**Круглый стол**

«**Механизмы управления качеством образования в регионе**»

**Вопрос для обсуждения «Выравнивание показателей качества обучения**

**в школах»**

**Выступление «Модель эффективного управления Harris and Chapman»**

**Ефимов Дмитрий Андреевич,**

преподаватель кафедры методологии профессиональной деятельности ГАОУ ПО города Севастополя «Институт развития образования»

Представленная модель была построена в ходе разработки программ помощи и стала, в свою очередь, основой для диагностики, проводимой специалистами Лондонского института образования в школах, включенных в проект по реализации этих программ. Проект был организован по инициативе Министерства по стандартам Англии и получил оценку как весьма удачный. Были выделены основные направления деятельности директора школы, необходимые для обеспечения эффективного обучения даже при чрезвычайно неблагоприятных внешних обстоятельствах.

**• Видение и ценности**

Основная задача руководителя школы – обеспечить ясное понимание ценностей и целей, которое будет разделяться всеми сотрудниками. Полное понимание и доверие к видению директора со стороны коллектива совершенно необходимо. Потеря общей цели и направления движения неизбежно ведет к потерям в результатах. Важно, что ценности, постулируемые директором, имеют преимущественно моральный, а не инструментальный (экономически обусловленный, например) характер.

Центральными являются поддержка уважения к личности, справедливость и равенство, обеспечение хорошего самочувствия и возможности развития для учеников и сотрудников, общность и искренность. «Я руковожу, делая свои ценности очевидными для всех и мотивируя всех к тому, чтобы они поверили и разделили мое понимание того, какой должна быть школа». (Директор школы, участвовавшей в проекте.)

Усиление общих ключевых ценностей — это путь к восстановлению морального потенциала школы. Это позволяет повысить ожидания педагогов и учеников относительно возможностей школы и результатов обучения. Так бывает во всех школах, но особенно ярко проявляется там, где работают в чрезвычайно сложных внешних условиях.

**• Распределенное руководство**

Практика показывает, что единственный способ решить все стоящие перед руководителем задачи – распределить эти задачи и ответственность, но  ни в коем случае не возлагать их на одного человека или группу. Все участвовавшие в проекте директора школ вкладывали усилия в то, чтобы побуждать к лидерству всех остальных сотрудников. Они строили школьную общность в широком значении этого слова – через привлечение и развитие всех специалистов. «Когда я пришел в школу, директор и администрация полагали, что только они являются лидерами и руководят. Все остальные были от этого отстранены. Точно определив цели, я смог распределить руководство и подвигнуть учителей взять на себя ответственность за происходящие изменения и развитие». (Директор школы, участвовавшей в проекте.)

**• Руководство, сконцентрированное на ученике**

Директора школ, работающих в чрезвычайно сложных условиях, четко направлены на улучшение преподавания и учения. Они фокусируются на повышении учебных достижений и создании условий, которые для этого необходимы. Они устанавливают высокие ожидания по отношению к ученикам, поддерживают последовательность и единообразие преподавания и вводят четкие правила поведения и нормы дисциплины. То есть центральным моментом улучшения школы становится именно улучшение качества преподавания и обучения. В этом смысле директора выступают как педагогические лидеры или ведущие преподаватели. «Директор должен переориентировать наше внимание на происходящее в классе. Должен поддерживать размышления и заботу, прежде всего, о преподавании, о том, что делает учитель, а не о том, как ведут себя ученики». (Учитель в школе, участвовавшей в проекте.) «Школьная культура определялась тем, что учителя крайне редко обсуждали вопросы преподавания и учения. Все, что угодно, но не это. Директор это изменил. Он поощрял дебаты и дискуссии по поводу происходящего на уроке». (Учитель в школе, участвовавшей в проекте.)

**• Инвестирование в развитие персонала**

Каждый успешный директор школы понимает, что развитие сотрудников – это огромный ресурс для изменений и улучшения школы. В школах, показывающих низкие результаты и определяемых как проблемные, развитие сотрудников позволяет повысить их моральное состояние и мотивированность. Оно подчеркивает важность профессионального роста учителей, а также улучшает отношения между сотрудниками, поскольку облегчает взаимодействие и обмен идеями.

В проблемных школах задача руководителя – строить сотрудничество между учителями, учениками и родителями. Исследования подтвердили, что школы с культурой сотрудничества в большей степени способны улучшить свое состояние и повысить учебные результаты учеников. Поэтому важно предоставлять учителям время для профессионального развития и общения. Не менее важно проводить мониторинг и оценку качества их работы. В проблемной школе нельзя мириться с плохим преподаванием и игнорировать тот факт, что оно существует. Это серьезный вызов для школы. В большинстве случаев проблему неэффективной работы учителя можно решить комбинацией таких средств, как упорядоченная поддержка, мониторинг и индивидуальная программа профессионального развития. Директор школы должен использовать любую возможность повысить качество преподавания в классе.

**• Построение общности**

Директору в проблемной школе не обойтись без помощи сообщества. Поэтому он регулярно общается с родителями и добивается их доверия, проявляя реальную заботу о детях. Он прислушивается к мнениям родителей, понимает, какие силы внутри сообщества способствуют успеху обучения, осознает влияние негативной субкультуры. Успешный директор понимает, что семья, школа и сообщество непосредственно влияют на результаты ученика, и считает связь с сообществом принципиально важной для себя. «Основной проблемой для нас было добиться того, чтобы сообщество посмотрело на нас как на возможных помощников, а не врагов». (Учитель в школе, участвовавшей в проекте.)

Подводя итог, можно еще раз подчеркнуть, что эффективное руководство, отвечающее описанным выше критериям, является ключом к успешной реализации программ помощи: действуя в заданных направлениях, руководитель повышает потенциал организации. Рост внутреннего потенциала – это условие того, что достигнутые с помощью внешней поддержки улучшения будут устойчивыми и долговременными.