

Управление результатами: механизмы принятия решений

Лазарева Марина Владимировна,
доцент кафедры педагогики и психологии СПбУТУиЭ,
к.п.н., доцент,
ведущий эксперт ФГАОУ ВО
«Государственный Университет Просвещения»

НАЦИОНАЛЬНЫЕ ЦЕЛИ



сохранение населения, укрепление здоровья и повышение благополучия людей, поддержка семьи



реализация потенциала каждого человека, развитие его талантов, воспитание патриотичной и социально ответственной личности



комфортная и безопасная среда для жизни



экологическое благополучие
устойчивая и динамичная экономика
технологическое лидерство



цифровая трансформация государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы

Указ Президента РФ
от 07.05.2024 № 309
«О национальных
целях развития РФ
на период до 2030
года и на
перспективу до
2036 года»



НАЦИОНАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ



«Продолжительная и активная жизнь»
«Семья»



«Молодежь и дети»

«Кадры»

«Инфраструктура для жизни»



«Эффективная транспортная система»

«Экологическое благополучие»



«Эффективная и конкурентная экономика»

«Туризм и гостеприимство»



«Международная кооперация и экспорт»

«Экономика данных и цифровая
трансформация государства»

Указ Президента РФ
от 07.05.2024 № 309
«О национальных
целях развития РФ
на период до 2030
года и на
перспективу до
2036 года»



ПОРУЧЕНИЯ ПРЕЗИДЕНТА РФ

К 2030 году число молодых людей в возрасте от 20 до 24 лет увеличится до 8,3 миллионов человек. Задача, которая стоит перед государством — превратить новое поколение в высококвалифицированных профессионалов, готовых к успешной интеграции в экономику 21-го века. Для её успешного выполнения необходимо совершенствование образовательной системы и расширение профориентационных программ



Чтобы школы стали настоящей кузницей кадров, образовательная инфраструктура должна соответствовать современным стандартам



Наша работа — не только подготовить ребят к получению среднего профессионального или высшего образования, но и направить их в русло конструктивной, патриотической, правильной деятельности. Этот труд может быть не сильно заметен, но в информационной войне он играет критически важную роль



Особую роль в жизни ребёнка играет учитель, который помогает ему сформироваться как личности и не только даёт образование, но и прививает духовно-нравственные ценности. В связи с этим глава государства предложил поддержать наставников дополнительным материальным стимулом.



СТРАНА МЕНЯЕТСЯ



“

Завтрашний день страны определяют устремления нынешнего, молодого поколения. Его становление, его успехи, жизненные ориентиры, которые пройдут любую проверку на прочность, – это важнейший залог и гарантия суверенитета России, продолжение нашей истории.

Владимир Путин о роли молодёжи в развитии России

СТРАНА МЕНЯЕТСЯ



“

Отдельный вопрос – это создание дополнительной мотивации для молодых специалистов, чтобы они приходили работать в школу и видели здесь перспективу для профессионального и карьерного роста. При этом целевым образом выделим более 9 миллиардов рублей из федерального бюджета на обновление инфраструктуры педагогических вузов.

Владимир Путин о подготовке будущих педагогов

СТРАНА МЕНЯЕТСЯ



“

Учебная нагрузка для детей должна быть разумной и сбалансированной. И конечно, явно не на пользу дела, когда на уроках учат одному, а на экзаменах спрашивают другое. Такое несоответствие, мягко говоря, между школьными программами и вопросами на экзаменах вынуждает родителей нанимать репетиторов, а ведь далеко не всем это по карману.

Владимир Путин о Едином государственном экзамене

ЧЕТЫРЕ КЛЮЧЕВЫЕ ПРОБЛЕМЫ



ОТСУТСТВИЕ СОГЛАСОВАННОСТИ
СОЗДАЕТ УЗКИЕ МЕСТА



ПОТРЕБНОСТЬ В РОСТЕ И УСТОЙЧИВОСТИ
СЕГОДНЯ СИЛЬНА КАК НИКОГДА

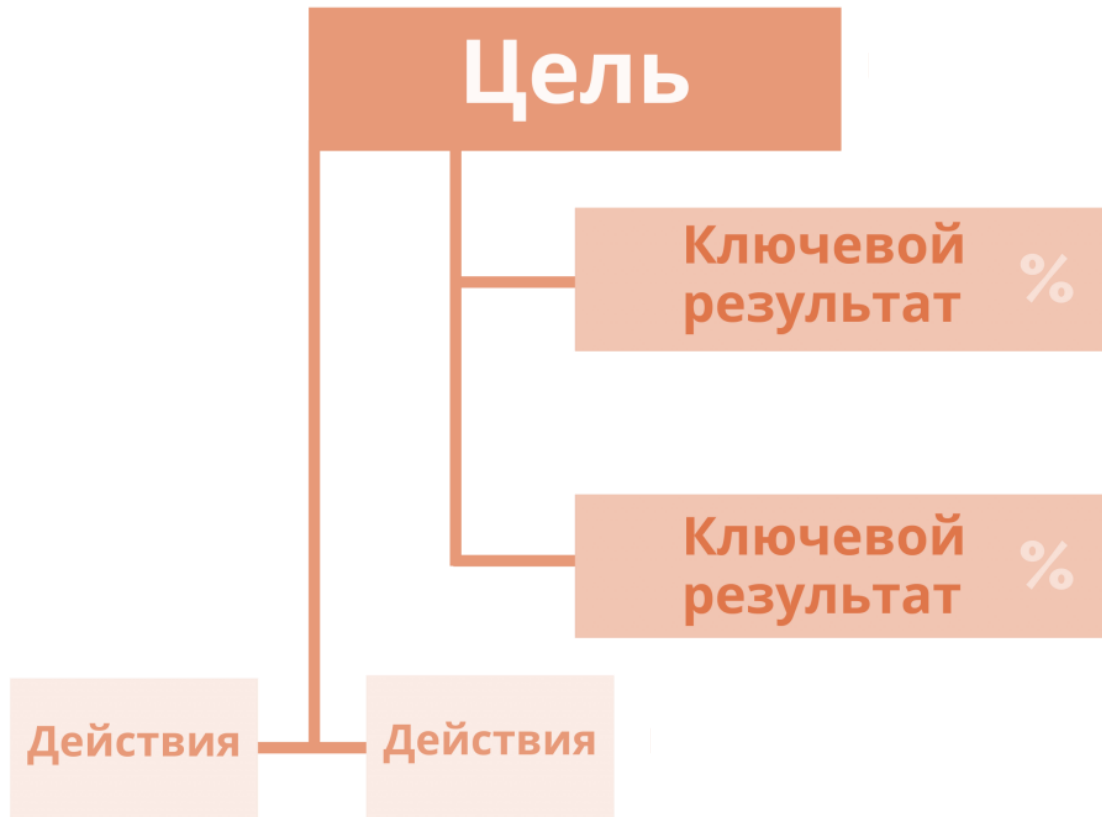


ВЕЛИКИЙ ИСХОД

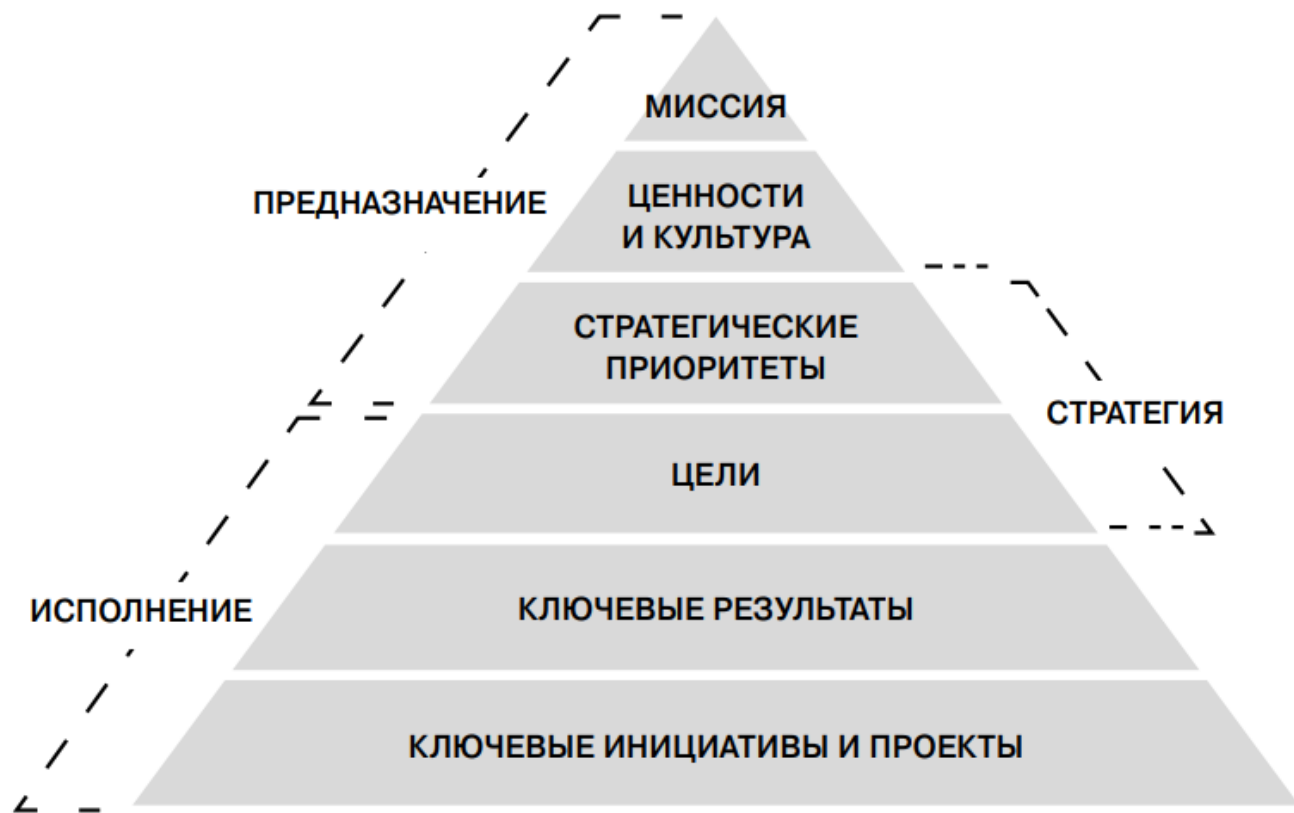


ОСЛОЖНЕНА ПРОЗРАЧНОСТЬ,
УСИЛИЛАСЬ РАЗРОЗНЕННОСТЬ

ЧТО ТАКОЕ OKR?



проверенная методология целеполагания, призванная обеспечить согласованность и сфокусированность, а также сформировать высокопроизводительную рабочую культуру с высокой вовлеченностью сотрудников и отдачей



**НА СТЫКЕ МЕЖДУ
ЦЕЛЮ И
СТРАТЕГИЕЙ И ЕЕ
ВОПЛОЩЕНИЕМ**



Я достигну ЦЕЛИ по критериям КЛЮЧЕВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ с помощью КЛЮЧЕВЫХ ИНИЦИАТИВ



ЦЕЛИ: то, чего вы хотите достичь

Цели — это ясные, мотивирующие устремления. Чтобы усилить сфокусированность, ограничивайтесь не более чем пятью целями.



КЛЮЧЕВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ: то, чем вы измеряете успех

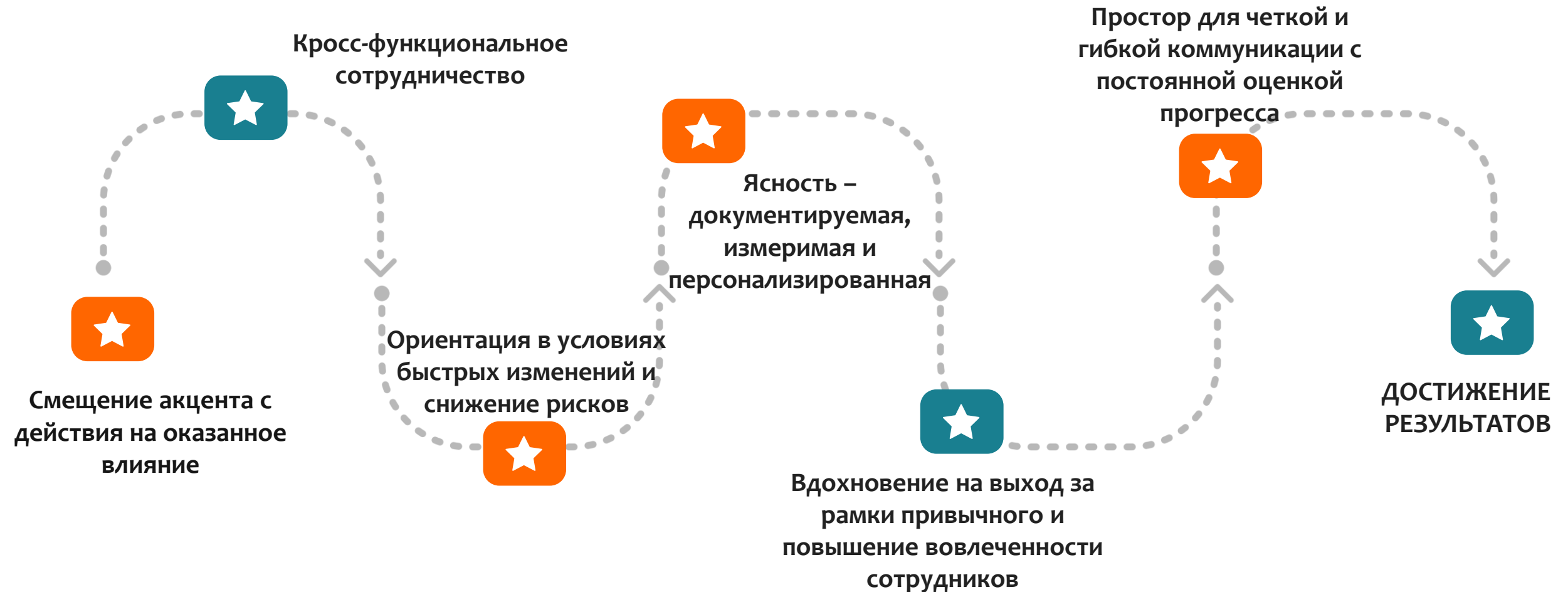
Ключевые результаты — это измеримая отдача от вашей работы. Они должны быть масштабными, но достижимыми и поддаваться количественному измерению, чтобы их можно было оценить объективно. Ключевых результатов должно быть три–пять.



КЛЮЧЕВЫЕ ИНИЦИАТИВЫ: проекты и виды деятельности, помогающие достичь результатов

Ключевые инициативы — это основные виды деятельности, которые позволят успешно достичь отдачи, описанной в ключевых результатах.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО



ФОРМУЛИРОВАНИЕ ЦЕЛЕЙ

Определяйте сроки для целей

Начните с «зачем?»

Цели должны создавать фокус внимания

Цели должны вдохновлять

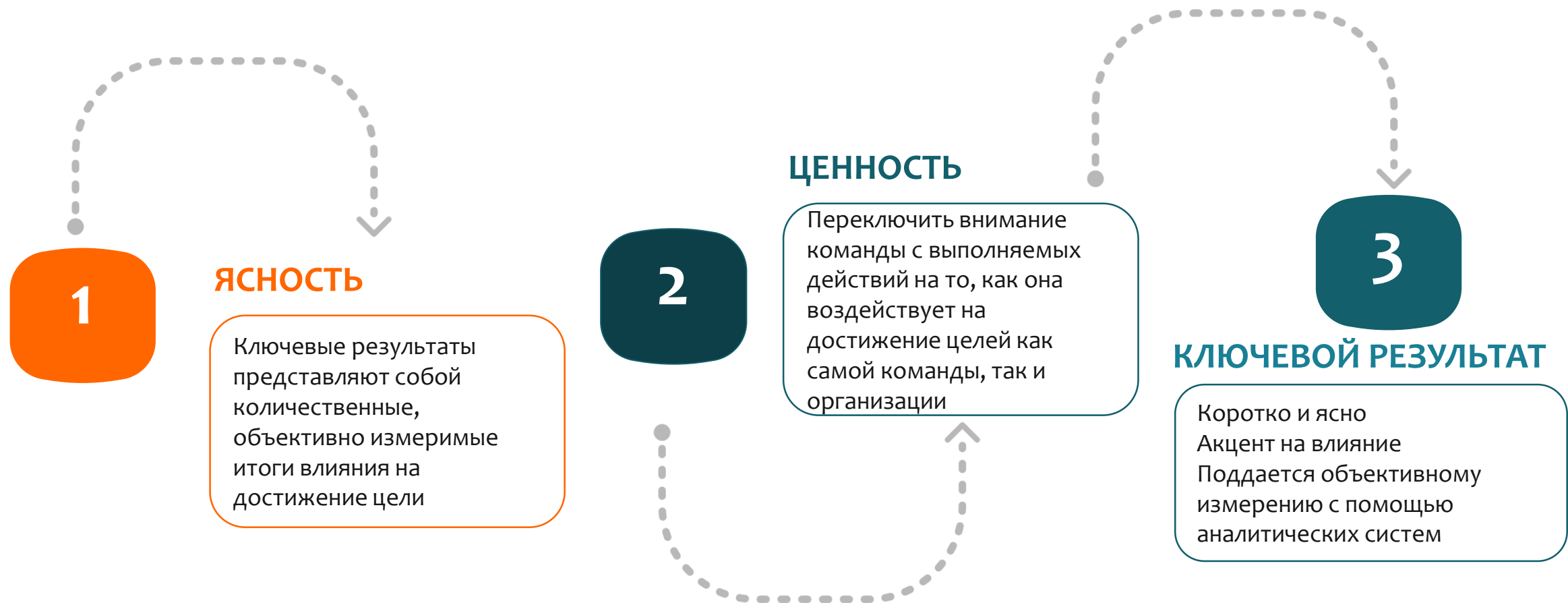
Обязательные и амбициозные цели

Цели должны обеспечивать баланс

Правильно:
Коротко и ясно
Понятно, почему эта цель важна
Определен срок
Мотивирует к росту

Неправильно:
Длинно и многословно
Непонятно, чем так важна эта цель
Срок не определен
Не мотивирует

ОПРЕДЕЛЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ



КЛЮЧЕВЫЕ ИНИЦИАТИВЫ



ИНТЕРАКТИВНАЯ КОМАНДНАЯ СЕССИЯ

Цели – то, чего нужно достичь

Амбициозные

Мотивирующие

Достижимые



Куда хочу попасть?

Ключевые результаты – метрики и мониторинг того, как мы добьемся цели

Амбициозные

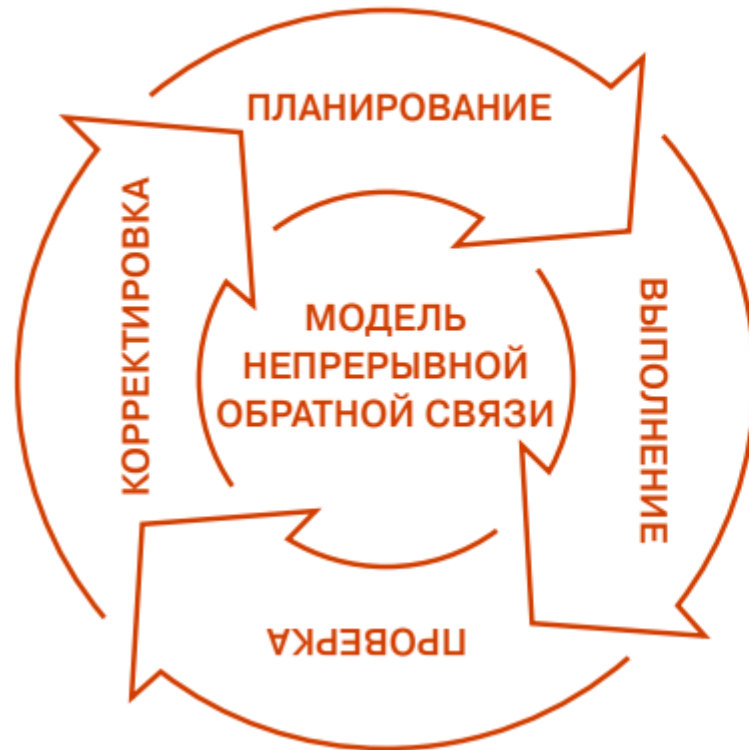
Измеримые

Реалистичные



Как буду
оценивать
движение к цели?

МОДЕЛЬ НЕПРЕРЫВНОЙ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ



ПЛАНИРОВАНИЕ

Составьте план действий для непрерывной обратной связи

ВЫПОЛНЕНИЕ

Выполните этот план непрерывной обратной связи

ПРОВЕРКА

Отслеживайте выполнение плана непрерывной обратной связи; по необходимости вносите коррективы

КОРРЕКТИРОВКА

Примите необходимые корректирующие действия и интегрируйте план в систему

7 ГЛАВНЫХ ТЕНДЕНЦИЙ ВОВЛЕЧЕННОСТИ СОТРУДНИКОВ В 2024 ГОДУ



51% сотрудников, особенно руководители стремятся к большему признанию своей работы

Сотрудники на 79% более вовлечены, когда об изменениях сообщается эффективно

66% сотрудников сообщают, что позитивная корпоративная культура приносит им значительную пользу

Вовлеченность сотрудников упала впервые за десятилетие

Почти 70% сотрудников, получающих обратную связь 2 раза в год или реже, говорят, что хотели бы большего

92% руководителей видят рост производительности благодаря усилиям по вовлеченности



Сотрудники ожидают, что вы будете действовать в соответствии с результатами опросов

РУКОВОДСТВО К ВНЕДРЕНИЮ ОКР



1

НАЧАЛО

2

ПИЛОТ

3

ВНЕДРЕНИЕ

4

МАСШТАБИРОВАНИЕ

5

ИНТЕГРАЦИЯ

ИЗ ОПЫТА РАБОТЫ ГИМНАЗИИ «КОРИФЕЙ»



В гимназии «Корифей» поставили стратегическую цель: запустить к дню рождения школы цифровую платформу «Все свои» для сообщества выпускников



КР1:

Количество зарегистрированных на платформе. Зарегистрировать на новой платформе: выпускников (не менее 100 человек); старшеклассников (не менее 40 человек); педагогов (не менее 40 человек).

КР2:

Опубликовать не менее 5-7 историй успеха выпускников (срок: к середине декабря текущего года).

КР3:

Количество выпускников, активно участвующих в жизни гимназии — не менее 50.

ЗОЛОТЫЕ ПРАВИЛА РАБОТЫ ПО ОКР



Постарайтесь сосредоточиться на трех-четырёх-пяти целях. При постановке целей используйте методику SMART;
Продумайте необходимые и достаточные показатели достижения цели. Определите для каждой цели от четырех до пяти ключевых результатов



Донесите до команды смысл планируемых изменений. Для этого проведите цикл совещаний, тренингов, встреч. Все участники команды должны разделять приоритеты развития школы, чувствовать в них личностный смысл и вкладывать усилия в их достижение. Каждый сотрудник должен понимать: к чему мы движемся, чего хотим достичь и зачем ему лично нужен этот результат. Если мы ставим цели для команды (семьи) важно, чтобы в достижение цели были вложены усилия всех ее членов. Не должно быть такого, что работает только руководитель и еще 2-3 человека, а остальные наблюдают со стороны



Создавайте не менее 50% целей вместе с коллективом. Это повысит мотивацию и вовлеченность сотрудников. Добивайтесь, чтобы обсуждение целей проходило снизу вверх, а не наоборот.
Корректируйте цели, если условия в школе меняются;
Обеспечьте каждому сотруднику доступ к ОКР и возможность предложить свою корректировку целей



Постоянно отслеживайте движение к цели. Как мы продвинулись? Что сделано за прошедший период? Что делаем дальше? Что стоит изменить в процессе работы? Чаще обновляйте результаты на информационном табло (каждую неделю, месяц и т.п.).

ЦЕЛИ И РЕЗУЛЬТАТЫ СИСТЕМЫ ОБРАЗОВАНИЯ

ПРОЕКТ «ШКОЛА МИНПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИИ»

СИСТЕМООБРАЗУЮЩИЙ МЕХАНИЗМ СОХРАНЕНИЯ И УКРЕПЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО СУВЕРЕНИТЕТА СТРАНЫ

« *Успешное будущее человека зависит от качественного образования и разностороннего развития. Такие возможности нужно обеспечить повсеместно, в любом регионе нашей страны* »



Президент Российской Федерации В.В. Путин, заседание Совета по стратегическому развитию и нацпроектам (15 декабря 2022 г.)

Основы государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей



Указ Президента Российской Федерации от 9 ноября 2022 г. № 809



СМЫСЛЫ ПО ТЕМЕ СЕМИНАРА

Надо, чтобы весь коллектив имел возможность наблюдать, как взлетает ваша ракета, как далеко она оторвалась от земли, как функционируют ее приборы и т.п. И тогда общий энтузиазм вокруг движения к намеченным целям будет работать на вас

Главный принцип стратегии — повышать качество управленческой деятельности, а также формировать среду, помогающую удержать в коллективе ярких и мотивированных людей

ЧИТАЕМ ПО ТЕМЕ СЕМИНАРА



ВОПРОСЫ РЕФЛЕКСИИ – РАДУГА МНЕНИЙ

Ваши ощущения от работы
эти три дня

Что бы вы желали поменять
в работе Вашей ОО



Самое ценное приобретение

Ваши ожидания

Управление результатами: механизмы принятия решений

Лазарева Марина Владимировна,
доцент кафедры педагогики и психологии СПбУТУиЭ,
к.п.н., доцент,
ведущий эксперт ФГАОУ ВО
«Государственный Университет Просвещения»