действиями сотрудников на каждом уровне управления.

Основные направления ССП для школ, которые мы видим и предлагаем как основу стратегического планирования:

Ф — основные показатели выполнения муниципального задания школы и оценка целедостижения по основным показателям базового процесс (образовательной деятельности) ОУ со стороны учредителя;

К — клиенты — удовлетворенность основных клиентов — детей и родителей; уровень комфортности; привлекательность, имидж ОУ в социуме;

ВП — внутренние процессы — надёжность и качество функционирования, реализации базового (образовательного — в настоящее время приоритет — соответствии ФГОС) и вспомогательных (административного, обслуживающего — на соответствие внутренним регламентам и стандартам) процессов;

П — персонал — уровень интеграции, вовлеченности, удовлетворенности, развития педагогов и сотрудников образовательного учреждения.

Эффективность измеряется как отношение результата к

затратам во всех сферах деятельности. Оценка эффективности любой деятельности традиционно в менеджменте рассматривают либо с точки зрения эффективности процесса, либо с точки зрения эффективности результата. Идеология систем управления качеством (СМК, TQM, ИСО 9000...) исходит из подхода, что запланированные качественные результаты могут быть достигнуты при соблюдении установленных стандартов осуществления бизнес-процессов. В силу слабой алгоритмизированности основных процессов педагогической и управленческой деятельности, зависимости их протекания как от индивидуально-личностных особенностей учеников, так и учителей, руководителей, возникают практически непреодолимые проблемы стандартизации базовых и вспомогательных процессов.

На основе этого предлагается использовать для оценки эффективности управленческой деятельности руководителей образовательных учреждений в качестве основных факторов в первую очередь результаты достижения по системе сбалансированных показателей школы, соотнесенные с затратами (материальными, финансовыми, психологическими, социально-психологическими, временными...) ресурсов.

Технология

ТЕХНОЛОГИЯ

Соотношение результатов и затрат это и есть содержание эффективности как управленческой категории.

В общем виде эффективность (Э) выражают формулой:

$$\text{Э} = \text{Р} / \text{З},$$

где Р — результат функционирования системы; З — затраты на деятельность или объём использованных ресурсов.

Если управленческая деятельность решает поставленные задачи, обеспечивает реализацию целей, причём на основе оптимального использования имеющихся ресурсов, то она считается эффективной. Иными словами, эффективность показывает, в какой мере управляющий орган реализует цели, и в этом смысле проблема эффективности управления является составной частью эффективности организации. На стадии реализации проекта «Оптимизация организационной структуры образовательного учреждения как фактор управленческого обеспечения инновационного развития школы» мы пришли к выводу, что необходимо определить экономическую эффективность матричной структуры управления в современной школе. Большое значение при этом имеет эффективное использование бюджетных средств, направленное на конечный результат де-

ятельности образовательного учреждения.

В последние годы стало понятно, что современные организации, чтобы выжить и быть конкурентоспособными, должны обеспечивать одновременно два существенно отличающихся процесса: **режим функционирования** (зона ответственности линейных менеджеров, а также заместителя по ВР и АХР) и **режим развития** (зона ответственности проектных менеджеров). Причём режим развития становится необходимым на всех этапах и на протяжении всего цикла жизнедеятельности организации. Оба режима имеют свои цели и доминирующие ценности и стимулируют, даже требуют разных механизмов реализации и предъявляют совершенно разные требования к персоналу. Возникает проблема безболезненного совмещения этих двух зачастую прямо противоположных тенденций. Выделенные приоритеты развития школы должны иметь, мы в этом убеждены, **персонифицированную ответственность в лице «хозяина процесса»**, а также актуальную **систему критериев и показателей** успешности работы по каждому направлению, которая раскрывает всю систему сбалансированных показателей школы, отражающих стратегию развития ОУ (в виде Программы развития СОШ).

Критерии и показатели эффективности деятельности линейных менеджеров (рассматриваются по представлению ответственного за мониторинг один раз в полугодие: в январе и июне)

Технология

Ступени	Критерии	Направления из ССП ОУ	Показатели ¹
Начальная школа (1–5 классы)	1. Сравнительная успеваемость 1–5 классов. 2. Процент уроков, пропущенных в связи с заболеваниями (кроме хронических). 3. Доля участия родителей в мероприятиях. 4. Показатели психологического комфорта учащихся 1-х и 5-х классов. 5. Бесперебойное обеспечение функционирования ФГОС	Ф Ф К К ВП	Для пп. 1–3 – отсутствие отрицательной динамики. Для п. 4 – результаты опросов, анкетирования. Для п. 5 – процент выполнения планов работы
Средняя школа (6–7 и 8–9 классы)	1. Положительная динамика результатов и качества успеваемости по параллелям. 2. Учебные и внеучебные достижения учащихся по сравнению с другими школами. 3. Отсутствие обоснованных замечаний со стороны контрольно-надзорных органов к ведению документации в «зоне» ответственности. 4. Внедряемость инноваций (взаимодействие с проектным менеджером, выполнение планов внедрения инновационных проектов). 5. Бесперебойное обеспечение функционирования ФГОС	Ф Ф ВП ВП ВП	Для пп. 1–3 – отсутствие отрицательной динамики. Для пп. 4–5 – процент выполнения планов работы
Старшая школа (10–11 классы)	1. Положительная динамика результатов и качества успеваемости, в т.ч. результатов ЕГЭ. 2. Обеспечение профильной подготовки учащихся и успешности обучения в системе профессионального образования в соответствии с выбранным в школе профилем. 3. Удовлетворенность образовательным процессом обучающихся, родителей и родителей. 4. Доля учащихся, прибывающих в 10 классы из других школ. 5. Доля учащихся, переходящих из 9 в 10 классы школы	Ф ВП К К К	Для пп. 1, 2 – отсутствие отрицательной динамики. Для п. 3 – результаты опросов, анкетирования. Для пп. 4, 5 – процент выполнения планов работы

1

Показатели индивидуальны для каждого ОУ. — *Примеч. авт.*

ПЕД диагностика
ПЕД диагностика

Критерии и показатели эффективности деятельности заместителя директора по ВР (рассматриваются по представлению ответственного за мониторинг один раз в год в январе)

Критерии	Направления из ССП ОУ	Показатели
1. Удовлетворённость учащихся, педагогов и родителей уровнем социально-психологического климата, воспитательной работой в школе.	К	1. Процент удовлетворённости, выявленный на основе результатов опросов, анкетирования.
2. Динамика показателей воспитанности и социализации.	Ф	2. Отсутствие отрицательной динамики.
3. Социальная активность учащихся.	ВП	3. Количество участников объединений дополнительного образования к общему количеству учащихся.
4. Уровень сформированности субъектной позиции выпускников средней и старшей ступени.	Ф	4. Уровень субъектной позиции ² .
5. Сформированность коммуникативной культуры учащихся.	К	5. Рост уровня коммуникативной культуры ³ .
6. Отсроченная социализация выпускников школы	К	6. Показатели успешности освоения профессии и социализации в семье

Критерии и показатели эффективности деятельности проектного менеджера (рассматриваются по представлению ответственного за мониторинг один раз в полугодие: в январе и июне)

Проекты	Критерии	Направления из ССП ОУ	Показатели
ФГОС	– 1 год реализации ФГОС: соответствие проекта установленным в ФГОС конкретной ступени требованиям к: – образовательной программе ОУ; – нормативно правовой базе; – материально-технической базе; – готовности педагогов; – договоров с партнёрами – 2–3 год: соответствие проекта установленным в ФГОС основного и среднего (полного) общего образования требованиям; – 4–5 год: соответствие результатов образования планируемым целям внедрения ФГОС	ВП ВП Ф ВП	Процент отклонения от требований ФГОС
Одарённые дети	– на этапе разработки – выполнение графика разработки, согласования и утверждения проекта;	ВП	Процент отклонения от графика

2

Для оценки уровня развития субъектной позиции учащихся могут быть использованы: методы самооценки (профили самооценки, портфолио), оценки педагогов и родителей (наблюдение, карта оценки), экспертные оценки (на основе: собеседования с учащимися, наблюдения за образовательной деятельностью, анализа творческих работ, анализа дневников наблюдений педагогов). —

Примеч. авт.

3

Для оценки уровня коммуникативной культуры могут быть использованы: тест-опросник «Социально-коммуникативная компетентность» Э.Ф.Зеер, Э.Э. Сыманюк; методика измерения уровня коммуникативной успешности младших школьников И.А. Гришанова. — *Примеч. авт.*

Проекты	Критерии	Направления из ССП ОУ	Показатели
	– экспертное заключение по проекту; – на этапе реализации – соответствие срокам, ожидаемым промежуточным и итоговым целям, выполнение бюджета; – на этапе внедрения – переход проекта в режим функционирования	ВП Ф ВП ВП	Экспертное заключение. Процент отклонений. Мнение линейных менеджеров
Здоровье	– на этапе разработки – выполнение графика разработки, согласования и утверждения проекта; – экспертное заключение по проекту; – на этапе реализации – соответствие срокам, ожидаемым промежуточным и итоговым целям, выполнение бюджета; – на этапе внедрения – переход проекта в режим функционирования	ВП ВП Ф ВП ВП	Процент отклонения от графика. Экспертное заключение. Процент отклонений. Мнение линейных менеджеров
Духовно-нравственное развитие и воспитание	– на этапе разработки – выполнение графика разработки, согласования и утверждения проекта; – экспертное заключение по проекту; – на этапе реализации – соответствие срокам, ожидаемым промежуточным и итоговым целям, выполнение бюджета; – на этапе внедрения – переход проекта в режим функционирования	ВП ВП Ф ВП ВП	Процент отклонения от графика. Экспертное заключение. Процент отклонений. Мнение линейных менеджеров
Развитие персонала	– на этапе разработки – выполнение графика разработки, согласования и утверждения проекта; – экспертное заключение по проекту; – на этапе реализации – соответствие срокам, ожидаемым промежуточным и итоговым целям, выполнение бюджета; – на этапе внедрения – переход проекта в режим функционирования	ВП ВП П ВП П ВП	Процент отклонения от графика. Экспертное заключение. Процент отклонений. Мнение линейных менеджеров

В прошлом учебном году мы воспользовались методикой определения эффективности деятельности линейных и программных менеджеров на основе учёта достижений основных результатов их деятельности (где они являются

«владельцами» процесса). Это характеристика реальных результатов деятельности с учётом их соответствия социальному заказу общества школе, концепции и задачам развития школы.

Стратегическая цель программы развития средней школы №2 (2011–2016 гг.):

Развитие школы как центра развития личности субъектов образовательной деятельности.

Стратегические задачи Программы:

1. Разработка и реализация целевых проектов по основным сферам изменений («Внедрение ФГОС»; «Одарённые дети»; «Здоровье»; «Духовно-нравственное развитие и воспитание»; «Развитие персонала»).

2. Создание подсистемы диагностики и мониторинга процесса и результатов внедрения ФГОС на всех ступенях, разработка и целедостижение основных показателей функционирования и развития школы.

3. Формирование профессионального, активного субъекта в лице педагога школы и выпускника с высоким потенциалом успешной социализации.

4. Формирование структурно-функциональных механизмов реализации ФГОС и иных проектных решений от разработки до перехода в режим функционирования.

5. Изменения в структуре управления школой в соответствии с изменяющимися условиями, возможностями и ограничениями.