

**МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ, НАУКИ И ПО ДЕЛАМ МОЛОДЕЖИ
КАБАРДИНО-БАЛКАРСКОЙ РЕСПУБЛИКИ**

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ «ЦЕНТР НЕПРЕРЫВНОГО РАЗВИТИЯ» МИНОБРНАУКИ КБР**

**Методологические тенденции повышения эффективности принятия
управленческих решений как ресурс повышения качества
образования.**

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

Нальчик

2019

Оглавление

Введение	3
1.Процесс принятия управленческих решений: общая характеристика	5
1.1.Первый этап – диагностика ситуации	5
1.2.Второй этап – генерирование решений, принятие управленческого решения.	8
1.3.Третий этап – реализация, контроль, анализ результата.	13
2.Принятие управленческих решений как ресурс повышения качества образования.	15
2.1.Примеры принятия управленческих решений на уровне муниципалитета.	15
2.2. Примеры принятия управленческих решений на уровне школы.	27
Заключение	40
Список используемой литературы	42
Приложение 1	46
Приложение 2	59

Введение.

Современная система образования становится все более сложной, ей приходится действовать в динамично изменяющемся мире, предъявляющим к ней возрастающие требования. Эффективность управления в современных условиях должна строиться на прочном научном фундаменте. Наука внутри школьного управления призвана дать знания, позволяющие ответить на вопрос: «Как сделать управление эффективным?».

Известно, что управление представляет собой целенаправленное воздействие на определенный объект с целью стабилизации или изменения его состояния таким образом, чтобы достичь поставленной цели. Управление процессом воспитания призвано решать по крайней мере две задачи: обеспечивать его стабильность и стимулировать его развитие.

Также известно, что суть управления процессом воспитания заключается в сборе, хранении, обработке информации о состоянии данного процесса; разработке и принятии управленческих решений; выработке управляющих воздействий; контроле исполнения принятых решений. Субъектами управления в образовательном учреждении выступают его руководители (директор, его заместители), педагоги, учащиеся, родители и другие возможные субъекты учебно-воспитательного процесса. В настоящее время теория управления школой дополняется теорией педагогического менеджмента.

Эффективность управленческой деятельности во многом зависит от способности администрации образовательного учреждения, муниципалитета, региона осуществлять руководство образовательным процессом на основе технологического подхода.

Актуальность написания методических рекомендаций обусловлена тем, что последнее десятилетие ознаменовалось для России бурными переменами в экономической жизни. Современные условия определяют ориентацию образовательных учреждений на интенсивные методы работы, поиск оптимальных систем управления персоналом, принятие эффективных управленческих решений и т.д.

Управленческое решение, по большому счету, это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижений конкретной цели системы менеджмента. Принятие любого управленческого решения должно проходить следующие стадии: первый этап – диагностика ситуации; второй этап – генерирование решений, принятие управленческого решения; третий этап – реализация, контроль, анализ результата.

Цель работы: оказание реальной научно-методической и психолого-педагогической помощи специалистам системы образования, осуществляющим принятие управленческих решений как ресурса повышения качества образования.

Достижение обозначенной цели обусловило структуру методических рекомендаций. Методические рекомендации состоят из 2-х глав, введения,

заклучения и списка используемой литературы.

В первом разделе: «Процесс принятия управленческих решений: общая характеристика» – представлена подробная структура принятия управленческих решений.

Во втором разделе: «Принятие управленческих решений как ресурс повышения качества образования» – рассмотрены примеры управленческих решений на уровне муниципалитета и школы как инструментальной практической направленности для понимания методики принятия управленческих решений.

Данные методические рекомендации адресованы менеджерам системы образования муниципального и школьного уровней в целях повышения эффективности принятия управленческих решений как ресурса повышения качества образования.

1. Процесс принятия управленческих решений: общая характеристика.

1.1. Первый этап – диагностика ситуации.

Принятие любого управленческого решения имеет следующий алгоритм: первый этап – диагностика ситуации; второй этап – генерирование решений, принятие управленческого решения; третий этап – реализация, контроль, анализ результата.

Первый этап принятия управленческого решения – диагностика ситуации, требует грамотного выделения проблемы, определения целей, разработки оценочной системы, получения информации о ситуации, анализа ситуации, диагностики ситуации, разработки прогноза развития ситуации.

Первый этап решения выделенной проблемы на уровне муниципалитета и образовательной организации – это подготовка к разработке управленческого решения. Приступая к данному этапу также необходимо выделить имеющиеся проблемы. Под управленческой проблемой понимается указание на препятствие для достижения цели (целей). Формулировка проблемы должна давать четкое представление о ситуации, когда проблема будет решена.

Выделение *проблемы* необходимо начать со сбора информации; выяснения её актуальности; определения условий, при которых эта проблема будет решена.

Данный этап требует тщательного обоснования, так как может устранить основу для разработки возможностей и альтернативы. На практике часто к определению данного критерия возвращаются вновь в рамки процесса принятия решения.

После определения проблемы необходимо определить цели, разработать оценочную систему, получить информацию о ситуации, проанализировать ситуацию, диагностировать ситуацию, разработать прогноз развития ситуации.

Определение цели и задач. Постановка цели и задач позволяет определять факторы, механизмы, закономерности и ресурсы, влияющие на упразднение выделенной проблемы.

Существуют требования к определению цели и задач:

- определение приоритетности целей (так как при реальном управлении приходится осуществлять выбор между целями);
- нельзя неоправданно расплывать силы (ресурсы, которые затрачиваются при функционировании системы, как правило, ограничены);
- при определении цели важно четко представлять возможные пути их достижения;
- формирование цели осуществляется непосредственно руководителем;
- может вырабатываться коллективно или ведущими специалистами.

Разработка оценочной системы. После определения целей необходимо разработать оценочную систему, потому что она позволяет давать адекватную оценку качества образования или различных его аспектов,

учитывать которые необходимо при принятии решений. Виды оценочных систем:

1) формирование индексов, или индикаторов, характеризующих состояние ситуации в зависимости от изменения значений факторов, определяющих ее развитие;

2) расчет рейтинга; с помощью рейтинга определяется надежность и устойчивость организаций, рейтинги регулярно рассчитываются и нередко публикуются в открытой печати.

3) сравнительная оценка объектов; сравнительная оценка при решении вопроса о финансировании проектов, программ, работы организации; сравнительная оценка альтернативных вариантов решений.

В состав оценочной системы входят критерии, характеризующие объект оценки; шкалы, с использованием которых оценивается объект по каждому из критериев; принципы выбора, по которым на основании оценок значений критериев для объекта определяется общая оценка либо производится сравнительная оценка предпочтительности альтернативных вариантов.

Этап получения и анализа ситуации:

Анализ ситуационных проблем необходим для выявления факторов, определяющих динамику развития ситуации. Требования к проведению анализа ситуации:

– проведение содержательного анализа ситуации;

– выявление факторов, к изменению степени и характера которых ситуация наиболее чувствительна;

– установление динамики развития ситуации (под воздействием факторов) с использованием специально разработанных методов;

– определение пороговых значений развития ситуации (с использованием индексов или переменных), превышение или приближение к которым должно вызвать соответствующее управленческое решение;

– анализ и оценка устойчивости ситуации к изменению значений факторов, оказывающих заметное влияние на ситуацию.

Этап углубленной диагностики ситуации. Углубленная диагностика – это комплексный анализ факторов, обусловивших проблемы на местах, который подразумевает необходимость планирования адресных мер поддержки на муниципальном уровне.

Углубленная диагностика ситуации необходима с целью выделения ключевых проблем, на которые необходимо в первую очередь обратить внимание при целенаправленном управлении процессом. Адекватная диагностика способствует принятию эффективных управленческих решений. Диагностика предполагает определение:

– основных возникающих проблем;

– закономерностей, в соответствии с которыми происходит развитие ситуации;

- механизмов, с помощью которых может быть оказано целенаправленное воздействие на развитие ситуации;
- ресурсов, необходимых для приведения этих механизмов в действие;
- активных составляющих ситуации (как внешних, так и внутренних), которые могут оказать существенное воздействие на ее развитие.

Углубленная диагностика ситуации позволяет в верном ключе выделить проблемные зоны и наметить пути их выравнивания, посредством перехода к новому этапу – генерированию управленческих решений.

1.2. Второй этап – генерирование решений, принятие управленческого решения.

Второй этап принятия управленческих решений состоит из этапа разработки и прогноза развития ситуации, разработки альтернативных вариантов решения; сопоставления вариантов решения с имеющимися ресурсами; принятия решения; отбора основных вариантов управленческих воздействий, разработки и составления детального плана решения.

Разработка прогноза развития ситуации необходима в целях выработки оценки ожидаемого развития анализируемых ситуаций, ожидаемых результатов предлагаемых альтернативных вариантов решений. Основные методы разработки прогнозов:

- экспертное прогнозирование,
- нормативное прогнозирование;
- метод сценариев.

Целесообразно (по мере возможности) использование нескольких методов прогнозирования при решении какой-либо проблемы. Это повысит качество прогноза и позволит определить «подводные камни», которые могут быть незамечены при использовании только одного метода. Необходимо соотносить полученный прогноз с прецедентами в решении данной проблемы, если такие имели место при похожих условиях функционирования аналогичной организации (конкурента). Принимать решения целесообразно в соответствии с этим прецедентом.

Как только определены факторы, ограничивающие решение, менеджер начинает работу по поиску альтернатив или возможных направлений действий для решения проблемы.

Привлечение прошлого опыта является наиболее используемым подходом в выборе альтернативы. Опытные руководители не просто используют данный подход, но и испытывают сильную веру в него. Это лежит в основе утверждения того, что чем выше уровень руководства, тем больше требуется опыта. В определенной степени опыт дает менеджеру выработать умения и навыки принятия правильных решений. Сам факт, что руководитель поднялся выше, свидетельствует о ценности и полезности накопления опыта.

Разработка альтернативных вариантов решения.

При переходе к данному этапу обычно имеется достаточно много информации об альтернативных вариантах управленческих воздействий; достаточно много информации о наиболее вероятных сценариях развития ситуации при использовании таких воздействий; сформирована оценочная система, включающая частные критерии, влияющие на развитие ситуации принятия решения, оценку их сравнительной важности.

Экспертиза дает оценку реализуемости рассматриваемых воздействий и возможности достижения с их помощью поставленных целей; позволяет проранжировать управленческие воздействия (например, по таким

признакам: «уровень достижения цели», «необходимые затраты ресурсов», «наиболее вероятный сценарий развития ситуации»).

Коллективная экспертная оценка обеспечивает большую обоснованность и, как следствие, большую эффективность принимаемых решений; появляется возможность сопоставить различные точки зрения специалистов на сравнительную эффективность выработанных альтернативных вариантов решений.

Формы экспертная оценка: метод «мозговой атаки», коллективная экспертиза.

Рекомендации по проведению коллективной экспертной оценки:

– формирование экспертной комиссии; включение в ее состав компетентных специалистов по основным аспектам анализируемой проблемы;

– обеспечение эффективного взаимодействия экспертов в ходе проведения коллективной экспертизы;

– обработка индивидуальных экспертных оценок с целью определения результирующего экспертного суждения;

– использование для этого специального алгоритма в зависимости от того, какую требуется получить информацию: качественную или количественную;

– проведение сравнительной оценки альтернативных вариантов с использованием специально разработанных оценочных систем.

Сопоставление вариантов решения с имеющимися ресурсами и данными экспертизы.

При принятии решения важно помнить: прерогатива принятия решения принадлежит лицу, принимающему решение (например, руководителю). Управленец, принимающее решение должен иметь следующие данные:

– результаты экспертизы;

– дополнительная информация об объекте принятия решения, которая может быть доступна лишь ему как руководителю;

– склонность к различной степени риска;

– определенный опыт реализации тех или иных способов воздействия на ситуации;

– определенная степень развития интуиции;

– обладает правом окончательного выбора.

Что делает лицо, принимающее решение?

– отдает предпочтение тому или иному альтернативному варианту решения (неся при этом ответственность за принятое решение);

– возможна ситуация, когда лицо, принимающее решение, может не согласиться ни с одним из предложенных альтернативных вариантов.

Критерии выбора стиля принятия управленческих решений.

1. Информации для принятия решения недостаточно, она может быть получена от подчиненных, время для принятия решения ограничено.

2. Информации недостаточно, ее можно получить у подчиненных, мнение которых существенно. Мнения подчиненных могут сильно расходиться.

3. Информации недостаточно. Оптимальное решение может в существенной степени зависеть от позиций отдельных людей. Не исключено, что подчиненные могут отвергнуть навязанное им решение.

4. Имеется вся необходимая информация для принятия решения.

5. Информации недостаточно, ее можно получить у подчиненных, мнение которых существенно. При этом при наличии сходного опыта их мнение вряд ли будет существенно отличаться.

Отбор основных вариантов управленческих воздействий.

Требования по проведению отбора:

– осуществление предварительного анализа альтернативных вариантов решения; отсева заведомо нежизнеспособных, неконкурентоспособных вариантов; исключение вариантов, заведомо уступающих другим, также предложенным для рассмотрения;

– использование различных технологий для осуществления отсева; привлечение высокопрофессиональных специалистов, которые способны отобрать варианты решений, достойные дальнейшей, более глубокой проработки и сравнительной оценки;

– обеспечение полноты и не избыточности отобранных вариантов управленческих воздействий (отсутствие дублирования, выбор вариантов с достаточно высокой сравнительной оценкой);

– при отборе следует учитывать специфические особенности ситуации, установленные в процессе ее диагностики.

Принятие решения, выбор вида управленческого решения, документальное оформление, разработка и составление детального плана решения.

Виды управленческих решений:

1. В зависимости от того, какое влияние данный акт оказывает на будущее образовательной организации, выделяют стратегические и тактические виды управленческих решений. Первые предполагают общие направления развития образовательной организации с учетом целей в долгосрочной перспективе, вторые – конкретные методы, посредством которых можно реализовать первые.

2. По масштабам основные виды управленческих решений могут быть глобальными или локальными. Локальные касаются только отдельных сторон работы образовательной организации, а глобальные охватывают все процессы на предприятии в целом.

3. По продолжительности периода внедрения на практике виды и типы управленческих решений могут быть до 1 года (краткосрочные), от 1 года до 5 лет (среднесрочные), более 5 лет (долгосрочные).

4. По степени обязательности выполнения виды управленческих решений делятся на ориентирующие (определение единого для всех

направления), рекомендательные (не носят обязательного характера), директивные (обязательны для всех, принимаются высшим руководством).

5. По своему функциональному предназначению можно выделить такие виды и типы управленческих решений, как контролирующие, т.е. оценивающие результат, регулирующие, т.е. определяющие методику исполнения, координирующие – помогают концентрировать усилия на конкретной проблеме.

Обобщенное управленческое решение – это модель (план) действий.

Требования к плану действий (модели деятельности):

1. Полнота модели решения – описывает ее соответствие, с одной стороны, замыслу руководителя, а с другой – содержанию, структуре и условиям исполнительской деятельности.

2. Мотивация модели решения – воздействие на мотивы, побуждающие исполнителей к проявлению активности, внутренней потребности и выполнению заданий.

3. Стрессоустойчивость и прочность модели – предполагает способность исполнителя четко реализовать план действий в любых сложных ситуациях.

4. Глубина отражения – характеризует оперативную модель с точки зрения всей динамики предстоящей деятельности.

5. Согласованность модели – предполагает согласование действий исполнителя по задачам, времени, месту и с другими исполнителями.

6. Точность модели – если задача ставится абстрактно, в общем виде, то она не выполняется вообще или выполняется формально.

7. Гибкость модели – план действий не должен быть жестким, не поддающимся изменениям.

На данном этапе принятия управленческого решения менеджер образования принимает решение: каким видом нормативной документации будет утверждено управленческое решение.

Основные виды документов, отображающих управленческие решения: приказы и локальные акты.

Приказ – акт управления, издаваемый руководителями в рамках своей компетенции. По своей юридической природе приказы могут быть как нормативными (содержащими нормы права), регулирующими определенный срез общественных отношений, так и актами только лишь применения действующих правовых норм.

Локальные акты – это внутренний документ работодателя, рассчитанный на неоднократное применение и устанавливающий права и обязанности организации, всех или отдельных категорий ее работников в части, не урегулированной трудовым законодательством.

Приложением к нормативным документам, уточняющими нормативные управленческие решения являются планы, положения, дорожные карты, программы развития и др.

Дорожная карта – план мероприятий по продвижению к некоторому целевому состоянию.

Положение – правовой акт, устанавливающий основные правила деятельности организаций, их структурных подразделений, а также нижестоящих (подведомственных) учреждений, организаций и предприятий.

Программа развития – документ, определяющий цели, задачи и планы организации в конкретной сфере внутренней и внешней политики.

1.3. Третий этап – реализация, контроль, анализ результата.

Следующий этап – это встраивание в решение механизма получения информации о ходе выполнения решения, т. е. должна осуществляться функция контроля, установление стандартов и измерение показателей в отношении этих стандартов. При этой системе отслеживания отклонений проблемы могут быть предотвращены до того, как они проявятся. Третья стадия в процессе принятия решений – это выполнение решения, которая состоит из организации выполнения решения, анализа и контроля выполнения и осуществления обратной связи. Для этого необходимо распределить права и ответственности среди участников, а также построить коммуникационную сеть для обмена информацией и отрегулировать соответствующие отношения подчинения между участниками. Менеджер должен проявить беспокойство о конфликте интересов и принятии решения его исполнителями как образца поведения.

Контроль реализации плана является заключительной (завершающей) стадией управленческого цикла; принимает форму обратной связи, посредством которой можно получить информацию об исполнении решения, достижения организации поставленных целей; позволяет своевременно обнаружить возможные отклонения от заданного плана реализации решений и принимать меры по их ликвидации; дает возможность установить причины отклонений от заданий.

Функции завершающего этапа принятия управленческого решения:

1. Диагностическая функция – позволяет поставить диагноз, т.е. дает четкое представление о подлинном состоянии дел.
2. Обратная связь – доставляет руководителю информацию о ходе выполнения поставленных задач.
3. Ориентирующая функция – вопросы, которые контролируются начальством, как бы сами собой приобретают особое значение в сознании исполнителей, направляют их усилия в первую очередь на объект повышенного внимания руководителя.
4. Стимулирующая функция – нацелена на выполнение и вовлечение в процесс труда всех неиспользованных резервов и в первую очередь резервов человеческого фактора.
5. Педагогическая функция – порождает у исполнителей сильные побуждения к добросовестному труду.
6. Корректирующая функция – связана с уточнениями, которые вносятся в решение на основе материалов контроля.

Полученная в ходе отслеживания информация необходима для осуществления корректировки действий. Отслеживание и обратная связь занимают в работе менеджера много времени, но при этом менеджеру лучше непосредственно контролировать ситуацию. Рассмотрение этапов рационального решения проблем может быть использовано в качестве рекомендаций, которые способствуют принятию более эффективных решений в сложных ситуациях. Однако этот метод управления, как и все

другие, применяется не в идеальной ситуации, так как организация является сложным объектом, а они в свою очередь частями еще более сложной целостности.

2.Принятие управленческих решений как ресурс повышения качества образования.

2.1.Примеры принятия управленческих решений на уровне муниципалитета.

2.1.1.Первый этап. Диагностика ситуации.

В муниципалитете N имеется 10 общеобразовательных организаций, среди которых имеются школы, показывающие устойчиво низкие результаты, что отрицательно сказывается на общих образовательных результатах регионального уровня.

Выделение проблемы: в муниципалитете имеются образовательные организации с низкими результатами обучения.

Цель: повысить качество образовательных услуг на уровне муниципалитета в школах с низкими результатами обучения для достижения высоких результатов доступного качественного образования на региональном уровне.

Задачи:

1. Выявить школы с низкими результатами обучения.
2. Создать механизмы для улучшения качества образовательных услуг на уровне муниципалитета в школах с низкими результатами путем внедрения в образовательные организации структурно-содержательного компонента образования, современных форм и технологий реализации образовательных программ, обеспечивающих высокое качество и доступность на всех ступенях общего образования.
3. Обеспечить качественные условия для повышения качества образовательных услуг на уровне муниципалитета в школах с низкими результатами обучения путем создания качественной ресурсной базы для преодоления разрыва в образовательных возможностях и достижениях детей.

Разработка оценочной системы:

Разработать оценочную систему на уровне муниципалитета по выявлению школ с низкими результатами возможно используя определенный инструментарий углубленной диагностики школ с низкими результатами (приложение 1, приказ №1, п. 2). Для выявления школ с низкими результатами в муниципалитете N был выбран следующий набор индикаторов:

1. Индекс низких результатов, который характеризует долю участников оценочной процедуры, показавших низкие результаты и не преодолевших нижнюю границу баллов (ВПР, ЕГЭ, ОГЭ).

2. Индекс необъективности, завышение среднего балла. Результаты ВПР–4, ВПР–5, государственных итоговых экзаменов, неподтвержденных медалей, отношение показателей ЕГЭ к ОГЭ, расхождения в результатах, отношение итоговой оценки, выставленной образовательной организацией по

предмету в сравнении с результатами ЕГЭ и ОГЭ, доля участников ЕГЭ, набравших балл ниже минимального.

Этап анализа ситуации должен на практике воплотить оценочные процедуры по выбранному диагностическому инструментарию, посредством анализа реальных образовательных результатов школ по муниципалитету для установления динамики развития ситуации (таблица 1).

Инструментарий углубленной диагностики,
индексы образовательных результатов школ муниципалитета

Таблица 1

№	Наименование школы	Индекс низких результатов				Индекс необъективности			
		ВПР	ГИА	ЕГЭ	Доля участников ЕГЭ, набравших балл ниже минимального	Результаты ВПР	Отношение показателей ЕГЭ к ОГЭ	Отношение итоговой оценки к результатам ЕГЭ и ОГЭ	Неподтвержденные медалисты
1.	школа 1	0	0	0	0	0	0	1	0
2.	школа 2	1	0	1	1	1	1	1	1
3.	школа 3	0	0	0	0	1	0	0	0
4.	школа 4	0	0	0	0	1	0	0	0
5.	школа 5	1	1	1	1	0	1	0	1
6.	школа 6	1	1	1	1	1	1	0	1
7.	школа 7	0	0	0	0	1	0	0	0
8.	школа 8	0	0	0	0	0	0	0	0
9.	школа 9	0	0	1	0	0	0	0	0
10.	школа 10	1	0	0	0	0	0	0	0

В результате проведения оценочных процедур среди образовательных организаций муниципалитета выявлено три школы, которые попали в зону риска низких результатов по всем сравнительным процедурам. Такими школами оказались: школа 2, школа 5 и школа 6. Данные школы должны войти в категорию «школ с низкими результатами», и с ними должна проводиться целенаправленная методическая работа со стороны муниципальных органов управления.

Этап углубленной диагностики ситуации.

Углубленная диагностика – это комплексный анализ факторов, обусловивших низкие результаты на местах, который подразумевает необходимость планирования адресных мер поддержки на муниципальном уровне.

Комплексный проблемно-ориентированный внешний и внутренний анализ позволил выделить основные причины получения обучающимися низких результатов в данных школах:

- отсутствие у педагогов мотивации к профессиональному саморазвитию; отсутствие реально работающих индивидуальных планов развития педагогов;

- непринятие отдельными педагогическими работниками программы перехода школы в эффективный режим развития;

- недостаточный уровень работы методических объединений;
- значительная часть опытных педагогов не использует современные средства, способы и механизмы, способствующие повышению обученности учащихся, т.к. базовая подготовка педагогов ограничивается освоением традиционных методик обучения, которые не способствуют условиям работы в инновационном режиме;
- половина состава педагогов имеют стаж работы 25 и более лет, 22% имеют стаж 36 лет и более (школа 2);
- пассивность педагогов. Ежегодное увеличение числа обучающихся с ОВЗ и речевыми проблемами, при отсутствии должностей в штатном расписании, не стимулирует педагогов к получению второй специальности - дефектолога, логопеда, тьютора (школа 2);
- не в полной мере реализуется дифференцированный подход в обучении, являющийся средством развития детей с низкими стартовыми возможностями;
- вовлечённых обучающихся на начальном уровне обучения в учебные проекты и исследования от общего числа учащихся составляет 5% (школа 5);
- неэффективность контрольно-управленческих мероприятий в вопросах качества организации, мониторинга учебного процесса;
- низкий уровень мотивации учащихся на достижение результата. Приоритет у большей части учащихся и родителей хорошей отметки как факта, а не как результата личного учебного труда (школа 6);
- низкий уровень количества обучающихся, которым предоставлена возможность обучения по индивидуальному образовательному маршруту;

Анализ социума школ выявил:

- неразвитость конкурентной среды в связи с тем, что школы являются единственными образовательными организациями в сельском поселении;
- низкий культурный уровень и сложное социально-экономическое состояние родителей;
- нехватка источников финансирования на процессы и проекты развития;
- недостаток социальных партнеров;
- пассивность детей и родителей, приоритет материальных ценностей над духовными;
- низкий уровень участия родителей в учебе своих детей и в жизни школы. Сопротивление со стороны родителей как участников образовательного процесса к взаимодействию с педагогами по вопросам сопровождения своих детей в рамках образовательного процесса(школа 5).
- низкий процент населения с высшим образованием (школа 6 -2%);

– высокий процент семей, находящихся в социально опасном положении, многодетных (в школе 6–28%) малообеспеченных (в школе 5–17,8%;), неблагополучных семей (в школе 5–9, в которых 24 ребенка);

– однородный национальный состав 98,2% населения, составляют жители (в том числе обучающиеся), для которых русский язык не является родным;

На решение выделенных при проведении углубленной диагностики проблем должно быть направлено управленческое решение, которое генерируется на втором этапе.

2.1.2. Второй этап – генерирование решений, принятие управленческого решения.

Этап разработки и прогноза развития ситуации.

Генерирование управленческого решения начинается с разработки прогноза улучшения образовательных результатов в муниципалитете, что позволит обеспечить мобилизацию ресурсов и внутреннего потенциала школ с низкими образовательными результатами.

Для разработки прогноза развития ситуации использовалось экспертное прогнозирование. Состав экспертной группы из числа работников образования муниципалитета утверждается приказом по муниципалитету (приложение 1, приказ №1, п.1). Эксперты разрабатывают механизмы улучшения образовательных показателей в школах с низкими результатами.

Механизмы улучшения образовательных показателей в муниципалитете, разработанный экспертной группой, первый вариант:

1. Поддержка создания и развития профессионального взаимодействия в муниципальном образовании профессионального сообщества директоров, заместителей директоров, педагогов, школ с низкими образовательными результатами с ведущими школами района, показывающими стабильные результаты образовательной деятельности, с целью перевода этих школ в эффективный режим работы.

2. Стимулирование практики сотрудничества школ, работающих со сложным контингентом и в сложных условиях, показывающих низкие образовательные результаты, с ведущими учреждениями высшего, среднего и начального профессионального образования, учреждениями дополнительного образования детей и взрослых.

3. Обеспечение расширения возможностей школ в использовании дополнительных ресурсов времени для занятий с учащимися: в школе полного дня, образовательном лагере и др.

4. Стимулирование и поддержка участия школ, работающих со сложным контингентом и в сложных условиях, педагогов и учащихся школ, в конкурсах и межшкольных проектах на муниципальном и региональном уровнях.

5. Поддержка школ, участниц Программы, в разработке и реализации программ вовлечения местного сообщества в деятельность школ, вовлечения семей в образование детей, включая посещение семей педагогами, проведение консультаций для семей и т.п.

6. Организация лекций и мастер-классов лучших педагогов района, в том числе с использованием дистанционных технологий для учащихся школ, работающих со сложным контингентом и в сложных условиях, показывающих низкие образовательные результаты с целью ознакомления с результативным опытом работы педагогов распространённым в мировой и применяемым в отечественной практике.

7. Выезды работников районного методического кабинета в школы, показывающие низкие образовательные результаты, работающие со сложным

контингентом, с целью посещения образовательных мероприятий, проблемно-ориентированного их анализа и оказания адресной методической поддержки педагогам.

8. Стимулирование обучения профессиональных сообществ на уровне школы к совершенствованию образовательного процесса, и «повышению планки» академических достижений обучающихся.

9. Обеспечение морального стимулирования, общественного признания достижений школ, работающих в сложном социальном контексте, и педагогов, обучающихся детей из неблагополучных семей.

Разработка альтернативных вариантов развития ситуации:

Эксперты разработали альтернативные варианты решения проблемы низких результатов для выбора наиболее эффективного. Второй альтернативный вариант повышения низких результатов:

1. Совершенствование управления в системе образования по повышению качества и результативности деятельности.

2. Проведение диагностических и мониторинговых мероприятий, анализ результатов, с целью выявления неуспешных зон в промежуточных и итоговых результатах обучающихся и педагогов. Создание нормативно-правовой базы Управления образованием муниципалитета.

3. Организация профессиональной поддержки школ, работающих в сложных социальных условиях и показывающих низкие образовательные результаты.

4. Работа с родителями.

5. Создание системы психолого-педагогического сопровождения всех участников образовательных отношений в целях решения адаптационных задач (навыки, которые позволяют выстроить жизненную перспективу (профессиональную карьеру) и включиться в экономическую и социальную жизнь общества (навыки принятия ответственных решений, коммуникативные навыки, навыки коллективной работы и т.п.) и проблем социализации (навыки, обеспечивающие включение в жизнь социума, в том числе воспитать толерантность, повысить жизнеспособность (заложить основы здорового образа жизни), снизить риски социальной эксклюзии для детей из групп риска (неблагополучных семей), такие как преступность, безнадзорность и т.п.)

6. Ресурсное обеспечение.

7. Трансляция опыта.

Сопоставление вариантов решения с имеющимися ресурсами и данными экспертизы и отбор основных вариантов управленческих воздействий.

Руководитель экспертной группы, курирующий школы с низкими результатами сопоставив варианты решения проблемы, коллективно со всеми членами экспертной группы выбирают оптимальный вариант, направленный на минимизацию рисков. В данном случае, управленческое решение было

принято, учитывая специфические особенности муниципалитета с позиций следующих принципов:

- формирование на уровне управления и в профессиональном сообществе общих моральных ценностей, культуры высоких ожиданий, доверия к педагогическому корпусу, сотрудничества;
- формирование инфраструктуры поддержки школ и учителей, работающих в сложных условиях;
- концентрация системы управления и образовательных организаций на образовательных достижениях учащихся: все изменения рассматриваются с точки зрения их влияния на образовательные результаты;
- включение в работу всех уровней управления, социального окружения школ, их согласованные действия и межуровневое взаимодействие;
- стратегический характер планирования работы, ориентация не только на актуальную ситуацию, но на развитие потенциала, обеспечение достаточного времени для достижения улучшений.

Принятие решения, выбор вида управленческого решения, документальное оформление, разработка и составление детального плана решения.

Экспертная группа муниципалитета оптимальным для реализации оценила второй вариант, т.к. в нем помимо совершенствования управления качеством образования муниципалитета присутствуют направления по работе с родителями, диагностике и мониторинговых мероприятиях, которые отсутствуют в первом варианте. Направления, представленные в варианте 2 легли в основу разработки дорожной карты (таблица 2), являющейся приложением к приказу муниципального органа управления образованием о проведении мониторингового обследования образовательных организаций муниципалитета с целью определения школ, показывающими устойчиво низкие результаты (приложение 1, п.4).

План мероприятий «Дорожная карта»
Муниципалитета по повышению качества образования в школах,
показывающих низкие образовательные результаты
на 2017-2019 годы

таблица 2

№ п/п	Мероприятия	Сроки	Ответственные
1. Совершенствование управления в системе образования по повышению качества и результативности деятельности			
1.	Создание координационного совета, координирующего работу по поддержке группы школ, работающих в сложных социальных условиях и показывающих низкие образовательные результаты и назначение ответственного по муниципалитету за реализацию Программы.	Июнь 2017г	УО
2.	Разработать «дорожную карту» реализации муниципальной программы поддержки школ, работающих в сложных социальных условиях и показывающих низкие	Июль 2017г	УО

	образовательные результаты для их перевода в эффективный режим работы на 2017 - 2019 гг.		
3.	Разработка локального нормативного акта, регламентирующего деятельность межшкольного (межпредметного) профессионального сообщества учителей	Июль 2017г	УО
4.	Совершенствование локальных актов, регламентирующих стимулирующие выплаты руководителям, педагогическим работникам, в том числе включение показателей: - результативность в индивидуальной работе с обучающимися, испытывающими трудности в освоении основных общеобразовательных программ; - результативность в индивидуальной работе с семьями, результативность педагогов, работающих с детьми с ОВЗ; - сетевое взаимодействие с ОУ, работающими в сложных социальных условиях и показывающих низкие образовательные результаты	Август 2017г	УО, ОУ
5.	Заключение партнёрских соглашений о взаимодействии с преподавателями высших учебных заведений, организациями дополнительного образования	В течение действия Программы	РУО, ОУ
6.	Составление плана работы методистов по методической поддержке педагогов школ, работающих в сложных социальных условиях и показывающих низкие образовательные результаты	Август 2017г	РМК
7.	Составление циклограммы мониторинга, направленного на: -выявление динамика показателей качества образования в данных школах; -оценка условий деятельности, управленческого и педагогического потенциала в данных школах	Август 2017г	УО
8.	Заседание координационного совета по реализации муниципальной программы («дорожной карты») по поддержке школ, работающих в сложных социальных условиях и показывающих низкие образовательные результаты.	Сентябрь 2017г, 2018г, 2019г	Оганезова Ф.Х.
9.	Проведение семинара-совещания по вопросу внедрения школьного электронного мониторинга уровня успешности обучающихся школ, работающих в сложных социальных условиях и показывающих низкие образовательные результаты, как системы внутренней оценки качества образования	Сентябрь 2017г,	УО, ОУ
10.	Выявление в ОУ учащихся «группы риска» по успеваемости (9,11 классы)	В соответствии с циклограммой мониторинга ОУ 2017г, 2018г, 2019г	ОУ
11.	Активизация профориентационной работы на уровнях основного и среднего общего образования (план работы)	Весь период	ОУ
12.	Отчет руководителей ОУ по реализации планов («дорожных карт») по повышению качества образования в школах, работающих в сложных социальных условиях и показывающих низкие образовательные результаты	Декабрь 2017г, 2018г, 2019г	ОУ
2. Мониторинговые мероприятия			
1.	Мониторинг успешности учащихся ОУ и выстраивание индивидуальной образовательной траектории. Принятие	В соответствии с циклограммой	ОУ, УО

	управленческих решений	мониторинга РУО, ОУ	
2.	Диагностика качества результатов, качества преподавания и управления школой.	В соответствии с планом Министерства просвещения и науки КБР	УО, ОУ
3.	Участие в онлайн-тестировании учащихся 9,11 классов по русскому языку и математике в целях создания региональной оценки качества образования	В соответствии с планом Министерства просвещения и науки КБР	УО, ОУ
4.	Мониторинг удовлетворенности учащихся и родителей качеством предоставления образовательных услуг	Апрель 2018г, 2019г	
3. Организация профессиональной поддержки школ, работающих в сложных социальных условиях и показывающих низкие образовательные результаты			
1.	Выявление образовательных потребностей педагогов (профессиональных затруднений). Разработка типовой комплексной модели учительского роста.	Август 2017г, 2018г, 2019г	УО
2.	Выезды работников районного методического кабинета в школы, показывающие низкие образовательные результаты, работающие со сложным контингентом, с целью посещения образовательных мероприятий, проблемно-ориентированного их анализа и оказания адресной методической поддержки педагогам, администрации ОУ	В течение действия Программы по отдельному плану	УО
3.	Организовать участие методистов в мероприятиях по мероприятию 2.2, нацеленных на повышение уровня качества образования в рамках региональной программы.	В течение действия Программы	УО
4.	Проведение тематического совещания с администрацией школ, руководителями ШМО по разработке и внедрению в практику ОО индивидуальных программ развития педагогов	Август 2017г	УО, ОУ
5.	Создание сетевых объединений и партнерств школ с низкими образовательными результатами с организацией деятельности в форме открытых уроков, мастер-классов, работы творческих групп, стажировочных дней, педагогических десантов и т.п.:	Август 2017г	УО
6.	Организация проведения обучающих мероприятий (семинаров, стажировок) для педагогов, работающих в сложных социальных условиях и показывающих низкие образовательные результаты в рамках сетевого взаимодействия на базе школ с низкими результатами	В течение действия Программы по отдельному плану	УО
7.	Организация участия ОУ, работающих в сложных социальных условиях и показывающих низкие образовательные результаты, в мероприятиях регионального уровня по повышению уровня компетентности руководителей, педагогов.	В течение действия Программы	УО, ОУ
8.	Организация участия педагогов ОУ в методических мероприятиях, проводимых в рамках деятельности районных методических объединений учителей-предметников	В течение действия Программы	УО, ОУ
9.	Организация участия в Практикуме по предметам «Эффективные стратегии подготовки выпускников 9, 11 классов к итоговой аттестации	В течение действия Программы	УО, ОУ

10.	Участие работников РМК во внутришкольных методических мероприятиях по вопросам внедрения эффективных форм и методов работы с учащимися	В течение действия Программы	УО, ОУ
11.	Мотивация педагогов на участие в конкурсах профессионального мастерства муниципального уровня	В течение действия Программы	УО, ОУ
4. Работа с родителями			
1.	Диагностика родителей, обучающихся по вопросам удовлетворённости качеством предоставляемых образовательных услуг	Апрель 2018г, 2019г	УО
2.	Проведение родительских собраний по вопросам организации образовательного процесса и проведения ГИА, профессиональной ориентации учащихся	В течение действия Программы	УО, ОУ
3.	Патронаж семей, находящихся в трудной жизненной ситуации (проведение профилактических бесед)	В течение действия Программы	ОУ
5. Психолого-педагогическое сопровождение			
1.	Организация психолого-педагогического сопровождения детей «группы риска»	В течение действия Программы	УО, ОУ
2.	Проведение психолого-педагогической диагностики уровня учебной мотивации у учащихся 7-11 классов	В течение действия Программы	ОУ
6. Ресурсное обеспечение			
1.	Пополнение материально-технической базы учреждений	В течение действия Программы	ОУ
7. Трансляция опыта			
1.	Размещение информации о реализации «Дорожной карты» на сайте Управления образования	В течение действия Программы	УО, ОУ

2.1.3. Третий этап – реализация, контроль, анализ результата.

Мониторинг осуществляется ежегодно (в конце учебного года) по показателям оценочных процедур, по которым данные школы были выбраны в качестве школ с низкими результатами:

1. Индекс низких результатов, который характеризует долю участников оценочной процедуры, показавших низкие результаты и не преодолевших нижнюю границу баллов (ВПР, ЕГЭ, ОГЭ).

2. Индекс необъективности, завышение среднего балла. Результаты ВПР-4, ВПР-5, государственных итоговых экзаменов, неподтвержденных медалей, отношение показателей ЕГЭ к ОГЭ, расхождения в результатах, отношение итоговой оценки, выставленной образовательной организацией по предмету в сравнении с результатами ЕГЭ и ОГЭ, доля участников ЕГЭ, набравших балл ниже минимального.

Контроль выполнения основных мероприятий по реализации мероприятий по повышению качества образования в школах, показывающих низкие образовательные результаты на 2017-2019 годы проводит муниципальная координационная группа, которая осуществляет информационное и методическое обеспечение реализации Программы и, в случае необходимости, вносит необходимые предложения по его корректировке.

В ходе осуществления мониторинговых мероприятий и анализа проблем качества образования, со стороны муниципальной координационной группы в школе 2 муниципалитета, был выявлен факт того, что значительная часть опытных педагогов в процессе обучения не использует современные средства обучения, т.к. базовая подготовка педагогов ограничивается освоением традиционных методик обучения.

Для решения данной проблемы, в качестве методической поддержки, дополнения и корректировки реализации дорожной карты муниципалитета экспертная группа приняла управленческое решение по разработке дополнительной типовой комплексной модели учительского роста (приложение 1, приказ 1, п.4).

В результате, конечный мониторинг 2019 г. по показателям оценочных процедур отображен в таблице 3.

Показатели оценочных процедур
в школах с низкими результатами в 2019 г.

таблица 3

№	Наименование школы	Индекс низких результатов				Индекс необъективности			
		ВПР	ГИА	ЕГЭ	Доля участников ЕГЭ, набравших балл ниже минимального	Результаты ВПР	Отношение показателя ЕГЭ к ОГЭ	Отношение итоговой оценки к результатам ЕГЭ и ОГЭ	Неподтвержденные медалисты

1.	школа 2	0	0	0	0	0	0	0	0
2.	школа 5	0	0	0	0	0	0	0	0
3.	школа 6	0	0	0	0	0	0	0	0

Показатели оценочных процедур, по которым данные школы были выбраны в качестве школ с низкими результатами свидетельствуют об упразднении проблем, что является доказательством эффективности принятых управленческих решений.

2.2. Примеры принятия управленческих решений на уровне школы.

2.2.1 Первый этап – диагностика ситуации.

Школа 2 муниципалитета N по результатам мониторингового обследования управления образованием муниципалитета с целью определения школ, показывающими устойчиво низкие результаты, попала в список школ обозначенной категории.

В результате проведения оценочных процедур в школе 2 муниципалитета N выявлены низкие образовательные результаты по ВПР, ЕГЭ, ОГЭ а также образовательным результаты учебной деятельности за 3 года.

Анализ кадрового состава выявил, что с 2014 по 2017 года в школе наблюдается снижение квалификационных уровней учителей. Средний возраст учителей – 40 лет, учреждение полностью укомплектовано педагогическими кадрами, высокая доля педагогов, не имеющих высшей квалификационной категории. Из 20 педагогов, реализующих ФГОС НОО и ФГОС ООО, 13 человек (65%) не имеют квалификационных категорий, что не соответствует требованиям ФГОС общего образования к кадровому обеспечению.

В данной образовательной организации концентрируется преимущественно контингент из семей с низким социально-экономическим статусом, находящийся в трудной жизненной ситуации. Ежегодно растет количество малообеспеченных и многодетных семей. В данной школе наблюдается сокращение численности учащихся, проблема в кадрах: старение, низкий уровень профессионализма и др.

Проблема: школа попала в список школ муниципалитета с низкими результатами.

Цель: Повышение образовательных результатов учащихся образовательной организации.

Задачи:

1. Повышение качества образовательных результатов на всех ступенях образования (результаты ВПР, ОГЭ, ЕГЭ, участие в предметных олимпиадах).

2. Обеспечение доступности качественного образования для всех учащихся, повысить успеваемость и качество знаний учащихся.

3. Увеличение доли педагогов, применяющих в процессе обучения принципы проблемного обучения, системно-деятельностного и дифференцированного подходов.

Разработка оценочной системы.

Разработать оценочную систему на уровне образовательной организации возможно используя определенный индекс показателей из инструментария углубленной диагностики:

1. Индекс низких результатов, который характеризует долю участников оценочной процедуры, показавших низкие результаты и не

преодолевших нижнюю границу баллов (ВПР, ЕГЭ, ОГЭ, результаты учебной деятельности за 3 года).

2. Анализ кадрового состава, мониторинг квалификации педагогических работников школы 2 муниципалитета N.

Этап анализа ситуации. Мониторинговые данные муниципалитета по школам с низкими результатами о школе 2 представлены в таблице 4.

Мониторинговые данные муниципалитета по школам с низкими результатами о школе 2.

Таблица 4

№	Наименование школы	Индекс низких результатов				Индекс необъективности			
		ВПР	ОГЭ	ЕГЭ	Доля участников ЕГЭ, набравших балл ниже минимального	Результаты ВПР	Отношение показателей ЕГЭ к ОГЭ	Отношение итоговой оценки к результатам ЕГЭ и ОГЭ	Неподтвержденные медалисты
1.	школа 2	1	0	1	1	1	1	1	1

Этап анализа ситуации должен на практике воплотить оценочные процедуры по выбранному диагностическому инструментарию, посредством анализа реальных образовательных результатов школ по муниципалитету для установления динамики развития ситуации (таб. 5-8).

Результаты ЕГЭ за 2016 г

Таблица 5

Предмет	Всего сдавало	Средний балл по школе	Средний балл по району
Русский язык	20	35	51.7
Математика	20	34,36	35.5
История	2	38,5	38.8
Обществознание	14	41	44.6
Химия	4	35,3	43.5
Биология	5	38	43.6

Результаты ОГЭ за 2016 г.

Таблица 6.

Предмет	Всего выпускников	Средний балл	Успеваемость	Качество
Русский язык	29	3.8	100%	62%
Математика	29	3,4	100%	86%
Обществознание	17	3,1	82,3%	23,5%
Биология	11	3.6	100%	63,6%
Информатика	3	2,3	33,3	0%
Химия	5	4,2	100%	100%

История	14	3,7	100%	78,5%
---------	----	-----	------	-------

Результаты ВПР за 2016 г.

Таблица 7

№	По списку	Выполнили работу	«5»	«4»	«3»	«2»	Успеваемость	Качество знаний	Средний балл	СОУ
4 класс	15	15	4	5	1	5	66,7	60,0	3,5	55,1

Результаты учебной деятельности за три учебных года.

Таблица 8

Класс	Количество учащихся окончивших				% успеваемости	% Качества	Средний балл
	всего	на «5»	на «4,5»	с одной «3»			
2013-2014	112	16	26	4	100	47	4,1
2014-2015	110	12	35	-	100	48,7	4,0
2015-2016	132	14	36	-	100	43,4	3,9

Усиленное расхождение в баллах при сопоставлении результатов аттестационных работ в образовательных организациях с результатами Всероссийских контрольно-измерительных материалов и качества обучения является свидетельством необъективной оценки образовательных результатов обучающихся на местах.

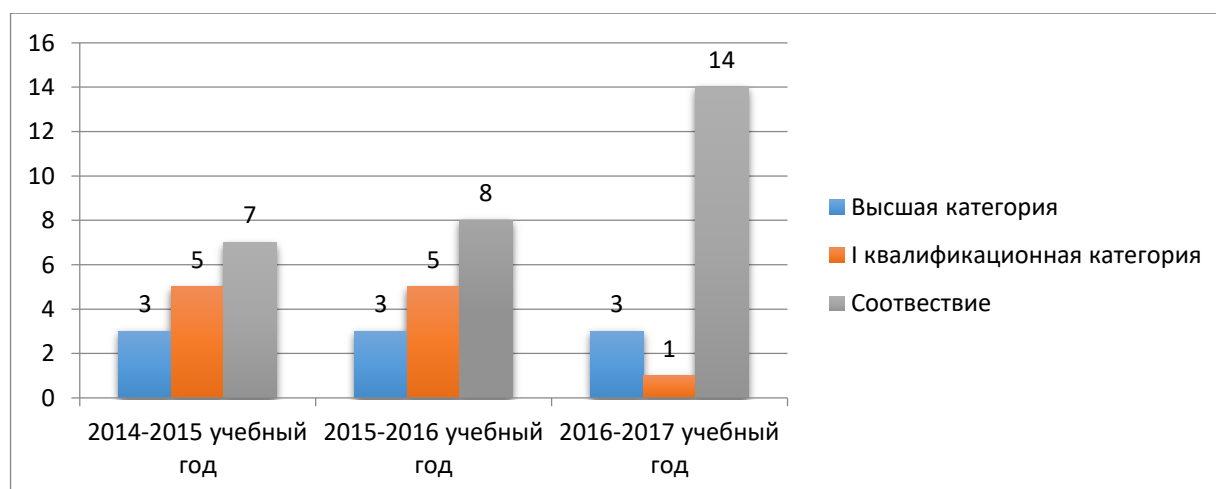


Рис. 1. Мониторинг квалификации педагогических работников Школы 2 муниципалитета за период с 2014 по 2017 г.

В ходе осуществления мониторинговых мероприятий и анализа проблем качества образования, со стороны муниципальной координационной группы в школе 2 муниципалитета факт наличия проблем с качеством образовательных результатов и неудовлетворительным состоянием педагогических кадров был подтвержден. Для решения

проблемы, в качестве методической поддержки, дополнения и корректировки реализации дорожной карты муниципалитета экспертная группа приняла управленческое решение по разработке дополнительной типовой комплексной модели учительского роста (приложение 1, п.5), с целью усиления квалификации педагогического состава школ.

Этап углубленной диагностики ситуации.

Углубленная диагностика – это комплексный анализ факторов, обусловивших низкие результаты на местах, который подразумевает необходимость планирования адресных мер поддержки на уровне администрации школы.

Комплексный проблемно-ориентированный внешний и внутренний анализ позволил выделить основные причины получения обучающимися низких результатов в школе 2 муниципалитета:

1. Недостаточная организация индивидуально-дифференцированного подхода к обучающимся;
2. Отсутствие индивидуальной образовательной траектории в обучении школьников;
3. Недостаточность определения направлений профильного обучения, расширения спектра дополнительных образовательных услуг;
4. Неудовлетворительное состояние корректировки программ дополнительного профессионального образования;
5. Недостаточное совершенствование образовательных программ, методик, технологий обучения;
6. Низкий уровень профессионализма педагогов, отсутствие навыков применения в урочной деятельности, проблемного обучения, системно-деятельностного и дифференцированного подходов;
7. Отсутствие у педагогов мотивации к саморазвитию;
8. Низкие образовательные результаты на всех ступенях образования;
9. Отсутствие модели внутришкольного мониторинга качества образования как инструмента повышения качества образования;
10. Отсутствие сотрудничества с общественностью и сетевого партнерства с другими школами муниципалитета.

На решение выделенных при проведении углубленной диагностики проблем должно быть направлено управленческое решение, которое генерируется на втором этапе.

2.2.2. Второй этап – генерирование решений, принятие управленческого решения.

Этап разработки и прогноза развития ситуации.

Генерирование управленческого решения начинается с разработки прогноза улучшения образовательных результатов в образовательной организации, что позволит обеспечить мобилизацию ресурсов и внутреннего потенциала школы с низкими образовательными результатами.

Для разработки прогноза развития ситуации используется экспертное прогнозирование. Рабочая группа из числа педагогов образовательной организации (приложение 2, приказ №2 п.1.) разработала механизмы улучшения образовательных показателей в школах с низкими результатами.

Механизмы улучшения образовательных показателей в школе, первый вариант:

1. Рассмотреть и провести детальный анализ количественных и качественных результатов ВПР, ЕГЭ, ОГЭ на заседаниях методических объединений с целью выделения проблемных зон обучающихся.

2. Использовать результаты анализа ВПР, ЕГЭ, ОГЭ для коррекции знаний учащихся по ряду предметов, а также для совершенствования методики преподавания русского языка, математики и др. для создания индивидуальных образовательных маршрутов обучающихся.

3. Провести совместные заседания руководителям школьных методических объединений по вопросу разработок заданий, направленных на отработку у обучающихся необходимых навыков при выполнении выше обозначенных заданий, а также других заданий, которые вызывают затруднения.

4. Организовать дальнейшую систему индивидуальной работы с обучающимися.

5. Провести работу по изучению и отбору (разработке) материалов для работы с обучающимися, которая помогает скорректировать работу так, чтобы повысилось качество образования в классном коллективе.

6. Внедрить дифференцированный подход в процесс обучения: учителю необходимо иметь реальные представления об уровне подготовки каждого обучающегося и ставить перед ним ту цель, которую он может реализовать.

Разработка альтернативных вариантов развития ситуации, вариант 2:

1. Совершенствовать систему работы ОУ по реализации федеральных государственных образовательных стандартов общего образования.

2. Обеспечить повышение качества образовательных результатов обучающихся в соответствии с требованиями ФГОС общего образования.

3. Совершенствовать развитие кадрового потенциала, профессионализма и мастерства педагогов, разработать систему мер по повышению качества обучения и подготовке МО учителей начальной школы,

естественно-математического цикла, филологического цикла к Всероссийским проверочным работам в 2019 году.

4. Обновление системы управления.

5. Совершенствование воспитательного компонента образовательного процесса в соответствии с современными требованиями.

6. Совершенствование сложившейся системы работы по выявлению и поддержке одаренных детей (талантливых детей).

7. Совершенствовать инфраструктуру ОУ.

Сопоставление и отбор вариантов решения с имеющимися ресурсами и данными экспертизы:

При выборе нужной управленческой стратегии администратор должен учитывать наличие имеющихся проблем в образовательной организации следующего характера:

– организационного (недостаточно четко выстроен алгоритм деятельности педагогического коллектива при подготовке к ЕГЭ);

– методического (несоответствие применяемых учебно-методических комплексов задачам ЕГЭ, необходимость изменения структуры урока и форм обучения);

– психологического (недостаточная психологическая подготовка учителей, выпускников и их родителей).

Решение этих проблем требует изменения в содержании управленческой деятельности администрации школы, разработку системы подготовки к ЕГЭ. Для этого необходимо разделение зон ответственности за организацию подготовки к ЕГЭ между:

– директором школы – работа с педагогическим советом, принятие нормативно-правовой базы);

– заместителем директора по УВР - работа с научно-методическим советом и метод объединениями учителей, мониторинг, организационные вопросы

– психологом – психологическая подготовка учащихся (стратегия и тактика подготовки к экзамену, саморегуляция, самоконтроль, тестовая искусственность)

– учителем – педагогические технологии, методика, система внутри классного оценивания

– учащимся – знать уровень требований и критерии оценивания по учебным предметам; уметь рефлексировать свою деятельность по подготовке к экзамену, осознанно выбрать учебные предметы для сдачи ЕГЭ.

Принятие решения, выбор вида управленческого решения, документальное оформление, разработка и составление детального плана решения.

Учитывая данные проблемы, экспертная комиссия образовательной организации выбирает наиболее приемлемый вариант, в данном случае выбор остается за вариантом №2, т.к. в нём идет акцент на выравнивание образовательных результатов и работу по усилению квалификации

педагогических кадров. Направления управленческой стратегии, намеченной в варианте 2 отображены в дорожной карте (таблица 9), являющейся приложением к приказу образовательной организации о мерах по повышению качества образования в школы 2 муниципалитета N на 2017-2019 годы (приложение 2, п.2).

**План мероприятий «Дорожная карта» образовательной организации по
повышению качества образования в школе 2 Муниципалитета N
на 2017–2019 годы**

Таблица 9

№ п/п	Наименование мероприятия	Сроки реализации	Ответственные исполнители
1.Совершенствовать систему работы ОУ по реализации федеральных государственных образовательных стандартов общего образования			
1.1.	Реализовать план-график повышения квалификации педагогических и руководящих работников образовательного учреждения в связи с введением ФГОС ООО	До 1 сентября 2019 года	Зам. директора по МР
1.2.	Создать банк надпредметных и метапредметных программ по формированию универсальных учебных способностей учащихся.	Апрель-август 2017 года	Директор, зам. директора по УВР, МР
1.4.	Провести заседание педагогического Совета по вопросу изучения ФГОС СОО	Ноябрь 2018 года	Директор, зам. директора по УВР, МР
1.5.	Разработать и утвердить в соответствии с Уставом и действующими в ОУ локальными нормативными актами ООП СОО	Ноябрь-май 2019 года	Директор, зам. директора по УВР, МР
1.6.	Разработать и утвердить в соответствии с Уставом и действующими в ОУ локальными нормативными актами рабочие программы педагогов, реализующих ООП СОО	Май-август 2019 года	Зам. директора по МР, учителя
1.7.	Провести совместное заседание ШМО учителей начальных классов и дошкольных работников по вопросу обеспечения преемственности между уровнями дошкольного и начального общего образования	Май 2017 года	Зам. директора по МР, зам. директора по УВР, курирующий дошкольное образование, руководитель ШМО учителей начальных классов
1.8	Организовать учебный процесс на всех уровнях общего образования в соответствии с требованиями ФГОС общего образования: - системное использование технологий, основанных на личностно-ориентированном и деятельностном	2017-2019 годы	Директор, зам. директора по УВР, МР, руководители ШМО

№ п/п	Наименование мероприятия	Сроки реализации	Ответственные исполнители
	подходе - эффективное использование ресурсов информационно-образовательной среды ОУ		
1.9.	Поэтапно внедрять в учебный процесс элементы электронного и дистанционного обучения	2017-2019 годы	Директор, зам. директора по МР, УВР, учителя
1.10.	Внести коррективы в систему внутришкольного контроля и оценки качества образования в части вопросов реализации ФГОС	Август 2017 года	Директор, зам. директора по МР, УВР, педагог-психолог
1.11	Организовать комплексный подход методического сопровождения и системы контроля (управления), обеспечивающий организацию учебного и воспитательного процесса на основе деятельностного подхода - методические мероприятия (2 раза в год) - мероприятия в рамках ВШК (1 раз в четверть) - мероприятия в рамках ВСОКО (1 раз в год)	2017–2019 годы	Директор, зам. директора по МР, УВР, зам. директора по УВР, курирующий дошкольное образование, руководители ШМО
1.12	Изучить и освоить межпредметные технологии обучения	2017–2018 годы	Зам. директора по МР, учителя
1.13	Разработать и апробировать на практике комплект методических разработок интегрированных уроков	2018–2019 годы	Зам. директора по МР, руководители ШМО, учителя
1.14	Внедрить в учебный процесс нетрадиционные формы контроля знаний: зачет, защита проектов, защита реферативных и исследовательских работ и др.	2017–2019 годы	Зам. директора по МР, УВР, руководители ШМО, учителя
1.15	Сформировать систему мониторинга достижения планируемых результатов освоения основных образовательных программ: - ООП ДО - ООП ООО - ООП СОО	2017–2019 годы 2017–2018годы 2017–2018годы 2019–2019 годы	Зам. директора по МР, зам. директора по УВР, курирующий дошкольное образование, руководители ШМО, педагог-психолог
1.16	Поэтапно оборудовать и оснащать учебные кабинеты в соответствии с требованиями ФГОС ООО и ФГОС СОО	2017–2019 годы	Директор, заведующий хозяйственной частью, учителя
2.Обеспечить повышение качества образовательных результатов обучающихся в соответствии с требованиями ФГОС общего образования			
2.1.	Разработать и обеспечить реализацию плана подготовки учащихся 9,11 классов к ГИА	Ежегодно (сентябрь)	Зам. директора по УВР, МР, учителя, работающие в 9,11 классах

№ п/п	Наименование мероприятия	Сроки реализации	Ответственные исполнители
2.2.	Персонализировать работу с учащимися, показывающими низкие учебные результаты по русскому языку и математике, для подготовки к ГИА (9,11 класс)	Весь период	Зам. директора по УВР, учителя русского языка и литературы, математики, работающие в 9,11 классах
2.3.	Системно использовать вариативные формы подготовки выпускников к ГИА: (тест-классы, видеоконсультации, элективные курсы и др.)	Весь период	Зам. директора по УВР, руководители ШМО, учителя-предметники, работающие в 9,11 классах
2.4.	Организовать проведение психолого-педагогических тренингов для всех участников ГИА	Весь период	Зам. директора по МР, УВР, педагог-психолог
2.6.	Сформировать систему психолого-педагогического сопровождения учащихся, показывающих низкие учебные результаты	Весь период	Педагог-психолог
2.7.	Модернизировать работу учителей-предметников по организации работы с учащимися, показывающими низкие учебные результаты	Весь период	Зам. директора по УВР, МР, руководители ШМО, учителя-предметники
2.11.	Усилить персональный управленческий контроль за деятельностью педагогов, учащиеся которых показывают низкие результаты по итогам контрольных или мониторинговых мероприятий	По мере необходимости	Зам. директора по УВР, МР
3. Совершенствовать развитие кадрового потенциала, профессионализма и мастерства педагогов			
3.1.	Провести ротацию кадров, организующих методическое сопровождение УВП	2017 год	Директор
3.2.	Участие в работе школьных, городских, районных методических объединений, научно-практических конференций, круглых столов, направленных на повышение квалификации педагогов	Весь период	Зам. директора по МР
3.3.	Мотивировать педагогов на повышение квалификации через дистанционную форму обучения	Весь период	Зам. директора по МР
3.4.	Реализовать план курсовой подготовки и переподготовки педагогов школы	2017–2019	Зам. директора по МР
3.5.	Сформировать систему методического сопровождения УВП (в соответствии с приоритетными направлениями развития учреждения), включающую: - эффективную организацию самообразования педагогов - модернизацию форм и направлений деятельности ШМО и Методического	2017–2019 годы	Зам. директора по МР, руководители ШМО

№ п/п	Наименование мероприятия	Сроки реализации	Ответственные исполнители
	совета - системную организацию взаимопосещения учебных и внеучебных мероприятий школьного уровня (одним педагогом не реже 1 раза в месяц) - активное участие педагогов в мероприятиях муниципального уровня - проведение постоянно действующих обучающих семинаров по актуальным вопросам организации образовательного процесса для различных категорий педагогических работников (не менее 2-ух в течение учебного года)		
3.6.	Внедрять активные методы методической поддержки педагогов, основанные на деятельностном подходе	2017–2019 годы	Зам. директора по МР, руководители ШМО
3.7.	Мотивировать педагогов, обеспечивая консультационное и методическое сопровождение, на: - участие в конкурсах профессионально мастерства муниципального и более высоких уровней - обобщение продуктивного (инновационного) педагогического опыта	2017–2019 годы	Администрация ОУ
4. Обновление системы управления			
4.1.	Разработать систему мониторинга деятельности обновленной образовательной системы школы (<i>проектная деятельность руководства, руководителей МО, педагогов, использование разнообразных ресурсов школы</i>);	2017 год	Администрация ОУ
4.2.	Планировать деятельности учреждения на всех уровнях в соответствии приоритетными задачами развития ОУ	Весь период	Администрация ОУ
4.3.	Разработать циклограмму контрольно-управленческой деятельности	2017 год	Администрация ОУ
4.4.	Инициировать проведение аудит-консультаций специалистами МУ УО по вопросам выявления проблем в организации деятельности учреждения и их устранения	При необходимости	Директор
4.5.	Расширить использование информационно-коммуникативных технологий в процессах управления ОУ	2017–2019 годы	Администрация ОУ
4.6.	Своевременно (один раз в три года) направлять членов администрации ОУ на курсовую подготовку по актуальным вопросам управления	2017–2019 годы	Зам. директора по МР

№ п/п	Наименование мероприятия	Сроки реализации	Ответственные исполнители
5. Совершенствовать воспитательную компоненту образовательного процесса в соответствии с современными требованиями			
5.1.	Разработать целевую Программу развития воспитанной системы в новой редакции	Май-август 2017 года	Зам. директора по ВР
5.2.	Провести обучающий семинар для организаторов воспитательной работы по вопросам организации социального проектирования	Март 2017 года	Зам. директора по ВР, педагог-организатор
5.3.	Организовать работу педагогического коллектива по реализации социальных проектов на общешкольном уровне и уровне классного коллектива (не менее 1 в год)	2017-2019 годы	Зам. директора по ВР, педагог-организатор
5.4.	Организовать проведение традиционных общешкольных мероприятий, направленных на возрождение семейных ценностей и традиций	2017 год (далее ежегодно)	Зам. директора по ВР
6. Совершенствование сложившейся системы работы по выявлению и поддержке одаренных детей (талантливых детей)			
6.1.	Внести корректировку в целевую программу «Одарённые дети» в новой редакции	Май 2017 года	Зам. директора по МР
6.2.	Повышение мотивации педагогов организующих работу с одарёнными (талантливыми) детьми	2017 год (далее ежегодно)	Зам. директора по МР
6.3.	Разработать программы для поддержки талантливых учащихся по различным направлениям интеллектуальной, творческой, социальной и спортивной деятельности	2017 год (далее ежегодно)	Зам. директора по МР, учителя-члены ИОУ «Поиск»
6.4.	Организовать консультационную поддержку педагогов по актуальным вопросам организации работы с одарёнными (талантливыми) детьми (с установленной цикличностью)	2017–2019	Зам. директора по МР
6.5.	Организовать текущий контроль за деятельностью педагогов, организующих работу с одарёнными (талантливыми) детьми	2017 год (далее ежегодно)	Зам. директора по МР
6.6.	Организовать проведение ежегодных практических чтений учащихся в рамках деятельности исследовательского общества «Поиск»	2017 (далее ежегодно январь)	Зам. директора по МР
6.7.	Проводить диагностику по профориентации одаренных детей путем: анкетирования, тестирования, проведения индивидуальных	2017 год (далее ежегодно)	Зам. директора по МР, ВР, преподаватель-организатор ОБЖ

№ п/п	Наименование мероприятия	Сроки реализации	Ответственные исполнители
	профконсультаций.		
6.8.	Создание школьного фонда материального поощрения особо отличившихся учащихся	2015–2019	Директор
7.Совершенствовать инфраструктуру ОУ			
7.1.	Оборудовать мини футбольное поле на территории школы	2019 год	Директор, заведующий хозяйственной частью,
7.2.	Оборудовать «Географическую площадку» на территории школьного корпуса	2018 год	Директор, зам. директора по УВР, курирующий дошкольное образование

2.2.3.Третий этап- реализация, контроль, анализ результата.

Мониторинг осуществляется ежегодно (в конце учебного года) по показателям оценочных процедур, по которым данные школы были выбраны в качестве школ с низкими результатами:

1. Индекс низких результатов, который характеризует долю участников оценочной процедуры, показавших низкие результаты и не преодолевших нижнюю границу баллов (ВПР, ЕГЭ, ОГЭ, результаты учебной деятельности за 3 года).

2. Анализ кадрового состава, мониторинг квалификации педагогических работников школы 2 муниципалитета N.

Контроль выполнения основных мероприятий по реализации мероприятий по повышению качества образования в школах, показывающих низкие образовательные результаты на 2017–2019 годы проводит школьная координационная группа, которая осуществляет информационное и методическое обеспечение реализации Программы и, в случае необходимости, вносит необходимые предложения по его корректировке.

Результатом принятия качественных управленческих решений является улучшение показателей оценочных процедур и выход образовательной организации из категории «школы с низкими результатами».

Мониторинговые данные муниципалитета N по школам с низкими результатами о школе 2.

Таблица 10

№	Наименование школы	Индекс низких результатов				Индекс необъективности			
		ВПР	ОГЭ	ЕГЭ	Доля участников ЕГЭ, набравших балл ниже минимального	Результаты ВПР	Отношение показателей ЕГЭ к ОГЭ	Отношение итоговой оценки к результатам ЕГЭ и ОГЭ	Неподтвержденные медалисты
1.	школа 2	0	0	0	0	0	0	0	

Заключение

Управленческие решения – это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью. Принятие решений является основой управления.

Цель управленческого решения – обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам.

Технология принятия управленческого решения по повышению качества в школе, муниципалитете и регионе напрямую зависит от проведения регионального мониторинга качества общего образования. После чего должно быть принято эффективное управленческое решение, под которым подразумевается:

- осуществляемый субъектом управления логический, эмоционально психологический, организационно-правовой и социальный процесс, результатом которого является проект каких-либо изменений в организации;

- основной «продукт» (результат) труда руководителей, реализующий функции управления и содержащий постановку целей (задач), обоснование средств, способов и сроков их достижения;

- важнейшая функция руководителя; составная часть его деятельности по реализации других функций управления (организация и контроль за выполнением управленческих решений);

- процесс установления связи между существующим и желательным состоянием образовательной системы (организации), определяемыми целями организации.

Процесс принятия управленческого решения:

1. определение проблемы и целей решения;
2. выяснение директивной информации;
3. выяснение правовой стороны вопроса;
4. изучение нормативной информации;
5. изучение данных по изучению вопроса;
6. изучение прогрессивного опыта;
7. получение внутренней текущей информации;
8. получение данных о ресурсах для решения;
9. определение критериев оценки оптимальных результатов решений;
10. анализ всей информации, позитивных и негативных сторон;
11. разработка вариантов решения и оценка их результатов;
12. совещание с работниками управленческой системы;
13. принятие решения;
14. формулировка решения, его документальное оформление.

Таким образом, принятие управленческих решений – это выбор из ряда возможностей одной, касающейся того, как и что планировать, организовывать, мотивировать и контролировать. А управленческое решение

- это концентрированное выражение процесса управления на его заключительной стадии.

Список используемой литературы

1. Федеральный закон от 29.12.2012 №273 – ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;
2. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года, утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 17 ноября 2008 г. N 1662 – р;
3. Стратегия социально-экономического развития Северо – Кавказского федерального округа до 2025 года, утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 6 сентября 2010 г. N 1485 – р;
4. Государственная Программа Российской Федерации «Развитие Северо – Кавказского федерального округа» на период до 2025 года, утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 17 декабря 2012 г. N 2408 – р;
5. Закон Кабардино-Балкарской Республики от 24 апреля 2014 г. N 23 – РЗ «Об образовании»;
6. Стратегия развития Кабардино-Балкарской Республики до 2030 года, утвержденной постановлением Правительства Кабардино-Балкарской Республики от 24 июля 2007 г. N 181 – ПП, Распоряжением Правительства Кабардино – Балкарской Республики от 7 февраля 2013 г. N 74 – рп;
7. Государственная программа «Развитие образования в Кабардино-Балкарской Республике» на 2013 – 2020 годы (утв. постановлением Правительства КБР № 249 от 17.09.2013 г.);
8. Арзякова О. Н., Платонов А. М. Механизм управления внебюджетной деятельностью государственного вуза как делового предприятия // Университетское управление. 2010. № 3(14). С. 50–53.
9. Атаманчук Г.В. Теория государственного управления: Курс лекций. М.: Омега, 2010. С. 29-30.
10. Багутдинова Н. Управление качеством образования / Н. Багутдинова Н., Новиков. // Стандарты и качество. - 2009. - № 9.
11. Белый Е. М., Романова И. Б. Децентрализация управления университетом // Качество. 21 век. 2003. № 3. Интернет-ресурс - <http://quality21.ru/>.
12. Бордовский Г.А. Управление качеством образовательного процесса: Монография. / Г.А. Бордовский, А.А.Нестеров, С.Ю. Трапицын. - СПб.: Изд-во РГПУ им. А.И. Герцена, 2001. - 359 с.
13. Бочаров В.Д. Системность в управлении. М.: 2010, Владос, С. 13.
14. Буслов Е. В., Кудрявцев Ю. А., Сырых В. М. Кодекс Российской Федерации об образовании – стратегический путь совершенствования образовательного законодательства в Российской Федерации// Право и образование. – 2001. №4. - С. 24-27.
15. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник для экономических специальностей вузов-М.: Высшая школа, 1994.-224 с.

16. Горемыкин М. Это мы не проходили ... //Вестник образования. 2003. №2, с.57
17. Гребнев Л.С. Управление содержанием гуманитарного образования в России: правовой, целевой и технологический аспекты. /Л.С.Гребнев. - М., Владос, 2010.
18. Грудзинский А.О. Концепция проектно-ориентированного университета / А.О. Грудзинский // Университетское управление: практика и анализ. - 2003. - № 3(26). С. 24-37.
19. Гуманизация образования – императив XXI века/Науч. ред. – И.А. Зимняя. – М. – Набережные Челны: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 1996. – 242с.
20. Диев В.С. Управленческие решения: неопределенность, модели, интуиция- Н.: Новосибирское изд-во, 1998.- 230 с.
21. Доклад международной комиссии по образованию для XXI века: Образование: сокровитное сокровище. - М.: Изд-во ЮНЕСКО, 1997. - 295 с.,
22. Дудник С.И. Образовательная политика в современной России: проблемы и перспективы. //Образование и гражданское общество (материалы круглого стола 15 ноября 2009 г.). Серия «Непрерывное гуманитарное образование (научные исследования)». Выпуск 1. / Под ред. Ю.Н. Солонина. / С.И.Дудник, М.О.Мухудадаев - СПб.: Санкт-Петербургское философское общество, 2009.
23. Закон «Об образовании в РФ» от 29.12.2012 № N 273-ФЗ.Инновации в российском образовании: среднее профессиональное образование-М.: «Дело», 2010.- 123 с.
24. Информационные системы. Учебное пособие / Под ред. В.Н. Волковой, Б.И.Кузина.- СПб.: Изд-во СПбГТУ,1998.-213 с.
25. Ковалев А.И., Закотнов В.В, Липкина Е.Д., Люшня В.П. Система высшего образования: информационная среда, экономика, менеджмент: учебное пособие / Под ред. А.И. Ковалева.- 3-е изд. перераб. и доп.- Омск: Издательство ОмГПУ, 2009.-183 с.
26. Корольков В., Взятых В., Романкова Л.И.. Кадровая политика в высшей школе: проблемы и тенденции // Высшее образование в России. 1999. № 2. С. 15.
27. Красников В.С. Разработка управленческих решений. М.:Дело, 1999.- 355с.
28. Макаркин Н. П., Томилин О. Б., Фадеева И. М. Матричное управление в высшем учебном заведении // Университетское управление: практика и анализ. 2004. № 1(30). С. 43–47.
29. Маркова О.Ю. Образование и гражданское общество (материалы круглого стола 15 ноября 2009 г.). Серия «Непрерывное гуманитарное образование (научные исследования)». Выпуск 1. / Под ред. Ю.Н. Солонина. / О.Ю.Маркова - СПб.: Санкт-Петербургское философское общество, 2009.
30. Материалы по нормативно-правовому и законодательному обеспечению основных мероприятий проекта реформ образования./ Руков.

- группы разработчиков Е. А. Кульков. – М.: ВШЭ (университет), 2010.
31. Модернизация образования // Поиск, №22, 2 июня 2010 г. С. 10.
 32. Наумов А.Р., Чекмарев В.В. Социодинамика процессов управления образовательным производством // Университетское управление. 2003. № 2(25). С. 18-24.
 33. Национальная доктрина образования в Российской Федерации. Приложение к Постановлению Правительства РФ от 4.10.2010 г., №751. – М.: 2010. – 7с. – Консультант Плюс
 34. Образовательная политика России (Проект по состоянию на 19 июня 2001 г.)// Государственный совет Российской Федерации. – М.: 2001. – 27с.
 35. Общий менеджмент: Учебное пособие / Под ред. Казанцева А.К.- М.: Экономика, 1999.-354 с.
 36. Приказ Минобразования РФ от 15 июня 2001 г. № 2403 «О реорганизации совета руководителей органов управления образованием субъектов Российской Федерации Минобразования России» - Консультант Плюс
 37. Розин В.М. Образование как синергетическая система. // Синергетика и образование. М., 1997. С. 77-80.
 38. Степанов С. А. Методология построения системы менеджмента качества вуза на основе процессно-ориентированного подхода // Материалы науч. конф. «Качество и ИПИ-технологии» / под ред. д. т. н., проф. В. Н. Азарова. /С.А.Степанов, В.С.Соболев, В.В.Азарьева. - М.: Фонд «Качество», 2009.
 39. Фатхутдинов Р. А. Концепция подготовки специалистов по менеджменту // Высшее образование в России. 1996. № 4. С. 33.
 40. Фатхутдинов Р.А. Система менеджмента: учебно-практическое пособие, 3-е изд.-М.: ЗАО «Бизнес-школа» «Интел-Синтез», 2003.-352 с.
 41. Федеральный закон от 19 мая 1995 года «Об общественных объединениях» №82-ФЗ //Российская газета №100 от 25.05.1995
 42. Хохлов А. Ф. Проектно-ориентированный университет / А.Ф.Хохлов, Р.Г. Стронгин, А.О.Грудзинский // Высшее образование в России. 2009. № 2.
 43. Хохлов А. Ф. Структуры управления образовательными проектами в университете / А.Ф.Хохлов, Р.Г. Стронгин, А.О.Грудзинский // Стратегическое управление и институциональные исследования в высшем образовании: Материалы первой междунар. конф. Москва, 3-4 дек. 2009 г., Казань: Физтехпресс, 2003.
 44. Шестопапов Т.С. Качество образования в условиях модернизации Российского образования // Методические рекомендации. /Т.С. Шестопапов. - Барнаул: БГПУ, 2009. - 49 с.
 45. Шукшунов В. Остановите реформу! // Поиск, № 3, 10-16 января 1998.

46. Якунин В.А. Обучение как процесс управления. Психологические аспекты. /В.А.Якунин. - Л., 1988. 154с.

ПРИКАЗ № 1

от ____ №

**муниципального органа управления образованием
о проведении мониторингового обследования образовательных организаций
муниципалитета с целью определения школ, показывающих устойчиво низкие
результаты.**

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Утвердить группу экспертов из числа работников образования муниципалитета в составе: _____.
2. Утвердить положение о проведении мониторингового обследования образовательных организаций муниципалитета с целью определения школ, показывающими устойчиво низкие результаты (приложение 1).
3. Утвердить план мероприятий «Дорожную карту» муниципалитета по повышению качества образования в школах, показывающих низкие образовательные результаты на 2017-2019 годы (приложение 2).
4. Утвердить «Дорожную карту» реализации типовой комплексной модели учительского роста, ориентированной на поддержку школ с низкими результатами обучения (приложение 3).
5. Контроль за исполнением приказа возложить на _____.

Приложение 1 (к приказу №1)

Положение о проведении мониторингового обследования образовательных организаций муниципалитета с целью определения школ, показывающими устойчиво низкие результаты.

Пояснительная записка.

Представленный модельный акт закрепляет организационный порядок подготовки и проведения муниципального мониторингового обследования образовательных организаций муниципалитета с целью определения школ, показывающими устойчиво низкие результаты.

Приказ утверждает положение о проведении мониторингового обследования образовательных организаций муниципалитета с целью определения школ, показывающими устойчиво низкие результаты, закрепляет сроки его проведения, критерии идентификации школ, показывающих низкие результаты обучения.

Порядок выявления школ, показывающих низкие результаты обучения на муниципальном и региональном уровнях предполагает аналитическую обработку комплекса образовательных результатов школы. В состав направлений мониторинга качества образования включены следующие показатели:

- Результаты ЕГЭ, ОГЭ, НИКО, ВПР.
- Сравнение результатов НИКО и ЕГЭ, НИКО и ОГЭ, ОГЭ и ЕГЭ по годам.
- Выявление групп обучающихся с различным уровнем подготовки и описание характеристик таких групп с целью разработки мер по повышению качества преподавания отдельных предметов и др.
- Динамика движения контингента в старшей школе.
- Участие учащихся образовательной организации в олимпиадах и конкурсах.
- Динамика продолжения обучения выпускников школы и др.

Мониторинг результатов общеобразовательных организаций при проведении процедур оценки качества образования в целях выявления школ, показывающих низкие результаты обучения на муниципальном и региональном уровне целесообразно проводить по следующим критериям (табл.1):

Критерии идентификации школ, показывающих низкие результаты обучения.

Таблица 1

№	Критерий	Показатель	Значение показателя
1.	Результаты государственных итоговых экзаменов (ГИА и ЕГЭ)	Средний балл ЕГЭ, ОГЭ	Расхождение между средним баллом по региону и средним баллом школы составляет более 10 баллов
		Процент выполнения заданий базового уровня	Менее 50%
		Процент выполнения заданий повышенного уровня	Менее 25%
2.	Отношение показателей ЕГЭ к ОГЭ	Процент не преодолевших минимальную границу	Более 4 %
		Процент индекса низких результатов	Более 3 %
		Процент индекса массовых результатов	Более 1 %
		Процент индекса высоких результатов	Более 1 %
		Процент количества участников	Более 1 %
3.	Отношение итоговой оценки, выставленной образовательной организацией по предмету в сравнении с результатами ЕГЭ и ОГЭ.	Годовая оценка, выставленная образовательной организацией выше чем результат ГИА и ЕГЭ по предмету	Более 1 балла (по пятибалльной шкале оценивания)
		Годовая оценка, выставленная образовательной организацией ниже чем	Менее 1 балла (по пятибалльной шкале оценивания)

		результат ГИА и ЕГЭ по предмету	
4.	Результаты Всероссийских и республиканских проверочных работ	Процент успешного выполнения ВПР 9-11 классы по математике.	Менее 80%
		Процент успешного выполнения ВПР 9-11 классы по русскому языку.	Менее 80%
5.	Динамика движения контингента в старшей школе	Доля успешно окончивших старшую школу от общего количества обучающихся, перешедших из 9-го класса в 10-й.	Менее 60 %
6.	Участие в олимпиадах и конкурсах	Доля призеров олимпиад и конкурсов различного уровня	Менее 10 % учащихся за последние 3 года, ставших победителями и призерами на муниципальных, региональных и всероссийских олимпиадах и конкурсах
		Процентное соотношение общей доли участников олимпиад на муниципальном уровне к доле участников олимпиад на республиканском уровне	Менее 10 %
7.	Анализ кадрового потенциала: возрастной состав педагогов.	От 20 до 30 лет	Менее 8%
		От 31 до 55 лет	Менее 62%
		От 56 и более лет	Более 30%
	Анализ кадрового потенциала: уровень квалификации.	высшая	Менее 40 %
		первая	Менее 25 %
		СЗД (с целью подтверждения соответствия занимаемой должности)	Более 10 %
		Количество не прошедших аттестацию	Более 10 %
	Анализ кадрового потенциала: уровень образования.	Высшее	Менее 90 %
Неоконченное высшее		Более 1 %	
Профессиональная переподготовка		Менее 8 %	

Приложение 2 (к приказу №1)

План мероприятий «Дорожная карта»

муниципалитета по повышению качества образования в школах, показывающих низкие образовательные результаты на 2017-2019 годы. (с. 20–23, таблица 2)

«Дорожная карта» реализации типовой комплексной модели учительского роста, ориентированной на поддержку школ с низкими результатами обучения

1

Шаг № 1. Создание совета и рабочей группы для управления реализацией типовой комплексной модели учительского роста, ориентированной на поддержку школ с низкими результатами обучения					
№	Мероприятия	Результат	Отчётная документация	Сроки	Ответственный
1.1	Анализ нормативного правового обеспечения субъектов Российской Федерации, регламентирующего формирование региональных систем учительского роста и поддержки школьных педагогических команд с целью повышения качества образования в школах с низкими результатами обучения	Проведён анализ нормативного правового обеспечения субъектов Российской Федерации, регламентирующего формирование региональных систем учительского роста и поддержки школьных педагогических команд с целью повышения качества образования в школах с низкими результатами обучения	Аналитическая записка	2016	Руководители региональных, муниципальных органов управления образованием, руководители общеобразовательных организаций
1.2	Изучение успешных региональных практик формирования систем учительского роста и поддержки школьных педагогических команд с целью повышения качества образования в школах с низкими результатами обучения и школах	Проведен анализ успешных региональных практик формирования систем учительского роста и поддержки школьных педагогических команд с целью повышения качества образования в школах с низкими результатами обучения	Аналитическая записка	2016	Руководители региональных, муниципальных органов управления образованием, руководители общеобразовательных организаций
1.3	Анализ профессиональных сообществ педагогических работников с целью определения актуальных потребностей в	Проведен анализ успешных региональных практик формирования систем учительского роста и поддержки	Аналитическая записка	2016	Руководители региональных, муниципальных органов управления

	создании единого информационного пространства для педагогических работников школ с низкими результатами обучения и школ	школьных педагогических команд с целью повышения качества образования в школах с низкими результатами обучения			образованием, руководители общеобразовательных организаций
1.4	Создание совета и рабочей группы для управления программой учительского роста педагогических работников школ с низкими результатами обучения	Создание совета и рабочей группы для управления программой учительского роста педагогических работников школ с низкими результатами обучения	Создан совет и рабочая группа для управления программой учительского роста педагогических работников школ с низкими результатами обучения	2016	Руководители региональных, муниципальных органов управления образованием, руководители общеобразовательных организаций
Шаг № 2. Внесение необходимых изменений в организационное, финансово-экономическое, информационное, кадровое, материально-техническое обеспечение					
2.1 Организационное обеспечение реализации типовой комплексной модели учительского роста, ориентированной на поддержку школ с низкими результатами обучения					
№	Мероприятия	Результат	Отчётная документация	Сроки	Ответственный
2.1.1	Внесение необходимых изменений в подзаконные нормативные правовые акты федерального уровня, обеспечивающие реализацию модели	Внесены необходимые изменения в подзаконные нормативные правовые акты федерального уровня, обеспечивающие реализацию модели	Обеспечивающие реализацию модели подзаконные нормативные правовые акты федерального уровня с внесёнными изменениями	2017	Руководители региональных, муниципальных органов управления образованием
2.1.2	Внесение необходимых изменений	Внесены необходимые изменения	Внутренняя	2017	Руководители

	во внутреннюю распорядительную документацию образовательных организаций	во внутреннюю распорядительную документацию образовательных организаций	распорядительная документация образовательных организаций с внесёнными в неё необходимыми изменениями		образовательных организаций
2.1.3	Определение направлений и мероприятий обновления содержания общего образования	Определены направления и мероприятия обновления содержания общего образования	Описание направлений и мероприятий обновления содержания общего образования	2017	Руководители региональных, муниципальных органов управления образованием, руководители общеобразовательных организаций
2.1.4	Разработка методических рекомендаций по поддержке школьных педагогических команд с целью повышения качества образования в школах с низкими результатами обучения	Разработаны методические рекомендации по поддержке школьных педагогических команд с целью повышения качества образования в школах с низкими результатами обучения	Методические рекомендации по поддержке школьных педагогических команд с целью повышения качества образования в школах с низкими результатами обучения	2017	Руководители региональных, муниципальных органов управления образованием, руководители общеобразовательных организаций, руководители рабочих групп
2.1.5	Разработка программ повышения квалификации по развитию профессионального роста учителя с учетом специализации учителя и перечня направлений обновления	Разработанные программы повышения квалификации по развитию профессионального роста учителя с учетом специализации учителя и перечня	Программы повышения квалификации по развитию профессионального	2017	Руководители региональных, муниципальных органов управления образованием

	содержания общего образования	направлений обновления содержания общего образования	роста учителя с учетом специализации учителя и перечня направлений обновления содержания общего образования		
2.1.6	Организация взаимодействия участников мероприятий по укреплению кадрового потенциала школ с низкими результатами обучения	Описание взаимодействия участников мероприятий по укреплению кадрового потенциала школ с низкими результатами обучения	Описание взаимодействия участников мероприятий по укреплению кадрового потенциала школ с низкими результатами обучения	2017	Руководители общеобразовательных организаций, руководители рабочих групп
2.1.7	Организация сетевого взаимодействия (вузов, институтов и академий переподготовки и повышения квалификации работников образования, центров дополнительного образования детей, средств массовой информации и других информационных структур, в том числе библиотеки; и др.) в научно-методическом обеспечении развития учительского потенциала	Описание сетевого взаимодействия в научно-методическом обеспечении развития учительского потенциала	Описание сетевого взаимодействия в научно-методическом обеспечении развития учительского потенциала	Весь период	Руководители региональных, муниципальных органов управления образованием, руководители общеобразовательных организаций
2.2 Финансово-экономическое обеспечение реализации типовой комплексной модели учительского роста, ориентированной					

на поддержку школ с низкими результатами обучения					
№	Мероприятия	Результат	Отчётная документация	Сроки	Ответственный
2.2.1	Разработка схемы бизнес-процессов реализации национальной системы учительского роста в школах с низкими результатами обучения	Разработанная схема бизнес-процессов реализации национальной системы учительского роста в школах с низкими результатами обучения	Схема бизнес-процессов реализации национальной системы учительского роста в школах с низкими результатами обучения	2017	Руководители региональных, муниципальных органов управления образованием
2.2.2	Расчёт потребностей в расходах образовательных организаций	Рассчитанные потребности в расходах образовательных организаций	Описание потребностей в расходах образовательных организаций	2017	Руководители региональных, муниципальных органов управления образованием
2.2.3	Разработка финансовых механизмов реализации системы учительского роста	Разработанные финансовые механизмы реализации системы учительского роста	Описание финансовых механизмов реализации системы учительского роста	2017	Руководители региональных, муниципальных органов управления образованием
2.3 Информационное обеспечение реализации типовой комплексной модели учительского роста, ориентированной на поддержку школ с низкими результатами обучения					
№	Мероприятия	Результат	Отчётная документация	Сроки	Ответственный
2.3.1	Размещение информации о ходе реализации типовой комплексной модели учительского роста, ориентированной	Информация о ходе реализации типовой комплексной модели учительского роста, ориентированной	Информация о ходе реализации типовой комплексной	Весь период	Руководители региональных, муниципальных органов управления

	на поддержку школ с низкими результатами обучения, в СМИ, сети Интернет	на поддержку школ с низкими результатами обучения, размещённая в СМИ, сети Интернет	модели учительского роста, ориентированной на поддержку школ с низкими результатами обучения, размещённая в СМИ, сети Интернет		образованием, руководители общеобразовательных организаций, руководители рабочих групп
2.4 Кадровое обеспечение реализации типовой комплексной модели учительского роста, ориентированной на поддержку школ с низкими результатами обучения					
№	Мероприятия	Результат	Отчётная документация	Сроки	Ответственный
2.4.1	Определение участников мероприятий по укреплению кадрового потенциала школ с низкими результатами обучения (с описанием функций каждой из категории участников)	Определение участников мероприятий по укреплению кадрового потенциала школ с низкими результатами обучения (с описанием функций каждой из категории участников)	Перечень участников мероприятий по укреплению кадрового потенциала школ с низкими результатами обучения с описанием функций каждой из категории участников	2016	Руководители региональных, муниципальных органов управления образованием, руководители общеобразовательных организаций, руководители рабочих групп
2.4.2	Создание обучающих (стажерских) площадок, обучение на которых ведется силами профессиональной команды тьюторов, прошедших	Созданы обучающие (стажерские) площадки, обучение на которых ведется силами профессиональной команды тьюторов, прошедших	Созданные обучающие (стажерские) площадки	2017	Руководители региональных, муниципальных органов управления

	специальную подготовку на курсах	специальную подготовку на курсах			образованием, руководители общеобразовательных организаций
2.5 Материально-техническое обеспечение реализации типовой комплексной модели учительского роста, ориентированной на поддержку школ с низкими результатами обучения					
№	Мероприятия	Результат	Отчётная документация	Сроки	Ответственный
2.5.1	Проведение работ по укреплению материально-технической базы образовательных организаций	Проведены работы по укреплению материально-технической базы образовательных организаций	Описание работ по укреплению материально-технической базы образовательных организаций	2017	Руководители общеобразовательных организаций
Шаг № 3. Организация и проведение мероприятий по поддержке школ с низкими результатами обучения					
№	Мероприятия	Результат	Отчётная документация	Сроки	Ответственный
3.1	Реализация программ повышения квалификации по развитию профессионального роста учителя с учетом специализации учителя и перечня направлений обновления содержания общего образования	Реализация программ повышения квалификации по развитию профессионального роста учителя с учетом специализации учителя и перечня направлений обновления содержания общего образования	Программы повышения квалификации по развитию профессионального роста учителя	2017	Руководители региональных, муниципальных органов управления образованием, руководители общеобразовательных организаций
3.2	Осуществление методической поддержки команд педагогических работников школ с низкими результатами обучения с учетом образовательной и воспитательной функции педагогических	Осуществление методической поддержки команд педагогических работников школ с низкими результатами обучения	Описание методической поддержки команд педагогических работников школ с низкими	Весь период	Руководители региональных, муниципальных органов управления образованием, руководители

	<p>работников и с учетом различных категорий педагогических работников (учителя начального общего образования, педагоги-предметники, классные руководители):</p> <ul style="list-style-type: none"> – информационно-методическое сопровождение педагогов; – консультативно-методическое сопровождение деятельности педагогов; – учебно-методическое сопровождение деятельности педагогов. 		результатами обучения		общеобразовательных организаций, руководители рабочих групп
3.3	Обучение педагогических работников на стажерских площадках силами профессиональной команды тьюторов, прошедших специальную подготовку на курсах	Обучение педагогических работников на стажерских площадках силами профессиональной команды тьюторов, прошедших специальную подготовку на курсах	Описание обучения педагогических работников на стажерских площадках силами профессиональной команды тьюторов	Весь период	Руководители региональных, муниципальных органов управления образованием, руководители общеобразовательных организаций
3.4	Реализация мероприятий обновления содержания общего образования	Мероприятия обновления содержания общего образования	Описание мероприятий обновления содержания общего образования	Весь период	Руководители образовательных организаций, руководители рабочих групп
3.5	Осуществление сетевого взаимодействия (вузов, институтов и академий переподготовки и повышения квалификации работников образования, центров	Сетевое взаимодействие участников мероприятий по укреплению кадрового потенциала школ с низкими результатами обучения	Описание сетевого взаимодействия участников мероприятий по укреплению	Весь период	Руководители региональных, муниципальных органов управления образованием,

	<p>дополнительного образования детей, средств массовой информации и других информационных структур, в том числе библиотеки; и др.) участников мероприятий по укреплению кадрового потенциала школ с низкими результатами обучения</p>		<p>кадрового потенциала школ с низкими результатами обучения</p>		<p>руководители общеобразовательных организаций</p>
--	---	--	--	--	---

ПРИКАЗ №2
от ____ №
образовательной организации
о мерах по повышению качества образования в школе 2 Муниципалитета N
на 2017-2019 годы

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Утвердить рабочую группу из числа работников образовательной организации в составе: _____.
2. Утвердить план мероприятий «Дорожную карту» образовательной организации по повышению качества образования в школе 2 Муниципалитета N на 2017-2019 годы
3. Контроль за исполнением приказа возложить на _____.

Приложение 1

план мероприятий «Дорожная карта»
образовательной организации по повышению качества образования в школе 2
Муниципалитета N на 2017-2019 годы (стр.32-38, таблица 9).