Глава 2. Исследование роли руководителя в повышении качества результатов деятельности ОУ.

**2.1. Организация исследования.**

В любой сфере деятельности стремятся достичь максимально возможного качества этой деятельности. Естественно, что это наблюдается и в сфере образования, когда происходит переход от единообразной системы образования к разнообразной. Эта потребность определяется запросами общества и потребностями экономики в высоком уровне подготовленности молодежи.

Ориентация на высокие конечные результаты деятельности ОУ предъявляет новые требования к качественному уровню управления.

Руководитель должен уметь устанавливать цели ОУ и свои собственные, предвидеть миссию школы, разрабатывать планы, принимать управленческие решения, мотивировать коллектив на их реализацию, осуществлять руководство педагогическим коллективом; обладать способностью осуществлять мониторинг деятельности.

Повышение «качества образования» во многом зависит от того, насколько руководитель ОУ осознает необходимость обновления образования, улавливает специфику ситуации и своевременно вносит коррективы в управленческую деятельность.

Ориентация на качественное образование побуждают руководителей принимать нестандартные управленческие решения, по иному строить отношения с участниками образовательного процесса.

Задачи практической части дипломной работы были следующие:

* провести исследование по данной проблеме на базе ПУ-18 и ПУ-33 города Тюмени;
* выявить роль руководителя в повышении качества образовательного процесса;
* разработать рекомендации руководителям ОУ.

При исследовании были использованы следующие методы:

* анкетирование;
* анализ внутришкольных документов;
* интервьюрование;
* экспертная оценка.

В качестве объектов были выбраны учащиеся ПУ-18, в количестве 41 человек (из них 20 учащихся первого курса, 21 учащийся – второго курса) и учащиеся ПУ-33, в количестве 48 человек (из них 25 учащихся первого курса и 23 учащихся второго курса).

**2.2. Планирование исследования.**

Первый блок характеристик описывает факторы эффективности образовательных учреждений. Руководителям ПУ-18 и ПУ-33 были предложены нижеперечисленные факторы, каждый из которых предлагалось оценить (+). Если присутствует в работе ОУ; (-), если отсутствует.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №№ |  | ПУ-18 | ПУ-33 |
| 1 | Изучение социального заказа |  |  |
| 2 | Доступная система приема |  |  |
| 3 | Большой прием учащихся |  |  |
| 4 | Методы обучения, соответствующие запросам обучаемых |  |  |
| 5 | Дополнительные образовательные услуги |  |  |
| 6 | Дифференцированная и индивидуализированная работа с учащимися |  |  |
| 7 | Эффективная взаимосвязь с родителями и учащимися |  |  |
| 8 | Четкая организационная структура |  |  |
| 9 | Творческая управленческая команда |  |  |
| 10 | Делегирование полномочий |  |  |
| 11 | Текучка кадров |  |  |
| 12 | Высокий уровень подготовки педагогов как предметников |  |  |
| 13 | Постоянное повышение квалификации педагогов |  |  |
| 14 | Стремление педагогов к творческой, инновационной деятельности |  |  |
| 15 | Обобщение и распространение передового педагогического опыта |  |  |
| 16 | Педагоги с большим стажем, квалификационным разрядом |  |  |
| 17 | Наличие собственных авторских методик |  |  |
| 18 | Разработка программ развития ОУ |  |  |
| 19 | Высокие результаты экзаменов |  |  |
| 20 | Осуществление мониторинга и оценки деятельности |  |  |
| 21 | Психолого-педагогическая диагностика учащихся |  |  |
| 22 | Благоприятный морально-психологический климат в коллективе |  |  |
| 23 | Престиж ОУ |  |  |
| 24 | Внедрение новых педагогических технологий |  |  |

То, мы видим, что все эти факторы в разной степени присутствуют в работе руководителя, но их необходимо учитывать для перевода образовательного учреждения из режима функционирования, в режим развития, тем самым, обеспечивая качество образования.

К важнейшим показателям, характеризующим качество образования, мы отнесли уровень успеваемости учащихся. Мы взяли средний оценочный балл за I полугодие.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | Средний оценочный балл | | | | | | | | |
|  |  | Рус.яз. | Литер | Алгебра | Геом. | Истор. | Физ. | Хим. | Ин.яз. | Информ. |
| ПУ-18 | 1 курс |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ПУ-33 | 1 курс |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | Средний оценочный балл | | | | | | | | |
|  |  | Рус.яз. | Литер | Алгебра | Геом. | Истор. | Физ. | Хим. | Ин.яз. | Информ. |
| ПУ-18 | 2 курс |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ПУ-33 | 2 курс |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Из данных графиков видно, что уровень успеваемости учащихся в разных образовательных учреждениях, и на разных курсах, различен. Причину можно искать в качестве преподавания предметов, в уровне овладения учащимися знаний по предмету, организации учебного процесса и многих других факторах.

Следующим этапом нашего исследования стал анкетный опрос среди учащихся, классных руководителей и родителей, с целью выявить степень осведомленности между участниками образовательного процесса.

Анкеты заполнили учащиеся (в количестве 41 человек), 2 классных руководителя и 39 родителей ПУ-18. И, учащиеся ( в количестве 48 человек), 2 классных руководителя и 43 родителя – ПУ-33.

Анкеты, заполненные учащимися, дали нам представление о личностных потребностях, запросах в области образования; самооценки; взаимоотношений в семье и т.п.

Анкеты, заполненные родителями, дали нам представление о социальном положении семьи, степени осведомленности учебной жизни ребенка, запросы в области образования и т.п.

Анкеты, заполненные классными руководителями, дали нам представление о личностных потребностях и возможностях учащихся, степени осведомленности семейного положения и степени влияния родителей на образовательный процесс.

Мы получили следующие результаты по ПУ-18:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Степень осведомленности | Учащиеся | Родители | Классные руководители |
|  |  |  |  |

По ПУ-33:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Степень осведомленности | Учащиеся | Родители | Классные руководители |
|  |  |  |  |

Данные исследования показали, что степень осведомленности между участниками образовательного процесса в ПУ-33 – высокая. То есть, родители принимают активное участие в школьной жизни детей, адекватно оценивают личностные качества и возможности детей. классные руководители информированы о семейной ситуации, активно сотрудничают с родителями.

Результаты по ПУ-18 менее утешительные и заставляют руководство образовательным учреждением задуматься над степенью информированности между участниками образовательного процесса.

Все сказанное в этой части главы было посвящено результатам деятельности ОУ. Немаловажную роль играет личность руководителя: его личностные качества и стиль руководства.

Психологи подразделяют всех руководителей по трем уровням:

1. Руководители первичного уровня: такие руководители обладают преимущественно сложившимися знаниями и навыками по специальности, т.е. четкое знание своих функций, обязаностей и полномочий.
2. Руководители среднего уровня проявляют гармоничное сочетание профессиональных и социально-коммуникативных качеств;
3. Руководитель верхнего уровня должен обладать преимущественно коммуникативно-концептуальными навыками.

Именно руководитель верхнего уровня должен возглавлять ОУ, т.е. человек, способный грамотно разработать концепцию развития школы, обладдающий высокими коммуникативными навыками.

В настоящее время в связи с повышением уровня требовательности к качеству образования, требования к руководителям возросли. Свойства личности, которыми, как нам кажется, должны обладать руководители, условно можно разделить на три группы.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование группы | Свойства личности | Значение в работе |
| 1. Интеллектуально-личностные свойства | Понятийное мышление, умение обобщать, различать, классифицировать. Склонность к продуманному риску. | Умение сформулировать проблему, вопросы, выделить главное умение и опыт прогнозирования событий, динамики |
| 2. Эмоционально-волевые свойства | Позитивный настрой к окружающим, контактность и гибкость. Способность привлекать к себе людей. | Умение устанавливать, поддерживать и регулировать социальные контакты. |
| 3. Социально- групповые качества | Достижение поставленных задач, мировоззренческая убежденность, ответственность | Умение распорядиться властью и ответственностью, авторская концепция управления, решения проблем. |

В процессе данного исследования руководителям ОУ была предоставлена методика, позволяющая проанализировать свои возможности и личные ограничения в управленческой деятельности. Были получены следующие результаты (по десятибалльной системе) руководителя ПУ-18.

Сильные стороны управленца:

1. Умение обучать (10 баллов): способность и желание помогать другим развивать и расширять свои возможности.
2. Умение влиять на окружающих, понимание особенностей управленческой деятельности (9) баллов: способность обеспечивать участие и помощь со стороны окружающих или влиять на их решение; понимание мотивации работников, современные представления о роли руководителя.
3. Четкие ценности, умение наладить групповую работу (8 баллов): способность содействовать развитию и повышению эффективности коллектива, понимание своих личных ценностей, соответствующие условиям современной деловой жизни.

Личные ограничения:

1. Творческий подход (3 балла): отсутствие способности генерировать достаточно новые идеи и неумение их использовать.
2. Способность управлять собой (5 баллов): неспособность в полной мере использовать свое время, энергию, умения.
3. Способность руководить (6 баллов): не совсем развиты способности добиваться результата от работы подчиненных.

Это субъективный взгляд руководителя на свою деятельность, но тем не менее, он говорит о многом. У этого руководителя развиты очень важные качества для управления ОУ. Однако, недостаток творческого начала мешает достижению намеченных целей. Хотя причиной этому может быть и недостаток финансирования и скудная материальная база для внедрения новых идей в образовательный процесс.

На наш взгляд более важна экспертная оценка, сделанная педагогическим коллективом. В исследовании принимало участие 13 педагогов. 92% опрошенных считают, что руководитель требователен к людям, 85% отмечают трудолюбие, 62% считают, что руководитель пропагандирует и внедряет достижения педагогической работы и передового опыта, 46% считают, что руководитель не обладает выдержанностью. Сравнительные результаты можно представить в следующей таблице:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Способности | Субъективное мнение | Объективное мнение |
| Умение влиять на окружающих, понимание особенностей управленческой деятельности | Развито | Развито |
| Творческий подход, пропаганда и внедрение достижений педагогической работы и передового опыта | Не развит | развит |
| Способность управлять собой | Не развита | Не развита |
| Умение обучать | Развит | Развито |

Как видно, мнение совпадают, за исключением: учителя считают, что творческий потенциал в руководителе заложен, более того, такой подход им пропагандируется. Возможно такое противоречие возникает из-за разной степени вовлеченности в образовательный процесс.

Сейчас рассмотрим результаты исследования, сделанные руководителем ПУ-33.

Сильные стороны управления:

1. Умение влиять на окружающих, понимание особенностей управленческой деятельности (10 баллов);
2. Умение обучать (9 баллов);
3. Творческий подход (8 баллов);

Личностные ограничения:

1. Способность управлять собой (6 баллов);
2. Способность руководить (5 баллов): не совсем развиты способности добиваться результата о работы подчиненных;
3. Умение наладить групповую работу (4 балла): не способность в формировании эффективно работающей «команды».

У этого руководителя развиты очень важные качества для управления ОУ. Однако, неспособность сформировать эффективно работающий коллектив мешает достижению целей исследования.

В ходе экспертной оценки принимали участие 13 педагогов: 92% опрошенных считают, что директор требователен к людям, 77% отмечают трудолюбие, 92% отмечают, что директор обладает способностью руководить; 54% считают, что директору не хватает умения наладить групповую работу. Сравнительные результаты можно представить в следующей таблице:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Способности | Субъективное мнение | Объективное мнение |
| Умение влиять на окружающих, понимание особенностей управленческой деятельности | Развито | Развито |
| Способность руководить | Не развито | развито |
| Умение наладить групповую работу | Не развито | Не развито |
| Умение обучать | Развито | Развито |

Как видно, субъективное мнение руководителя совпадает с экспертной оценкой, сделанной педагогическим коллективом, за исключением: учителя считают, что директор обладает способностью руководить, более того, отмечают эффективность руководства. Возможно такое противоречие возникает из-за неумения наладить групповую работу.