

Государственное автономное образовательное учреждение Тюменской  
области дополнительного профессионального образования  
«Тюменский областной государственный институт развития регионального  
образования»

**Совершенствование алгоритмов принятия  
управленческих решений  
по обеспечению качества школьного образования**

Методические рекомендации

Тюмень, 2024

удк 371.11

Методические рекомендации «Совершенствование алгоритмов принятия управленческих решений по обеспечению качества школьного образования» одобрены на заседании кафедры подготовки и сопровождения управленческих кадров ГАОУ ТО ДПО «ТОГИРРО» (протокол № 8 от 26 ноября 2024 г.), рекомендованы к опубликованию.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ АЛГОРИТМОВ ПРИНЯТИЯ  
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ КАЧЕСТВА  
ШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ / С.В. Долгих, А.В. Захаров, Т.А. Иванычева.  
– Методические рекомендации. – Тюмень: ГАОУ ТО ДПО «ТОГИРРО». - 2024  
г. - 47 с.

В условиях динамичного развития общества и стремительного изменения требований к образовательным результатам возрастает необходимость совершенствования системы управления качеством образования на разных уровнях управления. Эффективная разработка и внедрение алгоритмов принятия управленческих решений позволяет обеспечить высокое качество образовательного процесса и достижение поставленных целей.

Настоящие методические рекомендации предназначены муниципальным органам управления образованием, руководителям общеобразовательных организаций, методическим службам; направлены на реализацию системного подхода к управлению качеством образовательных результатов.

## СОДЕРЖАНИЕ

	Введение	
1.	Нормативно-правовые основы принятия управленческих решений по управлению качеством образования	
2.	Теоретико-методологические основы разработки управленческих решений в системе образования	
3.	Ключевые аспекты принятия управленческих решений	
4.	Механизмы принятия управленческих решений по обеспечению качества образования	
5.	Принятие управленческих решений на основе анализа результатов оценочных процедур	
5.1.	Алгоритм принятия управленческих решений для руководителей муниципальных органов управления образования	
5.2.	Алгоритм принятия управленческих решений для руководителей образовательных организаций	
5.3.	Алгоритм принятия управленческих решений для руководителей методических объединений образовательных организаций	
6.	Принятие управленческих решений на основе анализа факторов риска снижения качества образовательных результатов	
6.1.	Алгоритм принятия управленческих решений для руководителей муниципальных органов управления образования	
6.2.	Алгоритм принятия управленческих решений для руководителей образовательных организаций	
6.3.	Алгоритм принятия управленческих решений для руководителей методических объединений образовательных организаций	
7.	Профессиональное развитие школьных команд образовательных организаций: управленческие решения	
8.	Оценка эффективности управленческих решений	
	Список литературы	

## Сокращения

УР	Управленческие решения
ГИА	Государственная итоговая аттестация
ОО	Образовательная организация
НОО	Начальное общее образование
ООО	Основное общее образование
СОО	Среднее общее образование
ГАОУ ТО ДПО «ТОГИРРО»	Государственное автономное образовательное учреждение Тюменской области дополнительного профессионального образования «Тюменский областной государственный институт развития регионального образования».
ОГЭ	Форма государственной итоговой аттестации по образовательным программам основного общего образования
ВПР	Всероссийская проверочная работа
МО	Методическое объединение
РМО	Районное методическое объединение
ИОМ	Индивидуальный образовательный маршрут
ФИОКО	Федеральное государственное бюджетное учреждение «Федеральный институт оценки качества образования»
КИМ	Контрольно-измерительные материалы

## Основные понятия

Понятие	Определение
Алгоритм	Чёткая последовательность действий, выполнение которой даёт какой-то заранее известный результат
Алгоритм принятия управленческого решения	Набор правил, описывающих последовательность осуществления и выбора действий, связанных с принятием управленческих решений для достижения поставленных целей
Качество образования	Комплексная характеристика образовательной деятельности и подготовки обучающегося, выражающая степень их соответствия федеральным государственным образовательным стандартам и (или) потребностям физического или юридического лица, в интересах которого осуществляется образовательная деятельность, в том числе степень достижения планируемых результатов образовательной программы
Управление качеством образования	целенаправленный, ресурсообеспеченный, спроектированный процесс взаимодействия управляющей и управляемой подсистем по достижению устойчивого развития качества запрограммированного результата (норм, стандартов и т. п.)
Управленческие решения	Управляющие воздействия, направленные на достижение цели управления и предназначенные для изменения управляемых факторов, влияющих на образовательную организацию

Качество управленческого решения	Степень соответствия его свойств реальным ценностям образовательной организации и общества.
Региональный методист	Педагогический работник - штатный сотрудник ЦНППИМ или привлекаемый к работе в ЦНППИМ по договору гражданско-правового характера и в иных формах сотрудничества, осуществляющий сопровождение непрерывного профессионального развития педагогических работников, в том числе оказывающий адресную методическую поддержку в разработке и реализации индивидуальных образовательных маршрутов непрерывного профессионального развития педагогических работников, обобщающий и распространяющий информацию о передовых технологиях
Методическая служба	Совокупность субъектов научно-методической деятельности различных уровней, осуществляющих сопровождение системы методической работы, направленной на преодоление профессиональных дефицитов и развитие профессионального мастерства педагогических работников
Профессиональные компетенции –	Способность и готовность успешно действовать на основе практического опыта, знаний, умений и навыков при решении профессиональных задач
Индивидуальный образовательный маршрут	Комплекс мероприятий, включающий описание содержания, форм организации, технологий, темпа и общего времени освоения педагогическими работниками и управленческими кадрами необходимых знаний, умений, практических навыков и опыта, основанный на персонифицированном подходе к организации дополнительного профессионального образования, в том числе учитывающем актуальные дефициты профессиональных компетенций педагогических работников и управленческих кадров, их личностные ресурсы, педагогические и управленческие условия общеобразовательной организации, в которой они работают, а также возможности и ресурсы системы дополнительного профессионального образования
Наставничество	Форма обеспечения профессионального становления, развития и адаптации к квалифицированному исполнению должностных обязанностей лиц, в отношении которых осуществляется
Стажировочная площадка	Статус, присваиваемый образовательной организацией, осуществляющей деятельность по трансляции позитивного инновационного

## ВВЕДЕНИЕ

Вопросы, связанные с качеством образования и неуспеваемостью обучающихся, являются одним из наиболее актуальных аспектов, волнующих всех участников образовательного процесса. Учителя, родители и сами обучающиеся испытывают беспокойство по поводу уровня учебных достижений и его влияния на будущее детей. В условиях современных социокультурных реалий задача обеспечения качественного обучения и равного доступа к нему для всех учащихся, независимо от их социального, экономического и культурного фона, становится основанием для формирования стратегий и методов управления в образовательных учреждениях.

Совершенствование алгоритма принятия управленческих решений в области качества образования представляет собой ключевую задачу для общеобразовательных организаций. Важно, чтобы каждая школа могла не только осознать свои сильные и слабые стороны, но и разработать системный подход к улучшению образовательных результатов. Эффективное управление качеством образования требует осознания того, что уровень удовлетворенности образовательным процессом зависит не только от материальных ресурсов, но и от квалификации педагогов и уровня их вовлеченности.

Критическим аспектом, определяющим функциональность школы, является создание благоприятной учебной атмосферы, что возможно лишь при условии слаженной работы педагогического коллектива и управления. В данном контексте необходимо особое внимание уделить профессиональному сотрудничеству и поддержке педагогов в их стремлении к развитию и эффективному решению вопросов, касающихся образовательной практики.

Перед управленческими командами общеобразовательных организаций стоит задача не только идентификации специфических признаков неуспешности, но и выработки рекомендаций по их устранению. В числе таких признаков выделяются:

- отсутствие интереса родителей в содействии организации образовательного процесса;
- отсутствие или недостаточную эффективность системы объективной оценки результатов обучения;
- дефицит педагогических кадров;
- недостаточную предметную, методическую или психолого-педагогическую компетентность педагогических работников;
- большое количество неполных семей и детей «группы риска», в том числе наличие детей-мигрантов;
- низкий уровень оснащения школ;

Целью методических рекомендаций является предоставление чётко структурированных и практико-ориентированных шагов для разработки и реализации эффективных управленческих решений, направленных на повышение качества образования в школах.

Рекомендации направлены на обеспечение качества образования, повышение уровня участия всех заинтересованных сторон в образовательном процессе и создание условий для оптимизации работы управленческих команд.

Успешная реализация данных рекомендаций не только окажет положительное влияние на учебные достижения, но и создаст базу для устойчивого развития образовательных учреждений.

## **НОРМАТИВНО-ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАНИЯ**

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
2. Приказ Министерства образования и науки РФ от 17 мая 2012 г. N 413 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта среднего общего образования» (с изменениями и дополнениями).
3. Приказ Минобрнауки России от 14.06.2013 № 462 «Об утверждении Порядка проведения самообследования образовательной организацией».
4. Приказ Минпросвещения России от 13.03.2019 № 114 «Об утверждении показателей, характеризующих общие критерии оценки качества условий осуществления образовательной деятельности организациями, осуществляющими образовательную деятельность по основным общеобразовательным программам, образовательным программам среднего профессионального образования, основным программам профессионального обучения, дополнительным общеобразовательным программам».
5. Приказ Минпросвещения России от 02.09.2020 № 458 «Об утверждении Порядка приема на обучение по образовательным программам начального общего, основного общего и среднего общего образования».
6. Приказ Минпросвещения России от 22.03.2021 № 115 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по основным общеобразовательным программам - образовательным программам начального общего, основного общего и среднего общего образования».
7. Приказ Министерства просвещения РФ от 31 мая 2021 г. N 286 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта начального общего образования» (с изменениями и дополнениями).
8. Приказ Министерства просвещения РФ от 31 мая 2021 г. N 287 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта основного общего образования» (с изменениями и дополнениями).
9. Приказ Минпросвещения России от 18.05.2023 № 372 «Об утверждении федеральной образовательной программы начального общего образования».
10. Приказ Минпросвещения России от 18.05.2023 № 370 «Об утверждении федеральной образовательной программы основного общего образования».
11. Приказ Минпросвещения России от 18.05.2023 № 371 «Об утверждении федеральной образовательной программы среднего общего образования».
12. Приказ Рособрнадзора от 13.05.2024 N 1008 «Об утверждении состава участников, сроков и продолжительности проведения всероссийских проверочных работ в образовательных организациях, осуществляющих образовательную деятельность по образовательным программам начального общего, основного общего, среднего общего образования, а также перечня учебных предметов, по которым проводятся всероссийские проверочные работы в образовательных организациях, осуществляющих образовательную



деятельность по образовательным программам начального общего, основного общего, среднего общего образования, в 2024/2025 учебном году»

13. Письмо Минпросвещения России от 13.01.2023 N 03-49 «О направлении методических рекомендаций» (вместе с «Методическими рекомендациями по системе оценки достижения обучающимися планируемых результатов освоения программ начального общего, основного общего и среднего общего образования»).

14. Письмо Рособрнадзора от 04.08.2017 N 05-375 «О направлении Методических рекомендаций по организации и проведению органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации, осуществляющими переданные полномочия Российской Федерации в области образования, проверок организаций, осуществляющих образовательную деятельность по образовательным программам начального общего, основного общего и среднего общего образования, в рамках федерального государственного надзора в сфере образования».

15. Письмо Рособрнадзора от 16.03.2018 № 05-71 «О направлении рекомендаций по повышению объективности оценки образовательных результатов».

16. Письмо Минпросвещения России от 23.01.2020 № МР-42/02 «О направлении целевой модели наставничества и методических рекомендаций (вместе с «Методическими рекомендациями по внедрению методологии (целевой модели) наставничества»)

17. Концепция проекта «Школа Минпросвещения России»// <https://smp.edu.ru/concept>

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В СИСТЕМЕ ОБРАЗОВАНИЯ

Развитие механизмов управления качеством образования и принятие эффективных управленческих решений становится одной из приоритетных задач для управленческих команд образовательных организаций.

Понятие «управленческие решения» характерно для такой области научного знания, как «менеджмент».

В менеджменте управленческое решение рассматривается как результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента.

Это не только волевой, но и творческий акт субъекта управления на основе знаний законов функционирования управляемой социально-экономической системы и способов её деятельности по разрешению проблемы или изменению существующей ситуации.

Чтобы минимизировать интуитивный подход к разработке управленческих решений в системе образования, руководителю требуется опираться на знание теоретических подходов обозначенной проблемы.

Ориентация управленческой деятельности на теоретико-методологические подходы позволяет эффективно организовать учебный процесс, улучшить качество образования и обеспечить устойчивое развитие образовательных учреждений [1; 2; 3; 7].

Рассмотрим ключевые теоретические подходы и концепции, которые стоит учитывать при разработке и реализации управленческих решений:

### *Системный подход*

Системный подход рассматривает образование как сложную систему, состоящую из множества взаимосвязанных компонентов (учащиеся, преподаватели, администраторы, родители, общество).

Системный подход предполагает

- взаимосвязь элементов: оценка того, как изменения в одной части системы (например, новые методы обучения) влияют на другие (например, мотивацию учеников);

- целостное восприятие: принятие решений с учетом всех элементов системы и их взаимодействия для достижения общих целей обучения.

Этот подход направлен на анализ всех компонентов образовательного процесса и их взаимодействия, что способствует более глубокому пониманию проблем и более эффективному поиску решений.

Основные понятия системного подхода:

1. Система: совокупность взаимосвязанных элементов, которые действуют в рамках общей цели. В контексте образования это могут быть учащиеся, преподаватели, учебные планы, ресурсы, инфраструктура и технологии.

2. Обратная связь: механизм, позволяющий оценивать результаты действий и вносить коррективы на основе полученной информации.

3. Целевая ориентация: определение конечных целей и задач, которые необходимо достичь с помощью образования.

4. Управление изменениями: процесс внедрения новшеств и изменения существующих процессов для достижения улучшений.

#### *Теория управления*

Разработка управленческих решений требует знания основ теории управления.

В рамках решения рассматриваемой проблемы важно опираться на

- функции управления: анализ, планирование, организация, мотивация, контроль и оценка;

- стратегическое управление.

Каждая из этих функций играет важную роль в эффективном управлении образовательными учреждениями. Поиск эффективных управленческих решений начинается с анализа текущего состояния исследуемой ситуации.

Управленческие решения носят не только оперативный характер, но и стратегический, поэтому такие шаги, как определение долгосрочных целей образовательного учреждения, разработка стратегий для их достижения с учетом внешних и внутренних факторов, являются этапами разработки управленческих решений.

#### *Социокультурный подход*

Этот подход акцентирует внимание на влиянии социокультурной среды на образовательный процесс:

- культурные контексты: понимание того, как культурные, социальные и экономические факторы влияют на обучение и развитие учащихся;

- инклюзивность: разработка решений, которые учитывают разнообразие потребностей учащихся, социальную справедливость и равные возможности.

#### *Теория изменений (Change Theory)*

Управленческие решения по сути своей связаны с изменениями в управлении кадрами, информацией, ресурсами и др. В этой связи от субъекта управления требуется понимание того, как теория изменений фокусируется на процессах изменений в образовательной среде:

- модели изменений: разработка способов внедрения изменений через четкое планирование, привлечение заинтересованных сторон и управление сопротивлением;

- оценка воздействия: определение показателей для оценки успешности внедряемых изменений и их влияния на образовательный процесс.

#### *Прикладная психология*

Управленческие решения связаны с деятельностью субъектов (тех, кто принимает решения, и кто исполняет решения). Поэтому руководителю образовательной организации важно опираться на понимание:

- мотивационных факторов у обучающихся и сотрудников;

- методы управления: применение психологических теорий для применения методов управления, ориентированных на индивидуальные особенности подчиненных.

#### *Экономическая теория*

Финансовая устойчивость и оптимальное распределение ресурсов являются важными аспектами управления образованием, что предполагает:

- анализ затрат и выгод: расчет экономической эффективности различных управленческих решений, включая нововведения;
- ресурсное управление: оптимизация распределения материальных и человеческих ресурсов для повышения качества образования.

#### *Инновационные подходы в образовании*

С учетом быстрого развития технологий и образовательных практик, важным аспектом является:

- использование новых технологий для повышения эффективности обучения и управления;
- разработка управленческих решений для эффективной организации и управления дистанционным обучением в условиях глобализации.

Разработка управленческих решений в системе образования является многогранным процессом, требующим интеграции теоретических подходов различных научных областей и успешных управленческих практик.

Знание теоретических основ разработки управленческих решений обеспечивает более глубокое понимание образовательного процесса и важность системного, стратегического подходов в управлении учреждениями образования.

Понимание и применение теоретико-методологических подходов помогут создать более эффективные и устойчивые управленческие практики, повышающие качество образования.

## **КЛЮЧЕВЫЕ АСПЕКТЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

При принятии управленческих решений учитываются следующие аспекты:

*Субъекты решения.* Это лица, наделённые правом принимать решения или следить за их реализацией. В системе образования это административно-управленческий персонал. Это не означает, что другие субъекты образовательных отношений не принимают участия в разработке управленческих решений. В соответствии с концепцией проекта «Школа Минпросвещения России» коллективным субъектом, отвечающим за обеспечение качества образовательной организации выступает школьная команда.

*Объекты решения.* Это исполнители решений. Одно лицо может быть и субъектом, и объектом управленческого решения (например, директор разработал систему реструктуризации организации и оставил за собой координацию мер по её реализации).

*Предмет решения.* Это то, что решается. Например, стратегическое планирование развития образовательной организации, управление кадрами, информационными ресурсами и др.

*Цель разработки решения.* Отражает развитие какого-либо вида деятельности по формированию и реализации решения. Применительно к исследуемой проблематике - совершенствование системы управления качеством образования в школе. Чем эффективнее решение, тем больший вклад оно обеспечивает в движении к этой цели. Но эффективность процесса принятия решения и самого решения можно оценить только после его выполнения.

Управленческие решения представляют собой управляющие воздействия, направленные на достижение цели управления. Управленческие решения предназначены для изменения управляемых факторов, влияющих на образовательную организацию.

Управленческие решения всегда содержит формулировку действия субъектов (исполнителей): что, как, кому, когда делает, почему надо сделать.

*Виды управленческих решений.*

В теории менеджмента, в том числе применительно к образовательным системам, выделяют разные виды управленческих решений в зависимости

В зависимости от влияния на будущее организации выделяют стратегические и тактические решения. Первые предполагают общие направления развития образовательной организации с учётом целей в долгосрочной перспективе, вторые — конкретные методы, посредством которых можно реализовать первые.

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

По продолжительности периода внедрения на практике решения могут быть до 1 года (краткосрочные), от 1 года до 6 лет (среднесрочные), более 6 лет (долгосрочные).

По степени обязательности выполнения решения делятся на ориентирующие (определение единого для всех направления), рекомендательные (не носят обязательного характера), директивные (обязательны для всех, принимаются высшим руководством).<sup>3</sup>

По функциональному предназначению выделяют контролирующие (оценивающие результат), регулирующие (определяющие методику исполнения), координирующие (помогающие концентрировать усилия на конкретной проблеме).

По субъектам принятия решения выделяют индивидуальные и групповые решения.

Принятие решений связывает между собой все функции управления. Поэтому принятие решений рассматривается не как этап цикла управления, а как важный связующий процесс в рамках более широкого процесса управления образовательной организацией.

Как инициатор руководитель принимает решения относительно изменений, происходящих и в образовательной организации, и во внешней среде.

Необходимость в разработке управленческих решений возникает, как правило, тогда, когда текущее состояние не соответствует предъявляемым требованиям.

#### *Факторы, определяющие качество управленческих решений*

К внутренним факторам, связанным с управляющей и управляемой системами, можно отнести квалификацию управленческого персонала, технологию и методы управления, культуру управления, устойчивость системы управления, ее восприимчивость к управленческим решениям, согласованность управляющей и управляемой систем (психологический климат, авторитет руководителя, профессионально квалификационный состав кадров, состояние исполнительской дисциплины и т. д.).

К числу внешних факторов, характеризующих влияние окружающей среды, относятся:

- законодательная, политическая, социально-экономическая среда;
- нормативно-правовое обеспечение управленческой деятельности;
- ограничения по ресурсобеспеченности процесса принятия решения (время, количество экспертов и др.);
- организационные формы производства и управления;
- система экспертных оценок уровня качества и эффективности управленческих решений;
- качество прогнозирования как социально-экономических процессов в целом, так и развития производственной системы.

В ситуации неопределенности, внешние факторы являются доминирующими в определении качества и эффективности управленческих решений.

Большая часть факторов не зависит от решений субъекта, т. е. он не в силах изменять значения этих факторов и должен лишь учитывать их возможное влияние. К неуправляемым относятся, например, законодательство, решения учредителя, социально-экономическая ситуация в стране, регионе и населенном пункте и другие.

Параметры (факторы, переменные) решения – показатели, при помощи которых определяется проблемная ситуация и различные варианты решения.

Параметры делятся на количественные (выражаются числами) и качественные (объективно выразить в числах невозможно, их значения выражаются человеком субъективно на естественном языке).

#### Качественные:

1. Номинальные переменные используются только для качественной классификации. Это означает, что данные переменные могут быть измерены только в терминах принадлежности к некоторым, существенно различным классам; при этом нет возможности определить количество или упорядочить сами классы. Например, пол, национальность (с позиции носителя языка),

место жительства, наличие или отсутствие инвалидности, ограниченных возможностей здоровья и др.

2. Порядковые переменные позволяют ранжировать (упорядочить) объекты, указав какие из них в большей или меньшей степени обладают качеством, выраженным данной переменной. Однако они не позволяют сказать «на сколько больше» или «на сколько меньше». Например, статус учащегося в классе, социальный (экономический) статус семьи, одаренность, успешность, удовлетворенность и др.

Количественные:

1. Интервальные переменные позволяют не только упорядочивать объекты измерения, но и численно выразить и сравнить различия между ними, в отношении интервалов такой шкалы могут применяться операции сложения и вычитания, при этом разности между измерениями выражаются ненулевым числом. Например, стандартизированная школьная отметка, экзаменационная оценка (разность между ними всегда минимум 1 балл) и т. п.

2. Относительные переменные очень похожи на интервальные переменные, но их характерной чертой является наличие определенной точки абсолютного нуля, т. е. разности между измерениями могут равняться нулю. Для таких переменных являются обоснованными предложения типа:  $x$  в два раза больше, чем  $y$ . Например, зарплата (в рублях и долларах), объем учебной нагрузки (в часах и днях), учебный год (в рабочих днях и учебных неделях) и пр. [2].

*Основные подходы к принятию управленческих решений*

Существует три подхода к принятию решений:

- 1) интуитивный,
- 2) на основе суждений (здравого смысла),
- 3) рациональный.

Интуитивный подход предполагает принятие решений неосознанно, на основе интуиции.

Интуитивные решения - прерогатива высшего руководства, которое принимает решения в новых ситуациях. Его чаще используют для принятия операционных решений. Подход на основе суждений (здравого смысла) предполагает использование предыдущего успешного опыта. В таком подходе есть логика, не требуется больших затрат времени и других ресурсов. Недостатком его является то, что субъект решения склоняется в сторону ранее принятых решений без учета изменившихся условий.

Рациональный подход представляет собой принятие решения на основе анализа проблемной ситуации: руководитель выявляет проблему, определяет причины, ставит задачи, разрабатывает несколько вариантов решений, оценивает каждый и выбирает лучший. Этот подход самый трудоемкий, но способен вырабатывать наиболее качественные решения. Применим он весьма ограниченно в тех ситуациях, когда параметры, ограничения и критерии решения удастся формализовать.

Считаем, что в контексте разработки управленческих решений по обеспечению качества школьного образования применимы все подходы, но

«ставку делаем» на разработку управленческих решений на основе использования зарекомендовавших себя успешных практик и на основе анализа исходных данных, выбора наиболее оптимальных вариантов решения.

#### *Принципы разработки управленческих решений*

1. Обоснованность. Субъект принятия управленческих решений отвечает на вопросы: «Почему, на основании чего принимается решение? Каково его значение в развитии образовательной организации? Каким образом оно ведет к достижению цели, способствуют лучшему восприятию и осознанию решения сотрудниками?»

На эффективность реализации решения влияет понимание смысла и назначения управленческого решения, его причин.

2. Целенаправленность решения – соответствие его цели.

Цель отвечает на вопрос: зачем принимается решение.

3. Адресность. Управленческие решения должны иметь адресата: кто реализует решения и отвечает за его реализацию.

4. Своевременность.

Как правило, решения принимаются тогда, когда становятся ясными ситуация и проблема.

6. Определенность. Нечеткие инструкции («сделайте что-то, чтобы получить...»), «общие фразы», типа усилить, углубить, обратить внимание и т. п., не обеспечивают эффективной реализации управленческих решений. Формулировки решений должны отражать субъектов (кто), объекты (на кого, на что), действия (что делать, в какой последовательности), сроки (когда).

7. Полномочность управленческого решения.

Решения могут быть оформлены в виде приказов, других локальных актов, в виде рекомендаций. От этого зависит исполнительская дисциплина школьной команды.

8. Исполнимость.

Управленческие решения должны быть реалистичными, выполнимыми. Управленческие решения должны быть обеспечены ресурсами: кадровыми, информационными, материальными и др.

9. Правомочность и законность управленческого решения.

Управленческие решения должны соответствовать действующему законодательству, не выходить за рамки профессиональных компетенций.

### **МЕХАНИЗМЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ**

Механизмы принятия управленческих решений – это деятельность, осуществляемая с использованием различных методов и технических средств, направленная на поиск решения для определенной управленческой ситуации путем принятия, а затем реализации воздействия на объект управления [1].

В качестве механизма принятия управленческих решений рассматривается система отношений и взаимодействий различных (индивидуальных, групповых, собственно организационных) акторов с целью



решения какой-либо проблемы. С одной стороны, процесс принятия решений является этапом управленческой деятельности, а с другой стороны, он должен иметь конкретный результат. Выделяют 3 основных этапа процесса принятия решений (рисунок 1).

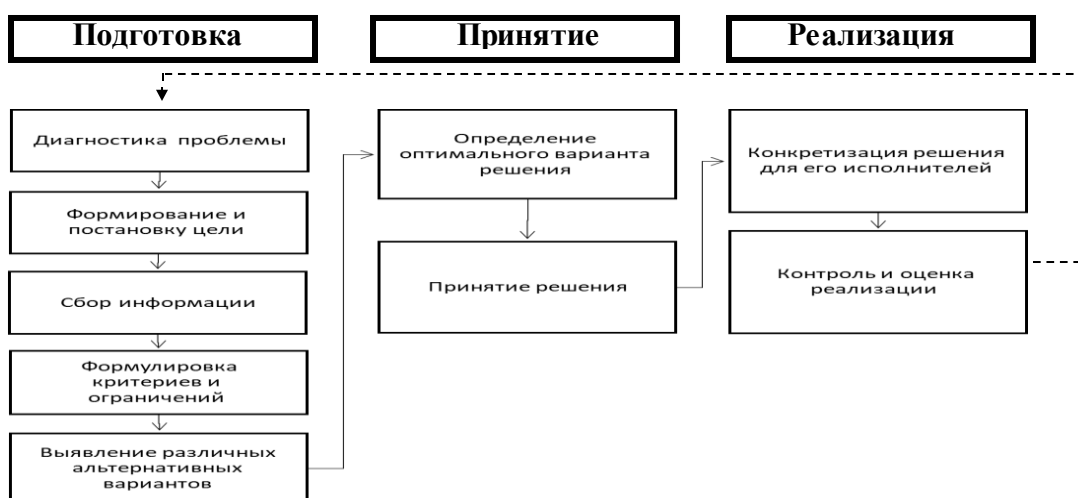


Рисунок 1. – Этапы принятия управленческого решения

### *Методы принятия управленческих решений*

Существуют специальные методы принятия индивидуальных и групповых решений.

Методы принятия решений делят на две группы: формализованные (математические) и неформализованные (эвристические).

Формализованные методы используются для обоснования и выбора оптимальных решений.

К ним относятся:

- экономико-математические модели и методы, формализующие взаимосвязи процессов и явлений;
- системный анализ, позволяющий выявить взаимодействия составных частей систем, стратегию их развития;
- экспертные оценки и суждения, позволяющие квалифицированным специалистам оценить значимость событий, явлений, факторов, прогнозы развития систем и подсистем, соотношение детерминированных и вероятностных факторов.

Неформализованные методы принятия решений используются, в основном, при групповом принятии решений. Эти методы предназначены для организации работы группового субъекта принятия решения, согласования мнений членов группы при выборе окончательного решения.

К неформализованным методам принятия решений, в том числе управленческих решений, относятся:

- метод мозгового штурма (или мозговой атаки);
- метод Дельфы;

- метод сценариев;
- метод «дерева решений» и др.

Одним из популярных методов разработки плана реализации принимаемых решений является метод, называемый «дорожная карта» [12]. Данный метод основывается на дедуктивном разложении процесса достижения какой-либо цели на определенные этапы и представляет собой сценарий развития какого-либо объекта.

Анализ работ по проблеме разработки управленческих решений в менеджменте позволил нам определить сформировать алгоритм разработки управленческих решений по обеспечению качества школьного образования

*Алгоритм (этапы) разработки управленческих решений по обеспечению качества школьного образования*

Процесс принятия решений, как правило, представляет определенный технологический процесс, который может быть описан с помощью определенного алгоритма. Этот алгоритм является достаточно универсальным, включает и может быть адаптирован, по нашему мнению, к особенностям управления на муниципальном, институциональном уровнях.

1 этап. Анализ ситуации: определение проблемы и причин.

2 этап. Определение критериев эффективности управленческих решений.

3 этап. Разработка вариантов управленческих решений и выбор наилучшего (наилучших).

4 этап. Согласование и принятие решений.

5 этап. Организация выполнения управленческих решений.

6 этап. Контроль и оценка результатов реализации управленческих решений (рисунок 2).

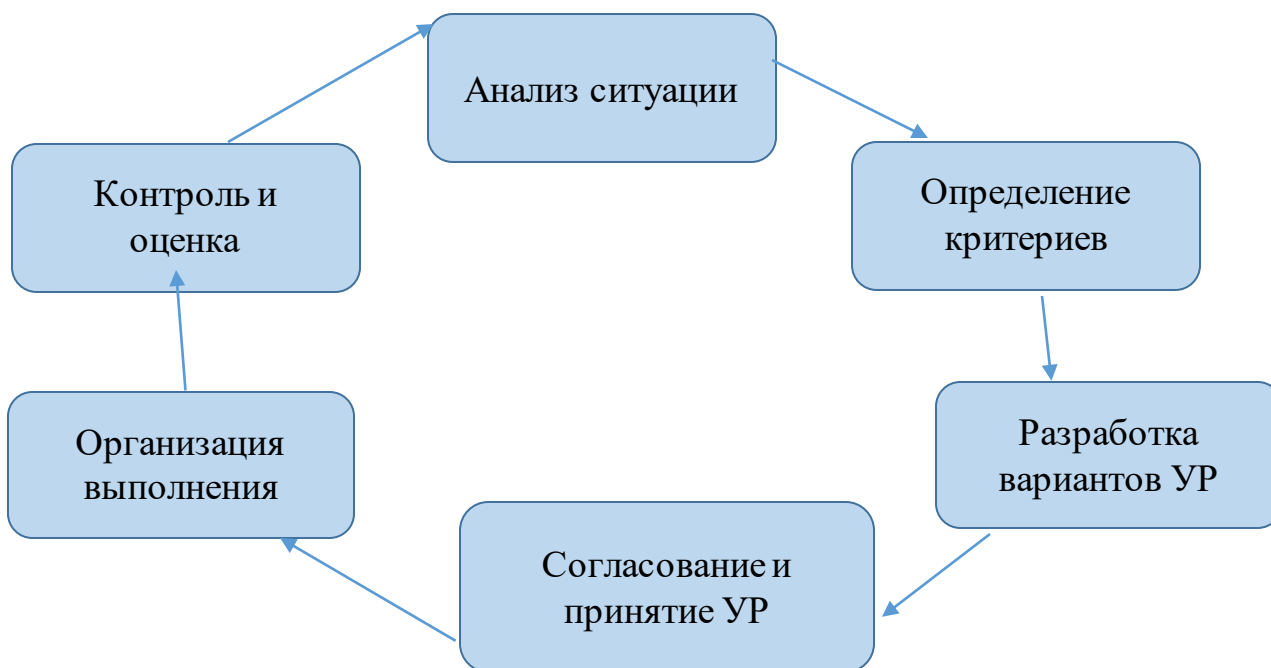


Рисунок 2. - Алгоритм (этапы) разработки управленческих решений по обеспечению качества школьного образования

**1 этап. Анализ ситуации:** определение проблемы и причин.

Необходимо собрать релевантную информацию, то есть имеющую отношение к рассматриваемой проблеме. У проблемы есть причины. Выявить объективные причины бывает достаточно сложно. Поэтому рекомендовано использовать на данном этапе неформализованные методы принятия управленческих решений.

Чаще других, в теории и практике управления применяют SWOT-анализ, PEST – анализ, ресурсы цифровых платформ, в том числе искусственный интеллект.

**2 этап. Определение критериев** эффективности управленческих решений. Формулируются критерии и показатели, индикаторы достижения планируемых результатов.

В зависимости от ситуации критерии могут быть разные.

В соответствии с исследуемой проблематикой критериями эффективности управленческих решений могут быть:

- *действенность*: управленческие решения должны способствовать достижению положительной динамики образовательных результатов по итогам оценочных процедур;
- *оперативность*: в течение года;
- *перспективность*: управленческие решения должны обеспечивать качество образовательных результатов в среднесрочной и дальней перспективе;
- *согласованность*: взаимодействуют все субъекты, причастные к обеспечению качества ОР
- *содержательность и операциональность*: каждый субъект понимает, что и как должен делать, чтобы обеспечить качество образовательных результатов

**3 этап. Разработка вариантов управленческих решений и выбор наилучшего.**

Формируется множество альтернатив, осуществляется оценка вариантов и выбор одного или нескольких.

**4 этап. Согласование и принятие решения.**

Решение оформляется в виде письменного приказа или распоряжения, а также может сообщаться исполнителям в устной форме. В решении обязательно должны быть указаны сроки исполнения, ответственные лица.

**5 этап. Организация выполнения управленческих решений.**

Реализация решений.

**6 этап. Контроль выполнения решения.**

Проводится итоговая проверка по истечении сроков выполнения решения, а также предупреждается отклонение и срывы выполнения решений, что может предусматривать корректировку решения или принятие новых решений.

## ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА ОСНОВЕ АНАЛИЗА РЕЗУЛЬТАТОВ ОЦЕНОЧНЫХ ПРОЦЕДУР (ВПР, ГИА)

Ежегодно на сайте ГАОУ ТО ДПО «ТОГИРРО» публикуются статистико-аналитические отчеты по результатам ГИА: <https://togirro.ru/activity/nauchno-metodicheskaya-deyatelnost/metodicheskaya/otsenka-kachestva-obrazovaniya/uchastnikam-gosudarstvennoy-itogovoy-attestatsii/analiticheskie-otchety/statistiko-analiticheskie-otchety-gia-2024/>

В структуре отчетов содержится количественный и качественный анализ результатов ГИА, выводы и рекомендации для разных уровней управления: от муниципального до уровня педагогов.

Считаем, что данный материал является «отправной точкой» для разработки управленческих решений, касающихся, в первую очередь, обеспечения качества предметных и метапредметных результатов освоения школьниками образовательных программ ООО, СОО.

Результаты ГИА по административно-территориальным единицам региона позволяют органам управления муниципального уровня, уровня ОО, методической службы ОО, а также учителям-предметникам сравнить результаты ГИА муниципалитета по разным параметрам: территориальная удаленность (близость); количество участников; по группам участников экзамена с различным уровнем подготовки с учетом типа ОО; по «попаданию» в группу ОО, продемонстрировавших наиболее высокие/низкие результаты ОГЭ по предмету и др.

Далее рассмотрим варианты управленческих решений на примере статистико-аналитического отчета о результатах ОГЭ по русскому языку (таблицы 1, 2,3): <https://togirro.ru/activity/nauchno-metodicheskaya-deyatelnost/metodicheskaya/otsenka-kachestva-obrazovaniya/uchastnikam-gosudarstvennoy-itogovoy-attestatsii/analiticheskie-otchety/statistiko-analiticheskie-otchety-gia-2024/statistiko-analiticheskie-otchety-o-rezultatakh-gosudarstvennoy-itogovoy-attestatsii-po-obrazovatel'n.php>

### АЛГОРИТМ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОРГАНОВ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЯ

Таблица 1.

#### Муниципальный уровень управления

Рекомендации (из отчета)	Варианты УР (что делать, кому, когда)	Согласование и принятие решения (информирование, оформление результатов УР)

<p>Соотнести результаты ОГЭ своего муниципального образования с региональными по разделам 1 и 2: выделить ОО (таблица 2-5), учителей русского языка и литературы, постоянно подготавливающих выпускников с высокими результатами, обобщить и презентовать их опыт, совместно спланировать методическое наставничество школ с низкими результатами, для этого найти мотивирующие факторы</p>	<p>Провести сравнительный анализ результаты ГИА своего муниципального образования с региональными (Ответственные. Сроки)</p> <p>Разработать (внести изменения) план мероприятий по обобщению и трансляции опыта педагогов, постоянно подготавливающих выпускников с высокими результатами (публикации, мастер-классы, консультации и др.) (Ответственные. Сроки)</p> <p>Разработать (внести изменения) план наставничества между педагогами школ, имеющими высокие и низкие образовательные результаты (Ответственные. Сроки)</p> <p>Разработать меры моральной и материальной поддержки педагогов-наставников и педагогов-наставляемых (перераспределение учебной нагрузки, аттестация на квалификационную категорию «педагог-наставник», «педагог-методист», включение в конкурсное движение и др.) (Ответственные. Сроки)</p>	<p>Аналитическая справка</p> <p>План мероприятий по обобщению и трансляции опыта лучших педагогов</p> <p>План наставничества</p> <p>Рекомендации/локальные акты/ инициатива для МОУ</p>
<p>Проанализировать причины низких результатов, как внешние (социально неблагополучная семья, большая нагрузка у учителя), так и внутренние (предметные знания, методические приемы), проанализировать диагностические результаты по профкомпенциям педагогов, спланировать индивидуальное методическое сопровождение, используя наставничество, тьюторство на уровне муниципального образования, обучение на региональных курсах по проблемным темам предметного и</p>	<p>Провести анализ причин низких результатов (внешние и внутренние факторы), включая результаты ВПР, начиная с 4 класса (Ответственные. Сроки)</p> <p>Разработать карту «Проблемное поле-Решения» (в части достижения предметных и метапредметных результатов) по школам муниципалитета, предметам, классам (4-9 кл.), педагогам (Ответственные. Сроки)</p> <p>Провести муниципальные РМО по обсуждению результатов ГИА, поиску путей решения проблем (Ответственные. Сроки)</p> <p>Разработать карту «Проблемное поле-Решения» (в части предметных и методических компетенций педагогов по результатам диагностики) (Ответственные. Сроки)</p> <p>Использовать, контролировать ресурсы региональных методистов для индивидуального сопровождения педагогов (разработки и реализации ИОМ) (Ответственные. Сроки)</p>	<p>Аналитическая справка</p> <p>Карта «Проблемное поле-Решения» (в части достижения предметных и метапредметных результатов)</p> <p>Протокол РМО</p> <p>Карта «Проблемное поле-Решения» в части предметных и методических компетенций педагогов по</p>

<p>методического направления. Предвидеть риски на этапе подготовки к ОГЭ, анализируя как статистические данные, так и недостаточно освоенные элементы содержания, моментально искать пути решения. Риски можно просчитать, проанализировав результаты ВПР, муниципальных и региональных диагностических работ текущем году</p>	<p>Инициировать создание муниципальных/региональных стажировочных площадок на базе школ (Ответственные. Сроки)</p>	<p>результатам диагностики)  Списки, графики участия педагогов муниципалитета в работе региональных методистов  Заявки на открытие СП</p>
--	--	---

## АЛГОРИТМ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Таблица 2.

### Уровень управления ОО

Рекомендации (из отчета)	Варианты УР (что делать, кому, когда)	Согласование и принятие решения (информирование, оформление результатов УР)
<p>В ОО разработать положение (локальный акт) на основании которого организуется дифференцированное обучение; по результатам оценочно-диагностических процедур дифференцировать группы обучающихся по уровням освоения учебного предмета и/или по элементам предметного содержания с разным уровнем выполнения (слабоуспевающие обучающиеся – 0-40%; обучающиеся с пониженной успеваемостью – 41-60%;</p>	<p>Разработать Положение (рекомендации) «Об организации дифференцированного обучения» (Ответственные. Сроки)</p> <p>Внести изменения в объем учебной нагрузки педагогов, расписание учебных занятий (возможность деления на подгруппы, модульный принцип и др.), план педсоветов, программу ВСОКО (контроль за реализацией технологии дифференцированного обучения) и др. (Ответственные. Сроки)</p> <p>Внести изменения в организационную структуру ОО (создать временные творческие группы педагогов на основе профдефицитов) (Ответственные. Сроки)</p> <p>Инициировать создание стажировочных площадок на базе школы муниципального/регионального уровня (Ответственные. Сроки)</p>	<p>Аналитическая справка</p> <p>Приказы/локальные акты/рекомендации</p> <p>Оргструктура</p> <p>Заявка на открытие СП</p>

обучающиеся со средними учебными возможностями – 61-80%; обучающиеся с высокой успеваемостью – 81-100%) и разработать для каждой группу индивидуальную траекторию развития с целью отслеживания перехода на более высокий уровень.	Разработать меры моральной и материальной поддержки педагогов (Ответственные. Сроки)	Приказы/локальные акты/рекомендации
--	--	-------------------------------------

### АЛГОРИТМ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ МЕТОДИЧЕСКИХ ОБЪЕДИНЕНИЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Таблица 3.

#### Уровень управления методической службой ОО

Рекомендации (из отчета)	Варианты УР (что делать, кому, когда)	Согласование и принятие решения (информирование, оформление результатов УР)
При организации дифференцированного обучения необходимо распределить обучающихся по группам на основе положения (локального акта) в ОО и на всех этапах обучения стараться учитывать уровень усвоения элементов содержания и владения предметными и метапредметными умениями.	<p>Разработать карту «Проблемное поле-Решения» (в части достижения предметных и метапредметных результатов) на основе анализа результатов ВПР, ГИА (4-9 кл.)</p> <p>Разработать (внести изменения) в план МО учителей-предметников по «проработке» трудных тем; по овладению технологией дифференцированного обучения и др.</p> <p>Разработать ИОМ для обучающихся, испытывающих трудности в обучении</p>	<p>Аналитическая справка Карт «Проблемное поле-Решения»</p> <p>План МО</p> <p>ИОМ для обучающихся</p>

Обратим внимание на выводы о качестве результатов ОГЭ по русскому языку в динамике за три года: «Соотнесение результатов итоговой аттестации на ГИА в 2022,2023 и 2024 годах позволяет отметить стабильный результат по основным параметрам, отражающим качество выполнения работы выпускниками 9-х классов. Полученные результаты убедительно доказывают, что к экзамену в новой форме подготовить обучающихся можно, но при соблюдении следующих обязательных условий.

Во-первых, необходимо отказаться от намерений специально «натаскивать» на ГИА. Такой подход ограничивает лингвистическую подготовку учеников, сосредоточивая их внимание на конкретных типах заданий, трансформация которых может привести к разрушению несформировавшихся лингвистических, языковых и коммуникативных компетенций.

Во-вторых, каждый урок русского языка должен стать составной частью системы, где наблюдается соединение необходимых теоретических основ предмета с формированием устойчивых практических умений и навыков учащихся.

В-третьих, в структуре и содержании урока важное место должно быть отведено формированию навыков понимания и интерпретации текста, а также развитию творческих способностей школьников. Именно этот аспект изучения языка выглядит в работах этого года особенно незащищенным. Стремление учащегося найти аргументы предложенному тезису, возможность оформить их через цитирование подчас приводили к тому, что текст сочинения сводился к трем простым предложениям».

В связи с этим возникает необходимость сосредоточить внимание учителя на формировании навыков введения примеров в текст и их интерпретации.

Обращаем внимание на основной посыл, связанный с общей проблемой системы образования: «натаскивание» по КИМах, репетиторство.

Уйти от натаскивания к «переформатированию» урока, способного подготовить обучающихся к ГИА на основе внутренней мотивации (познавательного интереса, потребности овладеть необходимыми для непрерывного образования знаниями, умениями, компетенциями, готовности проявлять активность, самостоятельность, ответственность в образовательной деятельности) – основная задача системы образования для всех уровней управления.

В этой связи понимаем, что все представленные управленческие решения ориентированы на достижение этой задачи.

## **ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА ОСНОВЕ АНАЛИЗА ФАКТОРОВ РИСКА СНИЖЕНИЯ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ**

На основе анализа результатов ряда исследований последних лет ФИОКО выделены актуальные факторы риска, которые показывают устойчивую связь с низкими образовательными результатами обучающихся.

К ним относятся:

1. Проблемы с обеспеченностью ресурсами и кадрами, в том числе:
  - низкий уровень оснащения школы;
  - дефицит педагогических кадров;
  - недостаточная предметная, методическая или психолого-педагогическая компетентность педагогических работников.



2. Низкая эффективность управления в школе, в том числе:
  - низкая мотивация руководства образовательной организации к улучшению образовательных результатов обучающихся;
  - отсутствие или недостаточная эффективность системы объективной оценки результатов обучения;
  - недостаточно развитое профессиональное взаимодействие в педагогическом коллективе;
  - низкая эффективность работы с обучающимися, имеющими трудности в обучении;
  - низкое качество адаптации и инклюзии в образовательную среду обучающихся с ограниченными возможностями здоровья;
  - низкое качество адаптации мигрантов, преодоления языковых и культурных барьеров;
  - низкое качество профориентационной работы.

3. Проблемы обеспечения благоприятного «школьного уклада», в том числе:

- неблагоприятный психологический климат в школе;
- низкая вовлеченность учителей в образовательный процесс;
- низкая учебная мотивация школьников;
- низкий уровень дисциплины в классе;
- проблемы с вовлеченностью родителей [5].

На первом этапе разработки управленческих решений проводится анализ факторов, характерных для конкретной школы, итогом которого является рисковый профиль школы.

Существуют разные инструменты диагностики факторов риска:

SWOT-анализ, PEST – анализ, ресурсы цифровых платформ, в том числе искусственный интеллект.

Предлагаем варианты разработки управленческих решений по минимизации влияния факторов риска снижения образовательных результатов.

Считаем, что наиболее сложными для реализации выступают первые три этапа, поэтому в описании алгоритмов ограничимся этими этапами.

*Фактор риска: Дефицит педагогических кадров*

Описание риска: отсутствие специалистов-предметников.

*Алгоритм принятия управленческих решений  
Муниципальный уровень управления*

Очевидно, что управленческие решения на данном уровне могут быть оперативными (быстрый поиск необходимых кадров к началу или в середине учебного года), стратегическими, связанными с разработкой стратегии развития кадрового потенциала в системе образования муниципалитета в средней и дальней перспективе.

1 этап. Разработка долгосрочной стратегии.

1. Анализ причин дефицита кадров. Перед разработкой стратегии важно провести глубокий анализ текущего состояния системы образования,

включая количество педагогических кадров, их возрастной состав, уровень квалификации и удовлетворённость условиями труда:

- Каких учителей-предметников не хватает?
- Каков средний возраст педагогов?
- Каково количество начинающих специалистов? Остаются ли молодые педагоги в школах муниципалитета?
- Почему педагоги уходят из школ?
- Какие меры поддержки (социальные, материальные, моральные) имеют место быть на уровне муниципалитета?
- Какова их эффективность?

Анализ психолого-педагогической литературы и практики образования показывает, что в числе наиболее частотных причин дефицита кадров: неудовлетворенность размером заработной платы; большая учебная нагрузка; снижение привлекательности педагогической профессии; отсутствие карьерного роста; отсутствие мер поддержки начинающих педагогов; эмоциональное выгорание педагогов.

## 2. Прогнозирование потребностей.

На основе анализа текущей ситуации следует спрогнозировать будущие потребности в педагогических кадрах. Это может включать демографические прогнозы, изменения в структуре населения, а также технологические и экономические тенденции, влияющие на образование.

3. Определение целей и задач. Долгосрочная стратегия должна содержать чётко сформулированные цели и задачи, которые необходимо достичь. Цели могут включать увеличение числа педагогических кадров, повышение уровня их квалификации, улучшение условий труда и повышение престижа профессии.

4. Планирование ресурсов. Необходимо разработать план распределения финансовых, материальных и человеческих ресурсов, необходимых для реализации стратегии. Это может включать бюджетирование, распределение обязанностей между различными государственными органами и образовательными учреждениями. Разработка «дорожной карты».

5. Механизмы мониторинга и оценки. Важной составляющей любой стратегии является система мониторинга и оценки результатов. Должны быть разработаны индикаторы успеха, позволяющие отслеживать прогресс в достижении поставленных целей. Также необходимо предусмотреть механизмы корректировки стратегии в случае отклонения от запланированного курса.

6. Взаимодействие с заинтересованными сторонами. Стратегия должна учитывать интересы всех участников образовательного процесса, включая учителей, учеников, родителей, администрацию школ и государственные органы. Важно обеспечить их вовлечение в процесс разработки и реализации стратегии, чтобы она была максимально эффективной.

## 2 этап. Критерии эффективности управленческих решений:

— действенность: педагоги не уходят из школ; привлечены педагоги в качестве внешних совместителей; наблюдается профессиональная удовлетворенность педагогов;

— стратегический характер: управленческие решения «работают» на перспективу подготовки и привлечения педагогических кадров в муниципалитет.

3 этап. Разработка вариантов управленческих решений и выбор наилучшего (таблицы 4,5,6)

## АЛГОРИТМ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОРГАНОВ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЯ

Таблица 4.

### Муниципальный уровень управления

Направления	Проекты	Варианты УР
Повышение привлекательности профессии	Материальное и моральное стимулирование	Стимулирующие выплаты. Гранты для ОО, педагогов. «Бонусы» за высокие результаты работы, участие в конкурсах профессионального мастерства и научные достижения: «доска почета», акции ко Дню учителя
	Социальный пакет	Инициирование перед муниципальными органами управления дополнительных льгот для педагогов, таких как предоставление жилья, субсидирование ипотеки, оплата коммунальных услуг, медицинское обслуживание и санаторно-курортное лечение
	Профессиональная поддержка	Создание системы наставничества для начинающих педагогов, помощь в адаптации к работе, проведение тренингов и семинаров по повышению квалификации
Развитие карьерных возможностей	Вертикальная карьера	Введение системы продвижения по службе, где педагог может расти от учителя до методиста, заведующего учебной частью или директора школы, в том числе включение педагогов в Единый резерв управленческих кадров
	Горизонтальное развитие	Возможность смены специализации, обучения новым предметам или направлениям деятельности без необходимости покидать школу. Например, учитель математики может пройти курсы повышения квалификации и начать преподавать информатику; пройти профессиональную переподготовку по направлению «психология»
Привлечение студентов и выпускников вузов	Целевая подготовка	Заключение договоров о целевой подготовке будущих педагогов между образовательными учреждениями и вузами. Студенты, обучающиеся по целевому направлению, будут обязаны отработать определённый срок в школе после окончания вуза

	Студенческие практики	Организация стажировок и практик для студентов педагогических специальностей непосредственно в школах
Поддержка педагогов пенсионного возраста	Программа «Педстар»	Создание программы поддержки опытных педагогов, достигших пенсионного возраста. Они могут продолжать работать на условиях частичной занятости, передавая свой опыт молодым коллегам
	Наставники 60+	Привлечение пенсионеров к работе в качестве наставников для начинающих учителей
Цифровая трансформация	Использование дистанционных технологий	Внедрение онлайн-платформ для проведения уроков и консультаций.
	Автоматизация «рутинных» процессов	Использование цифровых инструментов для автоматизации отчётности, планирования уроков и оценки знаний учащихся
Маркетинговая стратегия	Рекламные кампании	Проведение рекламных кампаний, направленных на популяризацию профессии учителя среди молодёжи: социальные ролики, статьи в СМИ, мероприятия в учебных заведениях о педагогах, педагогических династиях
	Работа с родителями	Проведение встреч и мероприятий для родителей, на которых рассказывается о важности и престижности профессии учителя. Родители могут оказывать влияние на выбор карьеры своих детей
Создание благоприятной профессиональной среды	Комфортные условия труда	Обеспечение современных рабочих мест, оснащённых необходимым оборудованием и материалами: современные учебные пособия, доступ к интернету и другим информационным ресурсам
	Психологическая поддержка	Организация психологической помощи для педагогов, чтобы они могли справляться со стрессовыми ситуациями и эмоциональным выгоранием: консультации психологов, тренинги по управлению эмоциями и стрессоустойчивости
Развитие профессиональных сообществ	Создание ассоциаций и союзов	Поддержка создания и функционирования профессиональных ассоциаций и союзов учителей
	Организация конференций и семинаров	Проведение регулярных конференций, семинаров и форумов, посвященных вопросам образования и педагогики
	Платформы для общения и обмена знаниями	Создание онлайн-платформ, где педагоги могут общаться друг с другом, обсуждать профессиональные вопросы, делиться методическими материалами и находить поддержку
Партнёрство с бизнесом	Кадровые агентства	Сотрудничество с кадровыми агентствами, специализирующимися на подборе педагогических кадров.
	Спонсорская поддержка	Привлечение бизнеса к финансированию образовательных проектов и созданию дополнительных стимулов для педагогов.

		Компании могут предоставлять стипендии, гранты и другие формы материальной поддержки
--	--	--

Большинство предложенных управленческих решений возможно использовать и на уровне конкретной школы. Дополним этот перечень другими вариантами.

## АЛГОРИТМ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Таблица 5.

### Уровень управления ОО

Направления	Проекты	Варианты УР
Корпоративная/ организационная культура	Командообразование	Формирование корпоративной/организационной культуры, ориентированной на взаимопомощь и поддержку
	Признание заслуг	Регулярное признание достижений педагогов, как на уровне школы, так и на уровне региона или страны. Это может включать награды, грамоты, публичное признание успехов на школьных собраниях и мероприятиях
Оптимизация нагрузки на педагогов	Автоматизация административных задач	Внедрение автоматизированных систем для выполнения рутинных административных задач, таких как ведение журналов, составление расписаний и отчетность
	Расширение штата вспомогательного персонала	Увеличение численности вспомогательного персонала, такого как ассистенты учителей, лаборанты и технические специалисты
	Оптимизация учебного плана	Пересмотр учебных планов и программ с целью оптимизации нагрузки на учителей
Повышение престижа профессии	Информационная кампания	Проведение информационной кампании, направленной на повышение престижа профессии учителя: создание позитивных образов учителей в средствах массовой информации, участие известных личностей в продвижении профессии
	Социальные проекты	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Реализация социальных проектов, направленных на поддержку учителей и улучшение их социального статуса. Например, организация конкурсов профессионального мастерства, фестивалей педагогических инноваций и других мероприятий, привлекающих внимание общества.</li> <li>✓ «Продвижение» педагогов в конкурсном движении муниципального, регионального, федерального, международного уровней.</li> </ul>

# АЛГОРИТМ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ МЕТОДИЧЕСКИХ ОБЪЕДИНЕНИЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Таблица 6.

## Уровень методического объединения ОО

Направления	Проекты	Варианты УР
Развитие инновационных подходов к обучению	Стажировочные площадки	Вовлечение педагогов в организацию и проведение стажировочных площадок
Методическая поддержка педагогов	«Банк успешных практик» «Конструктор решения педагогических проблем»	Создание методической платформы для педагогов школы: «Банк успешных практик», «Конструктор решения педагогических проблем»
	Наставничество	Создание эффективной системы наставничества в школе

### *Фактор риска: Недостаточная предметная и методическая компетентность педагогических работников*

Описание риска: низкий уровень сформированности профессиональных компетентностей учителей, имеющих базовое профессиональное образование, не имеющих базового профессионального образования

Известно, что «нигде качество школьной системы не превышает качества подготовки учителей...». В самом деле, данные исследований компетенций и контекста работы российских учителей<sup>1</sup> указывают на слабое знание, владение и применение учителями современных педагогических технологий, приемов работы с учащимися с рисками образовательной неуспешности и преобладание традиционных урочных форм, а также на слабо развитые предметные компетенции.

Сами учителя осознают указанные дефициты, что подтверждается высоким запросом на повышение профессиональной квалификации в области работы со слабоуспевающими обучающимися, со школьниками, которые обладают пониженной учебной мотивацией, девиантным поведением, принадлежат к группе ОВЗ или не владеют русским языком на уровне носителя [5].

Низкий уровень предметных и методических компетенций педагога — серьезная проблема, которая негативно отражается на качестве образовательного процесса и результатах обучения. Методические компетенции включают в себя умение выбирать подходящие методы и приемы обучения, организовывать учебный процесс, оценивать результаты и корректировать свою работу в соответствии с нуждами учеников. Рассмотрим причины этой проблемы и предложим пути ее решения.

### *Алгоритм разработки управленческих решений*

1 этап. Анализ уровня предметной и методической компетентности педагогических работников

Наиболее эффективным механизмом оценки качества предметной и методической компетентности педагогических работников выступает диагностика профессиональных компетенций, проводимая на разных уровнях: от федерального до самодиагностики на основе информационных платформ.

Помимо данного механизма, информативным является посещение и анализ урока педагогов, а также опросные методы.

2 этап. Разработка критериев эффективности управленческих решений:

- повышение уровня предметной и методической компетентности педагогических работников;
- удовлетворённость педагога процессом и результатами профессиональной деятельности;
- повышение уровня активности педагога в части профессионального развития.

3 этап. Разработка вариантов управленческих решений и выбор наилучшего (таблицы 7,8,9).

## АЛГОРИТМ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОРГАНОВ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЯ

Таблица 7.

### Муниципальный уровень управления

Причины	Варианты УР
Недостаточная подготовка в вузе. Многие педагоги получают базовую подготовку, которая не всегда соответствует современным требованиям. Методы и подходы, изучаемые в вузах, могут устаревать, а практика часто оказывается недостаточной	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Поддержка создания и функционирования профессиональных ассоциаций и союзов учителей.</li> <li>✓ Введение системы коучинга и менторства, где опытные педагоги помогают менее опытным коллегам совершенствовать свои предметные и методические компетенции. Менторы могут проводить совместные уроки, давать советы и помогать в решении сложных ситуаций</li> </ul>
Отсутствие мотивации к саморазвитию. Некоторые педагоги не видят необходимости в постоянном совершенствовании своих методических навыков. Они довольствуются минимальным набором приемов и не стремятся к освоению новых методов.	Создание системы моральных и материальных поощрений для педагогов, активно участвующих в самообразовании и внедряющих новые методы в свою работу: гранты, премии, надбавки к зарплате и продвижение по карьерной лестнице.
Высокая нагрузка.	Решение проблемы дефицита кадров для оптимизации нагрузки педагогов

Чрезмерная занятость административной работой, проверкой домашних заданий и внеклассными мероприятиями оставляет мало времени на изучение новых методик и подходов	
Ограниченный доступ к профессиональным ресурсам. Отсутствие доступа к актуальным учебникам, научным журналам и другим источникам информации затрудняет обновление методического арсенала	Обеспечение педагогов современными учебниками, научными журналами и электронными ресурсами, которые помогут им оставаться в курсе последних тенденций в методике преподавания.
Неэффективные курсы повышения квалификации. Курсы повышения квалификации иногда оказываются недостаточно полезными, поскольку не соответствуют реальным нуждам педагогов или проводятся формально	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Организационное сопровождение повышения квалификации педагогов: подбор курсов повышения квалификации, которые будут нацелены на конкретные потребности педагогов.</li> <li>✓ Проведение семинаров и тренингов, на которых педагоги смогут обменяться опытом, обсудить актуальные проблемы и найти решения.</li> <li>✓ Использование возможности дистанционного обучения: онлайн-курсы и вебинары и др.</li> </ul>

## АЛГОРИТМ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Таблица 8.

### Уровень управления ОО

Причины	Варианты УР
Недостаточная подготовка в вузе. Многие педагоги получают базовую подготовку, которая не всегда соответствует современным требованиям. Методы и подходы, изучаемые в вузах, могут устаревать, а практика часто оказывается недостаточной	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Организационная и финансовая поддержка повышения квалификации и профессиональной переподготовки педагогов.</li> <li>✓ На современном этапе учителям начальных классов, учителям русского языка необходимо иметь дополнительную квалификацию логопеда.</li> <li>✓ Для всех учителей актуальны программы повышения квалификации по обучению детей с особыми образовательными потребностями, обучение детей-мигрантов и др.</li> </ul>
Отсутствие мотивации к саморазвитию. Некоторые педагоги не видят необходимости в постоянном совершенствовании своих методических навыков. Они довольствуются минимальным набором приемов и не стремятся к освоению новых методов.	Создание системы моральных и материальных поощрений для педагогов, активно участвующих в самообразовании и внедряющих новые методы в свою работу: премии, надбавки к зарплате и продвижение по карьерной лестнице.



Высокая нагрузка. Чрезмерная занятость административной работой, проверкой домашних заданий и внеклассными мероприятиями оставляет мало времени на изучение новых методик и подходов	Решение проблемы дефицита кадров. Регламентация отчетности. Оптимальное распределение учебной нагрузки. Активное внедрение цифровых технологий в образовательный процесс, включая электронные учебники, интерактивные доски, онлайн-ресурсы и приложения
Ограниченный доступ к профессиональным ресурсам. Отсутствие доступа к актуальным учебникам, научным журналам и другим источникам информации затрудняет обновление методического арсенала	Обеспечение педагогов современными учебниками, научными журналами и электронными ресурсами, которые помогут им оставаться в курсе последних тенденций в методике преподавания.

## АЛГОРИТМ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ МЕТОДИЧЕСКИХ ОБЪЕДИНЕНИЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Таблица 9

### Уровень методического объединения ОО

Причины	Варианты УР
Недостаточная подготовка в вузе. Многие педагоги получают базовую подготовку, которая не всегда соответствует современным требованиям. Методы и подходы, изучаемые в вузах, могут устаревать, а практика часто оказывается недостаточной	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Внутриорганизационное повышение квалификации педагогов.</li> <li>✓ Разработка ИОМ.</li> <li>✓ Сопровождение педагогов региональными методистами.</li> <li>✓ Организация наставничества.</li> </ul>
Отсутствие мотивации к саморазвитию. Некоторые педагоги не видят необходимости в постоянном совершенствовании своих методических навыков. Они довольствуются минимальным набором приемов и не стремятся к освоению новых методов	

*Фактор риска: Высокая доля обучающихся с рисками школьной неуспешности*

Описание фактора: отсутствие системной работы с неуспевающими обучающимися и недостаточная психологическая поддержка обучающихся.

Когда большое число обучающихся испытывает трудности в обучении, это становится серьезной проблемой, требующей внимательного рассмотрения и поиска эффективных решений. Причины трудностей могут быть разнообразными, начиная от индивидуальных особенностей учеников и заканчивая качеством преподавания и организацией учебного процесса. Рассмотрим основные причины и предложим пути решения этой проблемы.

#### *Алгоритм разработки управленческих решений*

1 этап. Анализ ситуации.

Анализ психолого-педагогической литературы по исследуемому вопросу показал, что причины школьной неуспешности могут быть внутренние и внешние. К внутренним относится состояние здоровья школьников, уровень развития познавательных процессов и эмоционально-волевой сферы.

К внешним причинам относятся характеристики ближайшего социального окружения, образовательной среды и др.

В группу риска неуспешных попадают дети с ОВЗ, школьники, для которых русский язык не является родным.

Внешними причинами школьной неуспешности для таких детей выступают следующие:

- отсутствие условий для обучения детей с ОВЗ;
- отсутствие развитых компетенций по работе с учащимися с ОВЗ у учителей;
- отсутствие системной работы с детьми, для которых русский язык не является родным;
- отсутствие развитых компетенций у учителей по работе с учащимися –билингвами, инофонами.

2 этап. Определение критериев эффективности управленческих решений:

*действенность*: управленческие решения должны способствовать достижению положительной динамики образовательных результатов по итогам оценочных процедур;

- *оперативность*: в течение года;
- *перспективность*: управленческие решения должны обеспечивать качество образовательных результатов в среднесрочной и дальней перспективе;

— *согласованность*: взаимодействуют все субъекты, причастные к обеспечению качества ОР

— *содержательность и операциональность*: каждый субъект понимает, что и как должен делать, чтобы обеспечить качество образовательных результатов

4 этап. Разработка вариантов управленческих решений и выбор наилучшего (таблицы 10,11,12).

# АЛГОРИТМ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОРГАНОВ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЯ

Таблица 10

## Муниципальный уровень управления

Причины	Варианты УР
<p>Индивидуальные особенности учеников: одни ученики могут быстро усваивать новый материал, тогда как другим требуется больше времени и повторений. Некоторые дети могут страдать от дислексии, дискалькулии или других специфических нарушений. Эмоциональные и психические проблемы: тревожность, синдром дефицита внимания и гиперактивности и др. К этой группе можно отнести детей с ОВЗ, детей-мигрантов</p>	<p>✓ Введение штатных психологов в школу, которые будут работать с учениками, имеющими эмоциональные и поведенческие проблемы. Психологи смогут помочь детям справиться с тревогой, депрессией и другими проблемами, которые мешают их обучению.</p> <p>✓ Проведение тренингов для педагогов по распознаванию признаков эмоциональных и психических проблем у учеников.</p>
<p>Недостаточный уровень мотивации: отсутствие интереса к учебе. Это может происходить из-за отсутствия четких целей, неподходящего стиля преподавания или отсутствия связи между учебным материалом и реальной жизнью</p>	<p>✓ Муниципальные родительские собрания: организация регулярных встреч и консультаций с родителями, где обсуждаются успехи и трудности их детей. Это поможет родителям лучше понять, чем занимается ребенок в школе, и как они могут помочь ему дома.</p> <p>✓ Организация работы психолого-медико-педагогического консилиума</p>
<p>Несоответствие методов обучения потребностям учеников: педагоги могут использовать традиционные методы обучения без учета ведущих каналов восприятия. Визуалы могут испытывать сложности при изучении материала, представленного исключительно в вербальной форме, тогда как аудиалы могут плохо воспринимать информацию, представленную визуально.</p>	<p>✓ Повышение уровня профессионального мастерства средствами муниципальной методической службы, районных методических объединений: семинары-практикумы, мастер-классы, муниципальные «банки успешных педагогических практик» и др.</p> <p>✓ Разработка и внедрение единых подходов к разработке ИОМ педагога и обучающихся.</p>
<p>Неподготовленность педагогов: педагоги которые либо не обладают достаточной квалификацией, либо используют неэффективные методы преподавания. Это может проявляться в отсутствии индивидуального подхода, неспособности объяснить материал доступным языком или недостаточном контроле за процессом усвоения знаний</p>	<p>✓ Организация гибридных форматов обучения, сочетающих очные занятия с дистанционными.</p>
<p>Социально-экономический статус семьи. Дети из семей с низким социально-экономическим статусом могут сталкиваться с дополнительными трудностями, такими как отсутствие доступа к дополнительным образовательным ресурсам, нехватка времени на выполнение домашних заданий</p>	<p>Муниципальные программы поддержки: бесплатные обеды, транспортные расходы и доступ к дополнительным образовательным ресурсам</p>

из-за необходимости работать или ухаживать за младшими братьями и сестрами и др.	
--	--

## АЛГОРИТМ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ МЕТОДИЧЕСКИХ ОБЪЕДИНЕНИЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Таблица 11

### Уровень управления ОО

Причины	Варианты УР
Индивидуальные особенности учеников	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Внутриорганизационное повышение квалификации педагогов по проблеме овладения технологией дифференцированного обучения.</li> <li>✓ Создание условий (временных, финансовых и др.) для переподготовки и повышения квалификации педагогов (получения дополнительной квалификации по направлениям: «логопедия», «дефектология», «психология», «преподавание русского языка как иностранного», «инклюзивное образование» и др.)</li> </ul>
Недостаточный уровень мотивации	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Изменение образовательной среды школы: оформление школьных кабинетов и коридоров; создание мест для отдыха и самообучения; организация книгообменников и др.</li> <li>✓ Использование геймификации, проектов, связанных с реальной жизнью, и предоставление положительных отзывов и поощрений за успехи.</li> <li>✓ Внедрение проектного управления (разработка и реализация проектов «Читающая школа», «Школа учит мыслить», «Школа сотворчества» и др.)</li> </ul>
Несоответствие методов обучения потребностям учеников	Организация бесплатных кружков, секций и клубов, где дети могут заниматься творчеством, спортом или наукой
Социально-экономический статус семьи	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Школьные программы поддержки: бесплатные обеды, транспортные расходы и доступ к дополнительным образовательным ресурсам.</li> <li>✓ Совместное планирование образовательных стратегий вместе с родителями: определение целей, задач и способов их достижения, разработка индивидуальных учебных планов</li> </ul>

## АЛГОРИТМ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ МЕТОДИЧЕСКИХ ОБЪЕДИНЕНИЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Таблица 12

### Уровень методического объединения ОО

Причины	Варианты УР
Индивидуальные особенности учеников	Разработка методических рекомендаций по обозначенным проблемам.

Недостаточный уровень мотивации	Мастер-классы, семинары-практикумы по овладению методами проектного и игрового обучения, которые способствуют развитию креативности, самостоятельности и командной работы у учеников, приемами развития познавательной и эмоционально-волевой сферы «Методические чтения»: учитывая дефицит временных ресурсов, педагогам предлагается в течение одной четверти прочитать одну-две педагогические книги; на заседании МО представить их содержание с точки зрения теоретической и практической значимости.
Несоответствие методов обучения потребностям учеников	
Социально-экономический статус семьи	

Факторы, оказывающие влияние на качество образовательных результатов, пути устранения рисков подробно представлены в рекомендациях ФИОКО, а также в рекомендациях ГАОУ ТО ДПО «ТОГИРРО» [5].

### **ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ ШКОЛЬНЫХ КОМАНД ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ: УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ**

Полный цикл управления профессиональным развитием школьных команд образовательных организаций предполагает следующие ключевые процессы:

- ✓ анализ факторов внешней и внутренней среды общеобразовательной организации;
- ✓ целеполагание в области профессионального развития школьных команд; планирование профессионального развития школьных команд;
- ✓ реализация профессионального развития школьных команд;
- ✓ контроль (текущий и итоговый) профессионального развития школьных команд;
- ✓ анализ результатов и эффектов профессионального развития школьных команд;
- ✓ корректировка целеполагания в области профессионального развития школьных команд на последующий период.

Реализацию комплекса мероприятий в области профессионального развития школьных команд рекомендуется осуществлять в соответствии с планом мероприятий / «дорожной картой».

Срок реализации плана мероприятий / «дорожной карты» рекомендуется соотносить со сроком реализации программы развития образовательной организации.

В реализации плана мероприятий / «дорожной карты» принимают участие все педагогические работники и управленческие кадры школьной команды в соответствии с должностными обязанностями и возложенными функциональными задачами.

Целесообразно предусмотреть разграничение уровней ответственности в рамках реализации плана мероприятий / «дорожной карты»:

- ✓ общее руководство (уровень руководителя общеобразовательной организации),
- ✓ оперативное управление (уровень заместитель руководителя общеобразовательной организации),
- ✓ руководство отдельной проектной линией (в случае реализации плана мероприятий / «дорожной карты» в формате «матричного» управления).

Рекомендуется осуществлять текущий (по этапам реализации программы развития образовательной организации) и итоговый контроль профессионального развития школьных команд. Текущий и итоговый контроль может быть осуществлен в формате специальных мониторинговых процедур – например, в отношении реализации плана мероприятий / «дорожной карты» (см. таблица 1., Приложение 2.)

В ходе анализа реализации плана мероприятий / «дорожной карты» профессионального развития школьных команд рекомендуется соотносить полученные результаты с поставленными целью и задачами по объему и срокам

Рефлексию результатов реализации плана мероприятий / «дорожной карты» целесообразно осуществлять с опорой на конкретные количественные и (или) качественные показатели:

- ✓ количество дополнительных профессиональных программ из Федерального реестра, по которым сотрудники общеобразовательной организации прошли обучение на федеральном уровне;
- ✓ количество типовых дополнительных профессиональных программ из Федерального реестра, по которым сотрудники общеобразовательной организации прошли обучение на региональном уровне;
- ✓ количество организованных на базе общеобразовательной организации стажировочных площадок, в том числе – по приоритетным тематикам реализации дополнительных профессиональных программ;
- ✓ количество стажировок, которое прошли сотрудники общеобразовательной организации, в том числе – на базе инфраструктуры национального проекта «Образование»;
- ✓ количество разработанных и реализованных на базе общеобразовательной организации программ корпоративного обучения, в том числе – тренингов, мастер-классов и т.д.
- ✓ количество реализованных при участии региональных методистов индивидуальных образовательных маршрутов педагогических работников и управленческих кадров общеобразовательных организаций;
- ✓ позитивная динамика профессиональных – педагогических / управленческих – компетенций сотрудников общеобразовательной организации;
- ✓ количество реализованных в общеобразовательной организации программ педагогического наставничества;
- ✓ количество педагогических работников и управленческих кадров общеобразовательной организации до 35 лет, получивших адресное методическое сопровождение в первые 3 года работы;

- ✓ позитивная динамика форм адресного методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров, в том числе – до 35 лет в первые 3 года работы;

- ✓ наличие / отсутствие в общеобразовательной организации банка успешных «командных» педагогических и управленческих практик и иное.

Выявленные в ходе анализа результатов и эффектов реализации плана мероприятий / «дорожной карты» профессионального развития школьных команд недостатки и ограничения рекомендуется учитывать при формулировке целевого блока, а также описания рисков программы развития образовательной организации последующего этапа.

Направления научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров – участников школьных команд – в области развития профессиональных компетенций *на региональном уровне*:

- ✓ повышение квалификации педагогических работников и управленческих кадров – участников школьных команд с учетом выявленных профессиональных дефицитов, в том числе – в области «командных компетенций» (на базе организаций дополнительного профессионального образования, ЦНППМ и организаций высшего образования, расположенных на территории субъектов Российской Федерации);

- ✓ реализация типовых программ по приоритетным направлениям государственной образовательной политики, разработанных на федеральном уровне;

- ✓ организация стажировок школьных команд (в том числе на базе высокотехнологичной инфраструктуры, созданной в рамках национального проекта «Образование»);

- ✓ построение индивидуальных образовательных маршрутов непрерывного профессионального развития педагогических работников и управленческих кадров – участников школьных команд – на основе диагностики профессиональных управленческих, педагогических, а также «командных» компетенций (с участием организаций дополнительного профессионального образования, ЦНППМ);

- ✓ ведение регионального банка успешных «командных» управленческих и педагогических практик.

Направления научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров – участников школьных команд – в области развития профессиональных компетенций *на уровне образовательной организации*:

- ✓ разработка совместно с региональным методистом индивидуальных образовательных маршрутов непрерывного профессионального развития педагогических работников и управленческих кадров – участников школьных команд;

- ✓ организация взаимодействия и взаимообучения педагогических работников и управленческих кадров – участников школьной команды (в том

числе – в формате внутрикорпоративного обучения, тренингов по командообразованию);

- ✓ сопровождение в профессиональном становлении педагогических работников и управленческих кадров до 35 лет в первые три года работы;
- ✓ наставническое сопровождение педагогических работников и управленческих кадров;
- ✓ выявление, изучение, обобщение и распространение передового педагогического и управленческого опыта на уровне образовательной организации;
- ✓ организация взаимодействия с другими образовательными организациями с целью обмена опытом и применяемыми командными технологиями в сфере образования.

*Ключевые форматы развития профессиональных компетенций школьных команд относятся:*

- ✓ повышение квалификации и профессиональная переподготовка педагогических работников и управленческих кадров – участников школьных команд образовательных организаций;
- ✓ наставническое сопровождение педагогических работников и управленческих кадров – участников школьных команд образовательных организаций;
- ✓ адресное методическое сопровождение педагогических работников и управленческих кадров – участников школьных команд образовательных организаций.

*Деятельность методической службы в общеобразовательной организации рекомендуется осуществлять в форматах*

- ✓ педагогического совета,
- ✓ методического (научно-методического) совета,
- ✓ методического объединения (предметных кафедр) педагогических работников,
- ✓ проблемно-творческих групп, профессиональных педагогических сообществ и ассоциаций педагогических работников, «пар» педагогов, объединенных на разных основаниях.

Профессиональное развитие школьных команд образовательных организаций, осуществляемое в указанных выше форматах, нацелено на формирование и совершенствование группы ключевых компетенций:

- ✓ педагогических компетенций,
- ✓ *управленческих компетенций*: в области управления процессами, ресурсами, кадрами, результатами, информацией;
- ✓ командных компетенций: навыки *эффективной коммуникации*; успешной «внутренней» (участники группы) и «внешней» (партнеры) *координации*; принятия решений; *рефлексии*; генерирования идей; *самообразования и саморазвития*

*Формами диагностики профессиональных компетенций участников школьных команд являются:*



диагностика профессиональных дефицитов на основании стандартизированных оценочных процедур;

самодиагностика профессиональных дефицитов на основании рефлексии профессиональной деятельности;

диагностика профессиональных дефицитов на основании результатов профессиональной деятельности;

диагностика профессиональных дефицитов на основании экспертной оценки практической (предметно-методической/управленческой) деятельности.

*Диагностика профессиональных дефицитов* основывается на вариативном, уровневом и комплексном *подходах*:

✓ вариативный подход проявляется в применении имеющих разные основания форм диагностики профессиональных компетенций;

✓ уровневый подход предполагает выявление разных уровней (минимальный, средний, высокий) профессиональных дефицитов;

✓ комплексный подход проявляется в одновременном применении разных форм диагностики.

Таблица 13

Формат плана / «дорожной карты» мероприятий организации и сопровождения развития профессиональных компетенций школьных команд образовательных организаций

№ п/п	Наименование направления развития профессионального мастерства	Наименование мероприятия в рамках направления	Ответственный	Срок	Результат
<b>Повышение квалификации и профессиональная переподготовка педагогических работников и управленческих кадров – участников школьных команд образовательных организаций</b>					
1.	Повышение квалификации и профессиональная переподготовка педагогических работников и управленческих кадров в области ключевых направлений государственной образовательной политики по дополнительным профессиональным программам из Федерального реестра <i>(на федеральном уровне)</i>				
2.	Комплексная диагностика педагогических, управленческих и «командных» компетенций				

3	Повышение квалификации и профессиональная переподготовка педагогических работников и управленческих кадров по типовым дополнительным профессиональным программам (на региональном уровне)				
4	Организация и проведение стажировок школьных команд (в том числе на базе высокотехнологичной инфраструктуры, созданной в рамках национального проекта "Образование")				
5	Организация взаимообучения педагогических работников и управленческих кадров (в том числе – в формате внутрикорпоративного обучения, тренингов по командообразованию)				
<b>Наставническое сопровождение педагогических работников и управленческих кадров – участников школьных команд образовательных организаций</b>					
	Подготовка и принятие локальных нормативных правовых актов общеобразовательной организации				
	Формирование банка наставляемых				
	Формирование банка наставников				
	Обучение наставников работе с наставляемыми				
	Организация и осуществление работы наставнических пар / групп				
	Мониторинг реализации программ наставничества				
<b>Адресное методическое сопровождение педагогических работников и управленческих кадров – участников школьных команд образовательных организаций</b>					
	Формирование и ведение банка успешных «командных» педагогических и управленческих практик и их тиражирование				
	Проектирование (совместно с региональным методистом) индивидуальных образовательных маршрутов непрерывного профессионального развития педагогических работников и управленческих кадров				

	Адресное методическое сопровождение в профессиональном развитии педагогических работников и управленческих кадров до 35 лет в первые три года работы				
	Организация взаимодействия с другими образовательными организациями с целью обмена опытом и применяемыми командными технологиями				

## **ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

Анализ литературы по проблеме оценки эффективности управленческих решений показал, что управленческие решения как результат управленческой деятельности могут оцениваться простыми и сложными показателями [1; 2; 3; 7; 8].

К простым показателям относятся результаты (качество решения, точность, степень соответствия целям и т.д.), время, и затраты ресурсов (трудовые ресурсы, информационные, временные, технические затраты).

Сложные показатели строятся для более подробной оценки, к ним относятся эффективность, интенсивность, производительность.

Сравнение фактической отдачи реализованного решения с ожидаемой, указывает на эффективность или результативность решения, что позволяет проверить обоснованность принятого решения, а также принять необходимые действия для корректирования и уточнения процесса принятия решения в случае значительных расхождений между фактической отдачей и ожидаемой.

Эффективность управленческих решений – это ресурсная результативность, полученная по итогам разработки или реализации управленческого решения в организации. В качестве ресурсов могут быть финансы, материалы, организация труда и др.

Эффективность решения – это субъективная оценка его качества, оценка, с точки зрения лица принимающего решение, полезности рассматриваемого решения для достижения цели операции.

Таким образом, принятие эффективного управленческого решения представляет принятие решения, которое приводит к достижению требуемых результатов с потреблением минимума ресурсов как при разработке управленческого решения, так и для его реализации.

Оценка эффективности управленческих решений по обеспечению качества школьного образования – это важный процесс, который позволяет определить, насколько успешно реализуются меры для улучшения образовательного процесса.

В этом контексте важно учитывать несколько ключевых аспектов:

*Образовательные результаты:*

- средний балл по основным предметам (математика, русский язык, литература и др.) на различных этапах обучения;
- результаты итоговой аттестации (ЕГЭ, ОГЭ), включая процент сдавших экзамены на высокие баллы;
- достижения учеников на олимпиадах и конкурсах различного уровня (региональные, всероссийские, международные);
- количество выпускников, продолжающих обучение в высших учебных заведениях.

*Качество преподавания:*

- использование современных методик и технологий в учебном процессе (продуктивные технологии, онлайн-ресурсы, проектные методы и др.);
- применение индивидуального подхода к ученику, учитывая его потребности и возможности;
- участие учителей в курсах повышения квалификации и семинарах, направленных на совершенствование педагогического мастерства;
- качество методической работы педагогов, включая разработку авторских программ и пособий.

*Инфраструктура и ресурсы:*

- соответствие оборудования и материалов современным стандартам образования;
- доступность информационных технологий (компьютеры, интернет, электронные образовательные платформы);
- условия для проведения лабораторных работ и практических занятий;
- обеспеченность учебными пособиями и литературой, соответствующей программе обучения.

*Социальный климат школы:*

- уровень удовлетворенности учащихся образовательным процессом, взаимоотношениями с одноклассниками и педагогами;
- степень вовлеченности учеников в школьную жизнь (участие в кружках, секциях, волонтерских проектах);
- отношения между учащимися и учителями, наличие доверительных отношений и поддержки;
- отсутствие конфликтов и буллинга в школьной среде.

*Обратная связь от участников образовательного процесса:*

- результаты опросов и анкетирования среди учеников, родителей и учителей;
- анализ предложений и замечаний от всех сторон, участвующих в образовательном процессе;
- проведение родительских собраний и консультаций с целью обсуждения текущих вопросов и проблем;
- организация открытых уроков и презентаций для родителей, чтобы они могли оценить качество преподавания.

Эффективен контроль на основе мониторинга за процессом реализации управленческих решений. Он призван обнаруживать изменения во внешней и внутренней среде функционирования контролируемых организаций, находить

места возникновения проблем, выявлять их причины и определять меру необходимости принятия оперативных мер для достижения целей системы. При проведении контроля по результатам главными особенностями являются сравнение с целевыми плановыми результатами и анализ факторов, способствующих или препятствующих их получению. Организация контроля по срокам происходит следующим образом: сначала фактические сроки выполнения сравниваются с запланированными, в результате чего выявляется отклонение. Если отклонение критическое, то лицу, принимающему решения, следует принять оперативные управленческие решения, с помощью которых управленческое решение будет реализовано в запланированный срок.

Контроль над выполнением решений можно разделить на контроль по промежуточным и конечным результатам и контроль по срокам их исполнения. Назначение контроля заключается в создании системы гарантий реализации стратегических решений и системы обеспечения максимально возможного качества их исполнения. Следовательно, сущность контроля состоит в том, чтобы выявить отклонения при реализации принятого управленческого решения, требующие принятия дополнительных решений

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бушкова-Шиклина Э. В. Механизмы принятия управленческих решений : проблема концептуализации / Э. В. Бушкова-Шиклина // Вестник нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия : социальные науки. – Нижний Новгород, 2007. №1.
2. Габова М.А. Методические рекомендации для руководителей общеобразовательных организаций по повышению качества образования и принятию управленческих решений на основе результатов мониторинга качества обучения, преподавания и управления. / Министерство образования, науки и молодежной политики Республики Коми. - Государственное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования «Коми республиканский институт развития образования». - 2019. — 66 с.
3. Захарова Ю.В., Мосина Л.А., Чухманова М.В. Разработка управленческих решений: Учебно-методическое пособие. – Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2019. – с. 98.
4. Использование комплексного анализа оценочных процедур для принятия управленческих решений, направленных на развитие образовательной организации: методические рекомендации /авторы-составители Е.Г. Курцева, Т.И. Лаздина, Е.Ф. Трачук, Н.В. Шкарупа. Санкт-Петербург, 2022 г. – 40 с.
5. Методика оказания адресной методической помощи общеобразовательным организациям, имеющим низкие образовательные результаты обучающихся. М.: ФИОКО. - 50 с. - Режим доступа: [https://fioco.ru/Media/Default/Documents/500/Metodica\\_500.pdf](https://fioco.ru/Media/Default/Documents/500/Metodica_500.pdf)
6. Методические рекомендации по развитию механизмов управления качеством образования. М.: ФИОКО, 2022. - 79 с. - Режим доступа:

<https://fioco.ru/Media/Default/Documents/Методические%20рекомендации%20РУМ-2022.pdf>

7. Рыбакова, Л.В., Шульгина, Н.Г. История и современные проблемы теории принятия решений// Материалы Российской национальной научной конференции с международным участием «Современные проблемы науки» – Часть III. – Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 2017. – С. 167- 169.
8. Спорыхина С. Н. С73 Управленческие решения: основные понятия : учеб. пособ./ С. Н. Спорыхина. – Чебоксары: ИД «Среда», 2022. – 92 с.
9. Статистико-аналитические отчеты ГИА 2024. – Режим доступа: <https://togirro.ru/activity/nauchno-metodicheskaya-deyatelnost/metodicheskaya/otsenka-kachestva-obrazovaniya/uchastnikam-gosudarstvennoy-itogovoy-attestatsii/analiticheskie-otchety/statistiko-analiticheskie-otchet>
10. Третьяков П.И. Шамова Т.И. Управление качеством образования – основное направление в развитии системы: сущность, подходы, проблемы // Завуч. – 2002. – №7. – С.67-72.
11. Ульянина О.А., Семёнова К.Г. Социально-психологическая дезадаптация как причина школьной неуспешности обучающихся // Проблемы школьной неуспешности детей и пути ее преодоления. Книга для учителя /авт-сост. В.С. Басюк. – М.: Просвещение, 2023. – С. 292-203.
12. Черепанов М.А. Дорожная карта как инструмент управления развитием организации //Вопросы управления. 2014. С. – 53-60.

Государственное автономное образовательное учреждение  
Тюменской области  
дополнительного профессионального образования

«ТЮМЕНСКИЙ ОБЛАСТНОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ  
РЕГИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ»  
(ГАОУ ТО ДПО «ТОГИРРО»)

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ АЛГОРИТМОВ ПРИНЯТИЯ  
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ КАЧЕСТВА  
ШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ / С.В. Долгих, А.В. Захаров, Т.А. Иванычева.  
– Методические рекомендации. – Тюмень: ГАОУ ТО ДПО «ТОГИРРО». - 2024  
г. - 47 с.

Авторы

**Долгих Светлана Васильевна**, заведующей кафедры подготовки и сопровождения  
управленческих кадров к.п.н. (ГАОУ ТО ДПО "ТОГИРРО")

**Захаров Антон Викторович**,  
доцент кафедры подготовки и сопровождения управленческих кадров к.п.н. (ГАОУ ТО  
ДПО "ТОГИРРО")

**Иванычева Татьяна Алексеевна**,  
старший методист кафедры подготовки и сопровождения управленческих кадров к.с.н.,  
доцент (ГАОУ ТО ДПО "ТОГИРРО")

*(сохранена редакция авторов)*

Объем 2,95 п.л.,  
Шрифт Arial 14,  
межстрочный интервал 1.00  
Издательство: г. Тюмень (ГАОУ ТО ДПО "ТОГИРРО")