



ВІДДІЛ ОСВІТИ,
МОЛОДІ ТА СПОРТУ
АДМІНІСТРАЦІЇ
КИРОВСЬКОГО РАЙОНУ
РЕСПУБЛІКИ КРИМ

ОТДЕЛ ОБРАЗОВАНИЯ,
МОЛОДЕЖИ И СПОРТА
АДМИНИСТРАЦИИ
КИРОВСКОГО РАЙОНА
РЕСПУБЛИКИ КРЫМ

КЪЫРЫМ ДЖУМХУРИЕТИ
КИРОВСКОЕ РАЙОН
МЕМУРИЕТИНИНЪ
ТАСИЛЬ, ГЕНЧЛИК ВЕ
СПОРТ БОЛЮГИ»

ул. Люксембург Розы, 28, пгт. Кировское, Кировский район, Республика Крым, 297300

тел.: (06555) 4-13-18, E-mail obrazovanie@kirovskiy.rk.gov.ru

РЕШЕНИЕ № 1
коллегии отдела образования

от 24.03.2021 года

*Эффективные управленческие решения
как инструмент повышения качества
образования в общеобразовательных
организациях*

Заслушав и обсудив информацию методиста информационно-методического отдела МКУ «Центр по обеспечению деятельности образовательных учреждений Кировского района» Ляшенко А.А. об эффективных управленческих решениях как инструменте повышения качества образования в общеобразовательных организациях, коллегия отдела образования

РЕШИЛА:

1. Информацию методиста информационно-методического отдела МКУ «Центр по обеспечению деятельности образовательных учреждений Кировского района» Ляшенко А.А. об эффективных управленческих решениях как инструменте повышения качества образования в общеобразовательных организациях принять к сведению.

2. Отделу образования, молодежи и спорта администрации Кировского района Республики Крым рассмотреть данный вопрос на совещании заместителей руководителей образовательных учреждений по учебно-воспитательной работе.

апрель 2021 г.

3. Контроль за выполнением настоящего решения оставляю за собой.

**Председатель коллегии,
Начальник отдела образования**

И.А. Тигиева

Тема: «Эффективные управленческие решения как инструмент повышения качества образования в общеобразовательном учреждении»

Слайд 1.

Исходя из результатов мониторинга организации работы по переводу общеобразовательных организаций с низкими образовательными результатами в эффективный режим функционирования определена проблемная зона Кировского района: в работе с данной категорией общеобразовательных учреждений в Кировском районе не всегда прослеживается реализация управленческого цикла (от организации мероприятий до управленческого решения и изучения его эффективности).

Слайд 2.

«Единственная реальная проблема в жизни состоит в том, чтобы решить, что делать дальше» (народная мудрость).

Слайд 3.

На протяжении последнего десятилетия ни для кого уже не секрет, что современный директор школы – это, в первую очередь, менеджер, способный быстро и эффективно принимать ответственные решения, оперативно реагировать на ситуации, которые порой невозможно было и предвидеть.

Слайд 4.

Степень сформированности и эффективность функционирования образовательной деятельности определяется реализацией компонентов управленческого цикла, который представляет собой завершённую последовательность действий, направленных на достижение целей по совершенствованию систем управления качеством образования, а также на их результативность.

Слайд 5.

Управленческие решения – один из наиболее важных процессов. От его эффективности в значительной степени зависит успех дела. Только профессиональный менеджер владеет технологиями выработки, принятия, реализации управленческих решений, без которых эффективное управление организацией практически невозможно.

Слайд 6.

Слайд 7.

Каждый менеджер знает, что, прежде чем начинать какое-либо дело, необходимо определить цель своих действий: стратегическую (на долгосрочную перспективу) и тактическую (для конкретного действия).

Реализация первых двух компонентов (на схеме обозначены голубым цветом) возможна через разработку концептуальных документов (программ, концепций и др.).

Последующие четыре компонента (на схеме обозначены розовым цветом) реализуются через принятые **действия**.

Необходимо реализовать полный цикл управления от построения стратегии до проведения соответствующих измерений и **использования результатов** этих измерений для **повышения эффективности управления**.

Управленческий цикл начинается с выдвижения целей и их обоснования. Так, выдвижение целей предполагает определение стратегии развития системы управления качеством образования, а обоснование этих целей – приведение убедительных аргументов или доводов, обусловленных нормами, предпосылками и установками, в соответствии с которыми необходимо принять конкретные практические действия.

Цели должны быть конкретными и измеримыми, т.е. для каждой цели должен существовать критерий, который позволил бы оценить степень ее достижения. Если такого критерия нет, то невозможна реализация одной из основных функций управления – контроля. И в этом смысле цель, степень достижения которой можно количественно измерить, всегда лучше цели, сформулированной лишь словесно.

Именно результаты оценки эффективности и контроля управленческих решений являются основанием для руководителей организации корректировать принятые ранее решения, если отклонения в ходе реализации принятых ранее решений значительны.

Только правильно оценив возможные потери и выигрыши, разработав программу действий по предотвращению возможных отрицательных последствий, можно принять эффективное управленческое решение.

Слайд 8.

Стиль принятия управленческого решения:

Тип проблемы	Стиль решения проблемы
Когда:	
1. <u>Качество решения важнее, чем наличие согласия его выполнять</u>	1. Приказ Решение руководитель принимает независимо от других с использованием информации, которая у него есть.
2. <u>Согласие выполнять решения более важно, чем его качество.</u>	2. Консенсус Групповое принятие решения с использованием информации и идей всех членов группы.
3. <u>Качество и согласие одинаково важны.</u>	3. Консультации Решение принимается руководителем, который использует мнения подчинённых.
4. <u>Ни качество, ни согласие не являются критически важными.</u>	4. «Штамповка решений» Решение принимается наиболее лёгким и быстрым способом – «штампуются».

Слайд 9.

В принятии управленческих решений важно учитывать уровни:

Уровень 1 (рутинный): неукоснительное следование процедуре, правилам инструкций. Разумная оценка ситуации. Контроль.

Уровень 2 (селективный): установление целей. Планирование. Анализ информации.

Уровень 3 (адаптационный): Идентификация проблем. Систематизированное решение проблем. Создание рабочих групп. Анализ возможного риска.

Уровень 4 (инновационный): творческое управление. Стратегическое планирование.

Слайд 10.

Принятие управленческих решений – сложный многоступенчатый процесс, в котором можно выделить 5 ступеней:

Ступень 1 – изучение проблемы;

Ступень 2 – выработка идей;

Ступень 3 – отбор применимых идей;

Ступень 4 – планирование нововведений; выполнения решения;

Ступень 5 – анализ эффективности принятого управленческого решения.

Слайд 11.

1 ступень: «Изучение проблемы»:

▣ **1 этап:** - постановка проблемы:

1. Осознание конкретных трудностей, природы проблемы.

2. Осознание целей, т. е. каких целей, чего намереваются добиться.

3. Выведение критериев успеха.

▣ **2 этап:** делегирование полномочий.

▣ **3 этап:** сбор информации, построение информационной модели проблемной ситуации.

▣ **4 этап:** построение концептуальной модели проблемной ситуации, целостного понимания проблемы.

Для получения данных о состоянии той или иной системы управления качеством образования проводится мониторинг по установленным ими же показателям. Мониторинг должен включать в себя сбор информации, обработку, систематизацию и хранение полученной информации. *Примером документа о проведении мониторинга может быть приказ, содержащий нормативные основания для проведения мониторинга.*

Слайд 12.

5 степень: «Анализ эффективности принятого управленческого решения»

- ▣ **1 этап** – практическая реализация действий, плана, управленческого решения.
- ▣ **2 этап** – контроль и анализ действий, результатов для их улучшения.
- ▣ **3 этап** – в случае необходимости коррекция управленческого решения, возврат на стадию «изучения проблемы» или выработки идей или другие промежуточные этапы.

По результатам мониторинга осуществляется анализ полученной информации (возможно использование статистических методов анализа результатов).

На основе результатов проведённого анализа разрабатываются рекомендации.

Анализ и рекомендации могут размещаться на официальном сайте общеобразовательного учреждения.

На основе результатов анализа данных, полученных в ходе проведения мониторинга, органами управления в сфере образования в сфере образования принимаются меры и управленческие решения, то есть осуществляются конкретные действия, направленные на достижение поставленных целей с учётом выявленных проблемных областей. Такие решения могут содержаться в приказах, распоряжениях, указаниях и т.п., либо носить рекомендательный характер.

Слайд 13.

По итогам принятия мер и управленческих решений необходимо проводить анализ эффективности принятых мер, по результатам которого формируются новые цели, в соответствии с которыми определяются показатели и методы сбора информации, проводится мониторинг этих показателей, их анализ, разрабатываются адресные рекомендации и принимаются меры и управленческие решения, т.е. **выстраивается новый управленческий цикл.**

Слайд 14.

Факторы, влияющие на процесс принятия решения:

- ▣ ограниченность или достаточность информации, которой владеет руководитель по определённому вопросу;
- ▣ наличие риска, ибо всегда существует вероятность принятия решения, которое неблагоприятно повлияет на дальнейшую деятельность учреждения в целом или отдельных его структурных подразделений;
- ▣ время, ведь часто руководители не имеют возможности проанализировать возможные альтернативы из-за дефицита времени;

- ▣ соответствие структуры управления и миссии организации по тому или иному решению;
- ▣ среда принятия решения (определённость или неопределённость последствий реализации решения);
- ▣ наличие эффективной коммуникации в процессе принятия решения;
- ▣ личностные качества и поведение руководителя;
- ▣ степень поддержки руководителя коллективом;
- ▣ и др.

Слайд 15.

Принятие управленческого решения.

Слайд 16.

Субъективные ошибки при принятии управленческих решений:

- ▣ предвзятость;
- ▣ подмена действительного желаемым;
- ▣ излишняя перестраховка;
- ▣ противоречивость управленческих решений.

Слайд 17.

Возможные причины невыполнения управленческих решений

Слайд 18.

Возможные причины низкой эффективности управленческих решений:

- ▣ большой объём принимаемых управленческих решений;
- ▣ новые решения не учитывают уже принятые ранее;
- ▣ новые решения дублируют существующее положение дел;
- ▣ принятые решения не имеют конкретного содержания (например: «обратить внимание...», «принять меры...» и т. д.);
- ▣ отсутствует процедура согласования решений с их исполнителями;
- ▣ низкая эффективность механизма оценки выполнения задания.

Слайд 19.

Этапы выработки управленческих решений.

Слайд 20.

Эффективность управленческого решения.

- Эффективным считается решение, удовлетворяющее ряд требований. Оно должно:
 - - исходить из достижимых целей;
 - - для его исполнения должны иметься реальные ресурсы и время;
 - - предусматривать механизм реализации, т. е. возможно для организации, стимуляции, контроля процесса реализации решений;
 - - быть устойчивым в смысле эффективности по отношению к возможным ошибкам при определении исходных данных;
 - - готовиться, приниматься и выполняться в реальном масштабе времени тех процессов, которыми управляют, с учетом возможных скоростей развития нештатных, аварийных ситуаций;
 - - быть реализуемыми, т. е. не содержать положений, которые сорвут исполнение в результате порождаемых им конфликтов;
 - - быть гибким, предусматривать изменение цели и (или) алгоритма его достижения при изменении внешних или внутренних условий;
 - - предусматривать возможность контроля исполнения.

Слайд 21.

**Использование результатов
оценки качества образования**

- Принятие управленческих решений на основе объективной и достоверной информации, полученной в результате оценки качества образования, по повышению качества и развитию системы образования региона, муниципалитетов, образовательных организаций
- Информирование населения о состоянии системы образования
- Оценка и корректировка содержания образовательных программ
- Совершенствование организации образовательного процесса, методик преподавания учебных предметов
- Совершенствование педагогического образования, содержания и организации переподготовки и повышения квалификации учителей, руководителей образовательных организаций
- Выявление и распространение лучших практик и позитивного опыта учителей и образовательных организаций

Слайд 22

Заключение.