



# **АЛГОРИТМ**

**принятия управленческих решений по  
обеспечению качества общего образования  
по результатам мониторинга качества  
общего образования**

# План практического занятия

1. Источники принятия решений по обеспечению качества общего образования на различных уровнях управления образованием.

2. Многообразие видов информации, потенциально доступной на различных уровнях принятия решений (на уровне отдельного обучающегося, на уровне класса обучающихся, на уровне образовательного учреждения, на уровне муниципалитета, на уровне региона).

3. Характеристика алгоритмов принятия решений по результатам мониторинга качества общего образования на различных уровнях управления образованием.

# Мониторинг качества общего образования как компонент региональной оценки качества системы образования Челябинской области

## стратегическая и тактическая цели

- повышение качества образования в Челябинской области
- получение, анализ и распространение достоверной информации о качестве образования



## Мониторинг качества общего образования как компонент региональной оценки качества системы образования Челябинской области

**Региональный мониторинг качества общего образования – систематический сбор и обработка информации о степени соответствия региональной системы образования федеральным государственным образовательным стандартам и федеральным государственным требованиям (образовательным стандартам) с целью оптимизации процесса принятия решений на уровне образовательных учреждений, муниципальных образований и региональном уровне, обеспечивающих повышение качества образования**

# ТЕХНОЛОГИЯ

## проведения регионального мониторинга качества общего образования

**Этапы** проведения регионального мониторинга:

1. подготовительный этап;
2. диагностический этап;
3. этап автоматизированной обработки данных;
- 4. этап интерпретации данных.**

## Задачи этапа

### Этап интерпретации данных

1. Проанализировать результаты процедур и регламентов взаимодействия специалистов образовательного учреждения, осуществляющих оценку основных объектов регионального мониторинга качества общего образования .
2. Обеспечить принятие эффективных управленческих решений по результатам проведения мероприятий по всем направлениям мониторинга.

## Управленческое решение:

- осуществляемый субъектом управления логический, эмоционально-психологический, организационно-правовой и социальный процесс, результатом которого является проект каких-либо изменений в организации;
- основной «продукт» (результат) труда руководителей, реализующий функции управления и содержащий постановку **целей (задач), обоснование средств, способов и сроков их достижения;**
- важнейшая функция руководителя; составная часть его деятельности по реализации других функций управления (организация и контроль за выполнением управленческих решений);
- процесс установления связи между существующим и желательным состоянием образовательной системы (организации), определяемыми целями организации.

## Характеристика управленческих решений

- **Цели** – субъект управления принимает решение исходя не из своих собственных потребностей, а в целях решения **проблем** конкретной организации.
- **Последствия** – менеджер выбирает направление действий не только для себя, но и для организации в целом и её работников; его решения могут существенно повлиять на жизнь многих людей.
- **Разделение труда** – в организации существует определенное разделение труда:
  - *одни работники (менеджеры) заняты решением возникающих проблем и принятием решений,*
  - *а другие (исполнители) – реализацией уже принятых решений.*
- **Профессионализм** – в управлении организацией (образовательной системой) принятие решений – более сложный процесс, требующий профессиональной подготовки.

## 4. Этап интерпретации данных

### 4.1. Анализ эффективности организационных условий проведения регионального мониторинга качества общего образования

Мероприятия	Предполагаемый результат	Исполнитель
4.1.1. Анализ результатов осуществления регламентов взаимодействия специалистов образовательного учреждения в рамках осуществления мероприятий	Аналитическая информация (справки, отчеты)	Координатор в ОУ, технический специалист (оператор)
4.1.2. Анализ результатов проведения процедур оценивания (сформированности условий, соответствия структуры образовательных программ требованиям ФГОС, планируемых результатов освоения обучающимися образовательных программ)	Аналитическая информация (справки, отчеты) Размещение информации о результатах участия в мониторинге как региональном инновационном проекте на официальном сайте образовательного учреждения	Координатор в ОУ

## ОБЩЕЕ И ОСОБЕННОЕ В ПРИНЯТИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

### Особенности определяются:

- организационной структурой организации;
- действующей системой коммуникации;
- внутренней культурой персонала.

### Общее:

- подготовка решений осуществляется на основании всей совокупности информации о ситуации, ее тщательного анализа и оценок;
- в процессе принятия решений большое внимание уделяется использованию методов экспертного оценивания;
- основное внимание в процессе принятия решений уделяется ситуационному подходу.

## 4. Этап интерпретации данных

### 4.2. Оценка эффективности механизмов принятия эффективных управленческих решений

Мероприятия	Предполагаемый результат	Исполнитель
<p>4.2.1. Подготовка и принятие эффективных управленческих решений по результатам проведения мероприятий по всем направлениям мониторинга</p>	<p>1. Приказ по образовательному учреждению по результатам осуществления регламентов взаимодействия специалистов образовательного учреждения участия с определением мер материального и нематериального стимулирования участников апробации.</p> <p>2. Разработка (корректировка) на основе анализа результатов мониторинга локальных нормативных актов:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Положения о внутренней системе оценки качества образования;</li> <li>– образовательных программ общего образования образовательного учреждения в части разделов: «Планируемые результаты...», «Система оценивания...», «Программы по отдельным учебным предметам, курсам и курсам внеурочной деятельности), «Программа воспитания и социализации», «Программа коррекционной работы»;</li> <li>– сетевой график (дорожную карту) по формированию необходимой системы условий реализации образовательных программ (в той части условий, где выявлены проблемы)</li> </ul>	<p>Директор</p>

## ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ И ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ

- \* **Управленческие решения** – это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью. Принятие решений является основной управления.
- \* **Цель управленческого решения** – обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам.

Наиболее **эффективным организационным решением** является выбор, который будет на самом деле реализован и внесет наибольший вклад в достижение конечной цели **повышения качества образования**.

## Требования к управленческим решениям:

- **эффективность** – решение должно наиболее полно обеспечивать достижение поставленной организацией цели;
- **экономичность** – решение должно обеспечивать достижение поставленной цели с наименьшими затратами;
- **своевременность** – своевременность не только в принятии решения, но и достижения целей;
- **реальность** – нельзя принимать нереальные, абстрактные решения; принятое решение должно соответствовать силам и средствам коллектива, его выполняющего.

# КЛАССИФИКАЦИЯ РЕШЕНИЙ

- 1. Интуитивные решения** – выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен.
- 2. Решения, основанные на суждениях** – выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом.
- 3. Рациональные решения** – основаны на **методах анализа**, обоснования и оптимизации.

**Цель методики** – оказание реальной научно-методической и психолого-педагогической помощи специалистам образовательного учреждения, осуществляющим мониторинговые мероприятия, в части сбора, обработки и интерпретации информации по каждому из трех объектов регионального мониторинга качества общего образования:

- а) структуры ОП общего образования;
- б) результатов освоения обучающимися ОП общего образования;
- в) сформированности условий введения ФГОС общего образования.

**Примечание:**

- **Интуиция** – способность непосредственного познания истины без обоснования с помощью доказательства.
- **Суждение** – основная форма мыслительной деятельности, включающая предварительный итог мыслительного процесса.
- **Рациональность** – состояние, характеризующееся разумностью, готовность принимать то, что хорошо аргументировано.

## 4. Этап интерпретации данных

### 4.2. Оценка эффективности апробированных механизмов принятия эффективных управленческих решений

Мероприятия	Предполагаемый результат	Исполнитель
<p>4.2.1. Подготовка и принятие <b>эффективных</b> управленческих решений по результатам проведения мероприятий по всем направлениям мониторинга</p>	<p>1. Приказ по образовательному учреждению по результатам осуществления регламентов взаимодействия специалистов образовательного учреждения участия с определением мер материального и нематериального стимулирования участников апробации.</p> <p>2. Разработка (корректировка) на основе анализа результатов мониторинга локальных нормативных актов:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Положения о внутренней системе оценки качества образования;</li> <li>– образовательных программ общего образования образовательного учреждения в части разделов: «Планируемые результаты...», «Система оценивания...», «Программы по отдельным учебным предметам, курсам и курсам внеурочной деятельности), «Программа воспитания и социализации», «Программа коррекционной работы»;</li> <li>– сетевой график (дорожную карту) по формированию необходимой системы условий реализации образовательных программ (в той части условий, где выявлены <b>проблемы</b>)</li> </ul>	<p>Директор</p>

# Ошибки при формулировании проблем

## Первая.

*Не бывает нерешаемых проблем,  
бывают плохо сформулированные  
проблемы*

1. Что надо делать и кому делать для достижения целей и задач не ясно.
2. Где заканчиваются задачи руководителей ОУ и начинаются задачи органов управления образованием? Какие «условия» должны «создавать» одни и какие – другие?

# Ошибки при формулировании проблем

Под управленческой проблемой понимается указание на препятствие для достижения цели (целей).

Формулировка проблемы должна давать четкое представление о ситуации, когда проблема будет решена.

**«Недостаточно денег»** - это ???..., поскольку:

1. Из формулировки (не) ясно...
2. (Не) назван...
3. (Не) понятна идеальная...



**Другая формулировка: «Руководитель ОО не привлекает дополнительные финансовые ресурсы, необходимые для обеспечения реализации возможности выбора обучающимися образовательных программ естественно-математического профиля».**

**Оцените её с точки зрения предложенных критериев.**

**Это ???..., поскольку:**

- 1. Из формулировки (не) ясно...**
- 2. (Не) назван...**
- 3. (Не) понятна идеальная...**

# Ошибки при формулировании проблем

## Вторая.

Подмена управленческих проблем констатацией каких-либо фактов, например, фактов недостижения тех или иных целей.

Типичные примеры «проблем»:

- «**в образовательном учреждении здоровье детей ухудшается**» - констатация факта невыполнения одного из запросов субъектов внешней среды – родительского запроса;
- «**не хватает высококвалифицированных педагогов**» - не проблема, поскольку **нет ???...**; также непонятно, не хватает каких именно педагогов, имеющих квалификацию для достижения **каких ???...**

## Технология «Зеркало прогрессивных преобразований»

**1 шаг:** Сформулируйте одну конкретную проблему и запишите ее.

**2 шаг:** Выявите и запишите основные причины ее возникновения (причины формулируются со слов «не» и «нет»).

**1 и 2 шага представляют ситуацию «минус».  
Далее ее надо перевести в ситуацию «плюс»**

**3 шаг:** Проблема переформулируется в цель.

**4 шаг:** Причины становятся задачами.

**5 шаг:** Для каждой задачи определяется комплекс мероприятий – шагов по ее решению, для каждого шага назначаются ответственные, которые подбирают команду для реализации мероприятий.

**6 шаг:** Ответственные определяют необходимые материальные ресурсы и время для выполнения мероприятий.

**7 шаг:** Для каждого блока задач с мероприятиями определяется конкретный продукт и критерии эффективности решения задачи.

**Проблема:** не созданы условия для реализации естественно-математического профиля в старших классах общеобразовательных учреждений муниципального образования

**Цель:** создать условия для реализации...

**Причины:**

1. не разработаны организационные механизмы социального партнерства
2. нет мотивации к выбору профиля
3. нет достаточной ресурсной базы

**Задачи:**

1. Разработать организационные механизмы...
2. Повысить мотивацию...
3. Сформировать ресурсную базу...

# Алгоритм

**1 БЛОК ЭТАПОВ:** ПОДГОТОВКА К РАЗРАБОТКЕ  
УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

**2 БЛОК ЭТАПОВ:** РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО  
РЕШЕНИЯ

**3 БЛОК ЭТАП:** ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ, РЕАЛИЗАЦИЯ, АНАЛИЗ  
РЕЗУЛЬТАТА

## Мониторинг качества общего образования как компонент региональной оценки качества системы образования Челябинской области



## **1 БЛОК ЭТАПОВ: ПОДГОТОВКА К РАЗРАБОТКЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ**

**Включает:**

- 1. Определение целей.**
- 2. Разработка оценочной системы.**
- 3. Получение информации о ситуации.**
- 4. Анализ ситуации.**
- 5. Диагностика ситуации.**
- 6. Разработка прогноза развития ситуации.**

**Для чего необходимо ставить цели?**

– Позволяют определять факторы, механизмы, закономерности и ресурсы, влияющие на развитие организации.

**Разработаны** в научной и прикладной литературе:

– методы формирования деревьев целей, позволяющих определить иерархическую структуру системы целей;

– методы определения деревьев критериев, позволяющих оценить степень достижения целей.

**Требования к определению целей:**

– определение приоритетности целей (так как при реальном управлении приходится осуществлять выбор между целями);

– нельзя неоправданно распылять силы (ресурсы, которые затрачиваются при функционировании системы, как правило, ограничены);

– при определении цели важно четко представлять возможные пути их достижения;

– формирование целей осуществляется непосредственно руководителем; может вырабатываться коллективно или ведущими специалистами.

### Для чего необходима разработка оценочной системы?

– Позволяет давать адекватную оценку качества образования или различных его аспектов, учитывать которые необходимо при принятии решений.

### Какие существуют виды оценочных систем?

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

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

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

### **В состав оценочной системы входят:**

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

## **1. МОНИТОРИНГ СООТВЕТСТВИЯ СТРУКТУРЫ ОСНОВНЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ НАЧАЛЬНОГО, ОСНОВНОГО, СРЕДНЕГО общего ОБРАЗОВАНИЯ ТРЕБОВАНИЯМ ФГОС ОБЩЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**Предполагает констатацию факта соответствия или не соответствия документов требованиям ФГОС общего образования**

Для осуществления мониторинга выделено **два индикатора**, на основании которых осуществляется анализ и установление соответствия структуры ОП требованиям ФГОС общего образования, а именно:

- **Формализованность ОП начального, основного, среднего (полного) общего образования;**
- **Структурированность ОП начального, основного, среднего общего образования**

# Информация – это данные, «просеянные» для конкретных людей, проблем, целей и ситуаций

## Требования к информации:

- **актуальность** (важность для настоящего времени, злободневность, насущность);
- **достоверность или точность** (степень близости информации к реальному состоянию объекта, процесса, явления);
- **полнота** (исчерпывающая достаточность информации; информацию можно назвать полной, если ее достаточно для понимания и принятия решений);
- **своевременность** (предоставление информации, которая может быть использована немедленно);
- **краткость** (информация должна быть четкой, не содержать ничего лишнего);

## Требования к информации:

- **непротиворечивость** (информация не должна содержать факты, противоречащие друг другу);
- **полезность** (может быть оценена применительно к нуждам конкретных ее потребителей и оценивается по тем задачам, которые можно решить с ее помощью);
- **рентабельность** (подготовка информации не должна стоить больше, чем выгоды от ее использования);
- **нетенденциозность** (информация должна быть подготовлена и представлена таким образом, чтобы она не была предвзятой);
- **адресность** (информация должна быть доведена до ответственного исполнителя)

#### **Требования:**

- для адекватного представления ситуации используется количественные и качественные данные;
- получение качественных данных возможно с помощью экспертных технологий;
- получаемая информация о ситуации принятия решения должна быть достоверной и достаточно полной;
- целесообразной при получении и обработке информации о ситуации принятия решения является подготовка аналитического отчета;
- аналитический отчет должен готовиться специалистами, обладающими достаточными знаниями и опытом в области, к которой принадлежит ситуация принятия решения.

### 3. МОНИТОРИНГ РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ОБУЧАЮЩИМИСЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ НАЧАЛЬНОГО, ОСНОВНОГО, СРЕДНЕГО ОБЩЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

#### Мониторинг трех видов образовательных результатов:

личностных, метапредметных и предметных

- \* **Периодизация** мониторинга *метапредметных и предметных* результатов соответствует основным **этапам школьного обучения**:
  - начальное общее образование (1–4 кл.);
  - основное общее образование (5–9 кл.; дополнительно измерения проводятся на этапе 5-7 кл., по окончании 7 класса);
  - среднее (полное) общее образования (10–11 кл.)

### 3. МОНИТОРИНГ РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ОБУЧАЮЩИМИСЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ НАЧАЛЬНОГО, ОСНОВНОГО, СРЕДНЕГО ОБЩЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

Подбор диагностического инструментария для проведения мониторинга результатов осуществлялся в соответствии с современными достижениями психологической и педагогической наук

Учтена целенаправленность, адресность соответствующих методик, возможность использования результатов мониторинга на всех этапах принятия решений:

- **отдельного обучающегося**
- **класса**
- **образовательного учреждения**
- **муниципалитета**
- **региона**

Обеспечено соответствие диагностических процедур системности и непрерывности развития личности обучающегося.

### 3. МОНИТОРИНГ РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ОБУЧАЮЩИМИСЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ НАЧАЛЬНОГО, ОСНОВНОГО, СРЕДНЕГО ОБЩЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

- 1) Для каждого из диагностируемых показателей предполагается только один возможных вариантов: **«сформирован»** или **«не сформирован»**.
- 2) Сформированность образовательного результата (личностного, метапредметного, предметного) определяется сформированностью всех его критериев. Сформированность (освоенность) критерия определяется сформированностью всех входящих в него показателей. Данный вывод основывается на положениях теории деятельности.
- 3) Такая развернутая картина позволяет установить **причинно-следственные связи, внутренние закономерности и тенденции** в развитии личностных, метапредметных и предметных результатов каждого учащегося.
- 4) **Подробная информация может гарантировать принятия эффективных решений.**

### 3. МОНИТОРИНГ РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ОБУЧАЮЩИМИСЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ НАЧАЛЬНОГО, ОСНОВНОГО, СРЕДНЕГО ОБЩЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

ОУ:

- процент обучающихся 4 классов, у которых сформированы личностные (метапредметные, предметные) образовательные результаты;
- процент обучающихся 4 классов, у которых сформированы образовательные результаты в полном объеме;
- процент обучающихся 4 классов, у которых не сформирована только одна из трех групп образовательных результатов;
- процент обучающихся 4 классов, у которых не сформирована ни одна из трех групп образовательных результатов;
- процент обучающихся в целом по школе, у которых сформированы личностные (метапредметные, предметные) образовательные результаты;
- процент обучающихся в целом по школе, у которых сформированы образовательные результаты в полном объеме;
- процент обучающихся в целом по школе, у которых не сформирована ни одна из трех групп образовательных результатов

### 3. МОНИТОРИНГ РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ОБУЧАЮЩИМИСЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ НАЧАЛЬНОГО, ОСНОВНОГО, СРЕДНЕГО ОБЩЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

#### Муниципальный уровень:

- Процент образовательных учреждений муниципалитета, в которых образовательные результаты (личностные, метапредметные и предметные) по ступеням обучения (начальная, основная, старшая) сформированы в пределах\*:

а) 0–20 %; б) 21–40 %; в) 41–60 %; г) 61–80 %; д) 81–100 %;

**Выбор таких интервальных значений определяется сложившимися традициями и существующим опытом в проведении педагогических измерений, а также удобством и наглядностью представления соответствующих данных.**

- Процент образовательных учреждений муниципалитета, в которых образовательные результаты (личностные, метапредметные и предметные) у учащихся всех ступеней обучения сформированы в пределах:

а) 0–20 %; б) 21–40 %; в) 41–60 %; г) 61–80 %; д) 81–100 %;

### 3. МОНИТОРИНГ РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ОБУЧАЮЩИМИСЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ НАЧАЛЬНОГО, ОСНОВНОГО, СРЕДНЕГО ОБЩЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

- Процент образовательных учреждений муниципалитета, в которых в целом по учреждению процент обучающихся, не достигших требуемого уровня сформированности всех трех групп образовательных результатов, составляет:  
а) 0–20 %; б) 21–40 %; в) 41–60 %; г) 61–80 %; д) 81–100 %;
- Процент образовательных учреждений муниципалитета, в которых процент обучающихся 4, 9 и 11 классов, демонстрирующих положительную динамику в достижении всех образовательных результатов (личностных, метапредметных и предметных), находится в пределах:  
а) 0–20 %; б) 21–40 %; в) 41–60 %; г) 61–80 %; д) 81–100 %;

#### Региональный уровень:

Те же показатели, что и для муниципального уровня, но по совокупности для всех обучающихся в ОУ региона и для всех ОУ региона

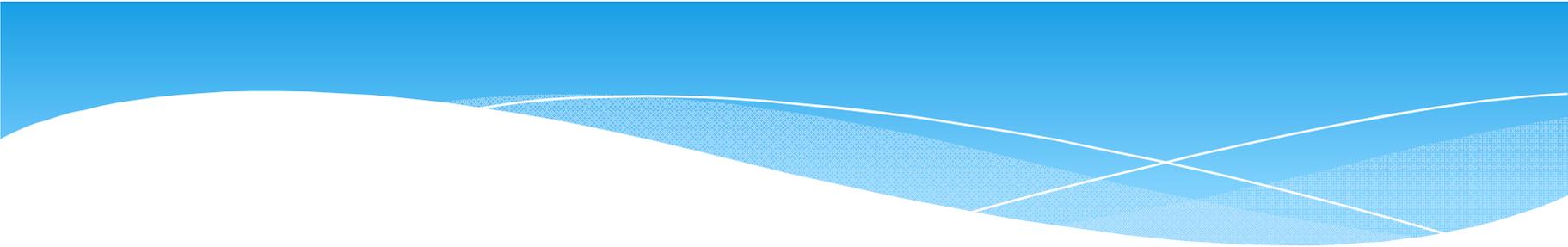
### **3. МОНИТОРИНГ РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ОБУЧАЮЩИМИСЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ НАЧАЛЬНОГО, ОСНОВНОГО, СРЕДНЕГО ОБЩЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**Пользовательский интерфейс предусматривает возможность на различных уровнях принятия решений получения дополнительной информации:**

- на уровне муниципального органа управления, помимо указанной информации, могут быть получены данные, доступные для **конкретного образовательного учреждения;**
- при необходимости автоматизированная информационная система может быть настроена таким образом, чтобы на уровне муниципалитета имелась возможность доступа к данным по **конкретному обучающемуся** (при условии, что у соответствующих специалистов имеется доступ к работе в персональными данными).

**Аналогичным образом настроен пользовательский интерфейс на региональном уровне доступа к информации**

- 
- технологические карты «Данные мониторинга сформированности образовательных результатов обучающегося 4 кл. (9 кл., 11 кл.)»;
  - технологические карты «Обобщенные данные мониторинга сформированности образовательных результатов обучающегося 4 кл. (9 кл., 11 кл.)»;
  - технологические карты «Данные о сформированности образовательных результатов обучающихся в классе» (для 4 кл., 9 кл., 11 кл.);
  - технологическая карта «Данные о сформированности образовательных результатов обучающихся в школе»;
  - технологическая карта «Данные о сформированности образовательных результатов обучающихся по муниципалитету»;
  - технологическая карта «Данные о сформированности образовательных результатов обучающихся по региону»



**Аналогичная работа может быть проведена в рамках анализа информации по остальным объектам регионального мониторинга (соответствия структуры ООП общего образования; сформированности условий введения ФГОС общего образования).**

**По существу, содержащаяся там информация является одним из потенциальных источников принятия решений по обеспечению качества общего образования на различных уровнях управления образованием.**

## **1. МОНИТОРИНГ СООТВЕТСТВИЯ СТРУКТУРЫ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ НАЧАЛЬНОГО, ОСНОВНОГО, СРЕДНЕГО общего ОБРАЗОВАНИЯ ТРЕБОВАНИЯМ ФГОС ОБЩЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

### **Представление результатов мониторинга:**

- **основная информация** отражает **долю ОУ** в муниципальном районе/городе, в которых **образовательные программы общего образования соответствуют** требованиям ФГОС
- **дополнительная информация** отражает **перечень структурных компонентов программ, которые не соответствуют ФГОС в конкретных ОУ**

### **Для чего необходим анализ ситуации?**

- выявление факторов, определяющих динамику развития ситуации.

### **Требования к проведению анализа ситуации:**

- проведение содержательного анализа ситуации;
- выявление факторов, к изменению степени и характера которых ситуация наиболее чувствительна;
- установление динамики развития ситуации (под воздействием факторов) с использованием специально разработанных методов;
- определение пороговых значений развития ситуации (с использованием индексов или переменных), превышение или приближение к которым должно вызвать соответствующее управленческое решение;
- анализ и оценка устойчивости ситуации к изменению значений факторов, оказывающих заметное влияние на ситуацию.

### **Для чего необходима диагностика ситуации?**

- выделение ключевых проблем, на которые необходимо в первую очередь обратить внимание при целенаправленном управлении процессом;
- адекватная диагностика способствует принятию эффективных управленческих решений.

### **Диагностика предполагает определение:**

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

### **Для чего необходима разработка прогноза?**

– оценка ожидаемого развития анализируемых ситуаций, ожидаемых результатов предлагаемых альтернативных вариантов решений.

### **Основные методы разработки прогнозов:**

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

### **Требования к разработке прогнозов:**

– целесообразно (по мере возможности) использование нескольких методов прогнозирования при решении какой-либо проблемы. Это повысит качество прогноза и позволит определить «подводные камни», которые могут быть незамечены при использовании только одного метода.

– необходимо соотносить полученный прогноз с прецедентами в решении данной проблемы, если такие имели место при похожих условиях функционирования аналогичной организации (конкурента). Принимать решения целесообразно в соответствии с этим прецедентом.

## 2 БЛОК ЭТАПОВ: РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

**Включает:**

- 1. Генерирование альтернативных вариантов решений.**
- 2. Отбор основных вариантов управленческих воздействий.**
- 3. Разработка сценариев развития ситуации.**
- 4. Экспертная оценка основных вариантов управленческих воздействий.**

## 2.1. ГЕНЕРИРОВАНИЕ АЛЬТЕРНАТИВНЫХ ВАРИАНТОВ РЕШЕНИЙ

### Рекомендации по проведению:

- осуществляется непосредственно либо с помощью специальных экспертных процедур;
- могут предусматривать проведение экспертиз с помощью методов типа «мозговой атаки»;
- технологии генерирования альтернативных вариантов решений могут включать: **метод аналогов; способы синтеза;**
- должна в полной мере использоваться информация о ситуации принятия решения, результаты анализа и оценки ситуации, результаты ее диагностики и прогноза развития ситуации при различных альтернативных вариантах возможного развития событий.

### Представление альтернативных вариантов решений:

- идеи, концепции, возможные технологические последовательности действий, возможные способы реализации предлагаемых вариантов решений.

### Требования по проведению отбора:

- осуществление предварительного анализа альтернативных вариантов решения; отсев заведомо нежизнеспособных, неконкурентоспособных вариантов; исключение вариантов, заведомо уступающих другим, также предложенным для рассмотрения;
- использование различных технологий для осуществления отсева; привлечение высокопрофессиональных специалистов, которые способны отобрать варианты решений, достойные дальнейшей, более глубокой проработки и сравнительной оценки;
- обеспечение полноты и избыточности отобранных вариантов управленческих воздействий (отсутствие дублирования, выбор вариантов с достаточно высокой сравнительной оценкой);
- при отборе следует учитывать специфические особенности ситуации, установленные в процессе ее диагностики.

## 2.3. РАЗРАБОТКА СЦЕНАРИЕВ РАЗВИТИЯ СИТУАЦИИ

### **Основные задачи данного подэтапа:**

- дать лицу, принимающему решения, ключ к пониманию ситуации и наиболее вероятного ее развития;
- определение факторов, характеризующих ситуацию и тенденции ее развития, определение альтернативных вариантов динамики их изменения.

### **Рекомендации по разработке сценариев развития ситуации:**

- следует рассматривать как факторы, имеющие количественную природу, так и факторы качественной природы;
- целесообразно использовать технологии ситуационного анализа и экспертного оценивания;
- желательно анализировать несколько альтернативных вариантов развития ситуации;
- наиболее эффективным методом экспертного оценивания при формировании альтернативных вариантов сценариев развития ситуации является метод «мозговой атаки» в сочетании со специальными методами использования аналитической информации.

## 2.4. ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА ОСНОВНЫХ ВАРИАНТОВ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ВОЗДЕЙСТВИЙ

### Что имеется к этому этапу?

- 1) достаточно много информации об альтернативных вариантах управленческих воздействий;
- 2) достаточно много информации о наиболее вероятных сценариях развития ситуации при использовании таких воздействий;
- 3) сформирована оценочная система, включающая частные критерии, влияющие на развитие ситуации принятия решения, оценку их сравнительной важности.

### Что дает экспертиза?

- дает оценку реализуемости рассматриваемых воздействий и возможности достижения с их помощью поставленных целей;
- позволяет проранжировать управленческие воздействия (например, по таким признакам: «уровень достижения цели», «необходимые затраты ресурсов», «наиболее вероятный сценарий развития ситуации»).

## **3 БЛОК ЭТАП: ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ, РЕАЛИЗАЦИЯ, АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТА**

**Включает:**

- 1. Коллективная экспертная оценка.**
- 2. Принятие решения лицом, принимающим решения.**
- 3. Разработка плана действий.**
- 4. Контроль реализации плана.**
- 5. Анализ результатов развития ситуации после управленческих воздействий.**

## 3.1. КОЛЛЕКТИВНАЯ ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА

### **Зачем необходима коллективная экспертная оценка?**

- 1) обеспечивает большую обоснованность и, как следствие, большую эффективность принимаемых решений;
- 2) появляется возможность сопоставить различные точки зрения специалистов на сравнительную эффективность выработанных альтернативных вариантов решений.

**Формы:** метод «мозговой атаки», коллективная экспертиза.

### **Рекомендации по проведению коллективной экспертной оценки:**

- формирование экспертной комиссии; включение в ее состав компетентных специалистов по основным аспектам анализируемой проблемы;
- обеспечение эффективного взаимодействия экспертов в ходе проведения коллективной экспертизы;
- обработка индивидуальных экспертных оценок с целью определения результирующего экспертного суждения;
- использование для этого специального алгоритма в зависимости от того, какую требуется получить информацию: качественную или количественную;
- проведение сравнительной оценки альтернативных вариантов с использованием специально разработанных оценочных систем.

**Важно помнить:** прерогатива принятия решения принадлежит лицу, принимающему решение (например, руководителю).

### **Чем располагает лицо, принимающее решение?**

- результаты экспертизы;
- дополнительная информация об объекте принятия решения, которая может быть доступна **лишь ему** как руководителю;
- склонность к различной степени риска (ЛПР – это личность);
- определенный опыт реализации тех или иных способов воздействия на ситуации;
- определенная степень развития интуиции;
- обладает правом окончательного выбора.

### **Что делает лицо, принимающее решение?**

- отдает предпочтение тому или иному альтернативному варианту решения (неся при этом ответственность за принятое решение);
- возможна ситуация, когда лицо, принимающее решение, может не согласиться ни с одним из предложенных альтернативных вариантов.

**Пять стилей принятия решений** (модель В. Врума и Ф. Йеттона):

**Стиль 1.** Единоличное принятие решения (без обсуждения).

**Стиль 2.** Сбор информации, а затем единоличное принятие решения.

**Стиль 3.** Консультации с подчиненными в индивидуальном порядке, а затем единоличное принятие решения.

**Стиль 4.** Консультация с группой (коллективом), а затем единоличное принятие решения.

**Стиль 5.** Групповое (коллективное) принятие решения.

### Особенности:

- предполагает использование специальных методов открытого обсуждения альтернативных вариантов решений;
- включает дополнительный обмен информацией между лицами, принимающими непосредственное участие в процессе принятия решений;
- предусматривает согласование противоположных точек зрения;
- основывается на поиске компромисса.

**Кроме того:** в процессе принятия коллективного решения может быть запрошена дополнительная информация от специалистов, принимавших участие в подготовке и обосновании альтернативных вариантов решений.

## Задание:

– определите, какому стилю соответствует указанные выше критерии

СТИЛЬ принятия управленческого решения	КРИТЕРИЙ принятия управленческого решения
Стиль 1. Единоличное принятие решения (без обсуждения).	
Стиль 2. Сбор информации, а затем единоличное принятие решения.	
Стиль 3. Консультации с подчиненными в индивидуальном порядке, а затем единоличное принятие решения.	
Стиль 4. Консультация с группой, а затем единоличное принятие решения.	
Стиль 5. Групповое принятие решения.	

## КРИТЕРИИ выбора стиля принятия управленческих решений

1. Информации для принятия решения недостаточно, она **может быть получена от подчиненных, время для принятия решения ограничено.**
2. **Информации недостаточно, ее можно получить у подчиненных, мнение которых существенно. Мнения подчиненных могут сильно расходиться.**
3. **Информации недостаточно. Оптимальное решение может в существенной степени зависеть от позиций отдельных людей.** Не исключено, что подчиненные могут отвергнуть навязанное им решение.
4. **Имеется вся необходимая информация для принятия решения.**
5. **Информации недостаточно, ее можно получить у подчиненных, мнение которых существенно. При этом при наличии сходного опыта их мнение вряд ли будет существенно отличаться.**

## 1. МОНИТОРИНГ СООТВЕТСТВИЯ СТРУКТУРЫ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ НАЧАЛЬНОГО, ОСНОВНОГО, СРЕДНЕГО общего ОБРАЗОВАНИЯ ТРЕБОВАНИЯМ ФГОС

### **Возможные управленческие решения:**

#### **Уровень ОУ:**

- внесение изменений, корректировка образовательных программ;
- разработка персонифицированных программ повышения квалификации руководителей ОУ по данному направлению

**Муниципальный уровень управления:** определение приоритетов работы муниципальных методических служб (методической работы) в этом направлении

#### **Региональный уровень:**

- принятие решений о государственном контроле качества образования в отдельных ОУ;
- установление приоритетов повышения квалификации на территории Челябинской области

## **2. МОНИТОРИНГ СФОРМИРОВАННОСТИ УСЛОВИЙ РЕАЛИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ ОБЩЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**Критерии сформированности объединены по следующим группам:**

- \* Нормативно-правовое и финансово-экономическое обеспечение введения ФГОС ОО (институциональный уровень)**
- \* Кадровое и психолого-педагогическое обеспечение введения ФГОС ОО**
- \* Материально-техническое, информационно-методическое обеспечение введения ФГОС ОО**

## 2. МОНИТОРИНГ СФОРМИРОВАННОСТИ УСЛОВИЙ РЕАЛИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ ОБЩЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

### Возможные управленческие решения:

#### Уровень ОУ

- \* По результатам самообследования специалистами общеобразовательных учреждений формируется сводная таблица результатов, отражающих проблемные зоны в части создания условий реализации ФГОС.
- \* На основе полученных данных в общеобразовательных учреждениях формируется **дорожная карта (сетевой план-график)** создания условий, полностью соответствующих реализуемым образовательным программам в соответствии с требованиями ФГОС.

**Данный график позволит определить приоритеты в направлении средств на создание необходимых условий в соответствии с выявленными проблемами.**

#### Требования к плану действий (модели деятельности):

1. **Полнота модели решения** – описывает ее соответствие, с одной стороны, замыслу руководителя, а с другой – содержанию, структуре и условиям исполнительной деятельности.
2. **Мотивация модели решения** – воздействие на мотивы, побуждающие исполнителей к проявлению активности, внутренней потребности и выполнению заданий.
3. **Стрессоустойчивость и прочность модели** – предполагает способность исполнителя четко реализовать план действий в любых сложных ситуациях.
4. **Глубина отражения** – характеризует оперативную модель с точки зрения представленности в ней всей динамики предстоящей деятельности.
5. **Согласованность модели** – предполагает согласование действий исполнителя по задачам, времени, месту и с другими исполнителями.
6. **Точность модели** – если задача ставится абстрактно, в общем виде, то она не выполняется вообще или выполняется формально.
7. **Гибкость модели** – план действий не должен быть жестким, не поддающимся изменениям.

### **Для чего нужен контроль реализации плана?**

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

## 2. МОНИТОРИНГ СФОРМИРОВАННОСТИ УСЛОВИЙ РЕАЛИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ ОБЩЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

### Возможные управленческие решения:

#### Муниципальный уровень

- \* по результатам мониторинга будет создана база данных по подведомственным общеобразовательным учреждениям, на основании которой можно будет судить о степени достижения показателей сформированности условий введения ФГОС на территории муниципального образования.
- \* на основе полученных данных можно рационально распределить ресурсы (**разработать целевые отраслевые программы**) для обеспечения качества и доступности образовательных услуг для граждан, проживающих на территории муниципалитета.

#### Региональный уровень:

- \* предполагается целесообразным выстроить политику предоставления субсидий муниципалитетам:  
**во-первых**, по соответствующим направлениям вложения средств,  
**во-вторых**, с учетом эффективного их расходования.

### 3. МОНИТОРИНГ РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ОБУЧАЮЩИМИСЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ НАЧАЛЬНОГО, ОСНОВНОГО, СРЕДНЕГО ОБЩЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

#### **Возможные управленческие решения:**

##### Уровень ОУ:

- \* переход на современные образовательные технологии обучения (в том числе проектные и информационно-коммуникационные);
- \* изменение регламентов организации образовательного процесса (в том числе разработка и реализация индивидуальных образовательных программ);
- \* разработка и реализация персонифицированных программ повышения квалификации педагогов;
- \* изменения систем стимулирования педагогической деятельности.

### 3. МОНИТОРИНГ РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ОБУЧАЮЩИМИСЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ НАЧАЛЬНОГО, ОСНОВНОГО, СРЕДНЕГО ОБЩЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

#### **Возможные управленческие решения:**

##### Муниципальный уровень:

- выстраивание приоритетов методической работы (методических служб);
- обеспечение профессиональной переподготовки и повышения квалификации руководителей образовательных учреждений

##### Региональный уровень:

- переход на адресные модели повышения квалификации педагогических работников;
- изменение и корректировка инструментария аттестации педагогических работников на первую и высшую квалификационные категории;
- корректировка критериев и инструментария проведения конкурсов профессионального мастерства в региональной системе образования.

## 3.5. АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ РАЗВИТИЯ СИТУАЦИИ ПОСЛЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ВОЗДЕЙСТВИЙ

### Такой анализ должен определить:

- сильные и слабые места принятых решений и планов их реализации;
- дополнительные возможности и перспективы, открывающиеся в результате произошедших изменений;
- дополнительные риски, которым может быть подвергнуто достижение намеченных целей.

### Что дает такой анализ руководителю?

- эффективный руководитель должен сделать соответствующие выводы и учесть их при принятии последующих решений;
- это «наука на будущее»;
- анализ может служить основанием для новой оценки возможностей организации;
- если возникают сомнения в правильности поставленных целей, то возможно переосмысление и изменение стратегии организации.

## Некоторые аспекты решений по регулированию процессов, обеспечивающих высокое качество образования

- \* Оптимизация сети образовательных учреждений и(или) сети образовательных услуг в общеобразовательных учреждениях (ОУ);
- \* Разработка целевых отраслевых программ в сфере образования или программ развития ОУ, направленных на достижение требуемого качества образования;
- \* Кадровое обеспечение образовательного процесса (в том числе определение приоритетов в повышении квалификации педагогов и руководителей ОУ, переход на адресные модели повышения квалификации);
- \* Развертывание выстроенной по приоритетам методической работы в муниципальных системах образования и ОУ;
- \* Оптимизация организационных структур управления в части осуществления **действенного контроля по критическим точкам процессов введения ФГОС общего образования**

## ФУНКЦИИ КОНТРОЛЯ

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

## ПРИЧИНЫ НЕВЫПОЛНЕНИЯ РЕШЕНИЙ

- 1. Решение было недостаточно четко сформулировано менеджером.**
- 2. Решение было ясно и четко сформулировано, однако исполнитель его плохо уяснил.**
- 3. Решение было четко сформулировано и исполнитель его хорошо уяснил, но у него не было необходимых условий и средств его выполнения.**
- 4. Решение было грамотно сформулировано, исполнитель его усвоил и имел все необходимые средства для его выполнения, но у него не было внутреннего согласия с вариантом решения, предложенным менеджером.**