**Методические рекомендации по работе**

**с управленческими командами**

Проблема организации поддержки школ с низкими образовательными результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, актуальна для муниципального образования Отрадненский район в силу его территориальных, демографических и социально-экономических характеристик. Среди них особое влияние на качество результатов деятельности образовательных организаций оказывают наличие мигрантов, большая доля образовательных организаций, удалённых от районного центра; высокий уровень безработицы и социально-экономической дифференциации.

Методические рекомендации для руководителей общеобразовательных организаций содержат 18 наиболее часто задаваемых руководителями вопросов о способах повышения качества образования, процедурах принятия управленческих решений по итогам мониторингов, о способах использования результатов оценочных процедур, о роли SWOT-анализа и ответы на них. В поиске ответов на вопросы обращались к опыту работы коллег из Краснодарского края, регионов России, нами были использованы так же учебники, учебные пособия и исследования, которые перечислены в списке использованной и рекомендованной коллегам литературы.

**1. Что понимают под качеством образования?**

В соответствии с частью 29 статьи 2 Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» «…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».\*

2. Какие показателям определяют качество образования?

Показатели качества можно разделить на 3 группы.

**2.1 Показатели, отражающие организацию воспитательно-образовательного процесса в ОУ:**

-доступность и дифференциацию обучения;

-стандартизированность и/или вариативность программ;

-использование традиционных и инновационных технологий;

-обучения, контроля, оценки, внедрение инновационных методов, средств и форм обучения;

-использование современных средств и методов мониторинга;

-способность к модификации форм и методов управления процессом.

**2.2показатели, отражающие условия ведения образовательной деятельности:**

-информацию о финансировании образовательной организации, ее кадровом, информационном, материально-техническом, методическом и другом обеспечении;

-показатели, характеризующие результаты обучения и ожидаемые

позитивные изменения в процессе управления качеством обучения и воспитания.

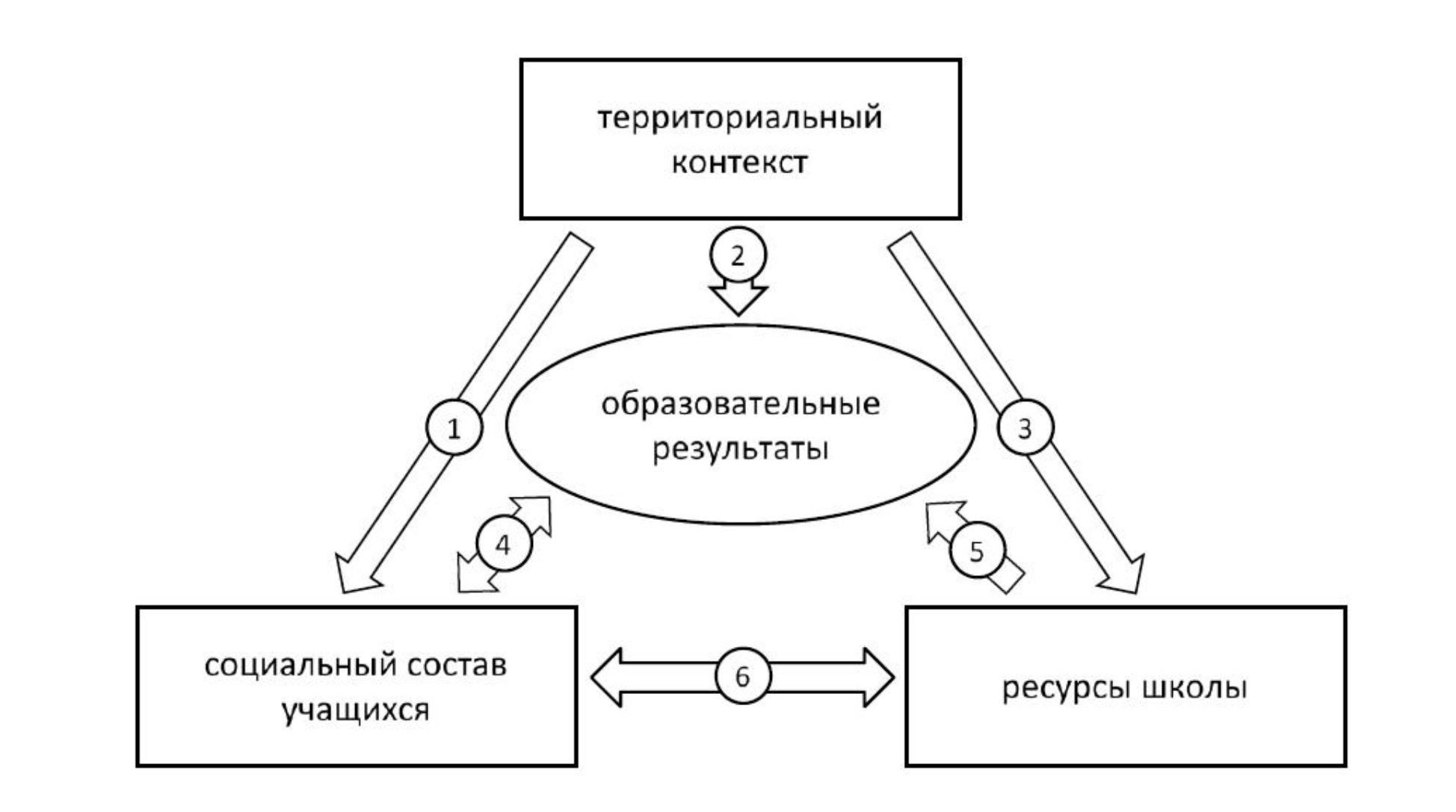
3.Что такое «управление качеством образования»?

Под управлением качеством образования П.И. Третьяков и Т.И. Шамова понимают «…целенаправленный, ресурсообеспеченный, спроектированный процесс взаимодействия управляющей и управляемой подсистем по достижению устойчивого развития качества запрограммированного результата (норм, стандартов и т. п.)» **(Третьяков П.И. Шамова Т.И. Управление качеством образования - основное направление в развитии системы: сущность, подходы, проблемы // Завуч. - 2002. - №7. - С.67-72).**

В.П. Панасюк определяет управление качеством образования как «целенаправленное, комплексное, скоординированное воздействие как на образовательный процесс школы в целом, так и на его основные элементы в целях достижения наибольшего соответствия параметров ее функционирования и результатов соответствующим требованиям, нормам и стандартам» **(Панасюк В.П. Системное управление качеством образования в школе / В.П. Панасюк; Под науч. ред. А.И. Субетто. - 2 изд. - СПб.; М: Исслед. центр проблем качества подготовки специалистов, 2000. - С.58.)**

4.Какие факторы влияют на образовательные достижения обучающихся?

Модель механизмов взаимодействия различных групп факторов и их влияния на образовательные достижения учащихся можно представить в виде схемы:



Дети из семей материально благополучных, как правило, демонстрируют более высокие успехи в учебе (связь 4). Это связано с трансляцией некоторых из указанных преимуществ через традиции семейного воспитания, участие родителей в образовании своих детей, оплату занятий с репетитором и т. п., а также с врожденными когнитивными способностями.

Ресурсы, которыми располагает школа (связь 5), например, высоко квалифицированные учителя, достаточное материально-техническое обеспечение учебного процесса или любой другой вид материальных ресурсов, направленных на повышение качества образования - все это напрямую влияет на успеваемость школьников.

Связаны между собой ресурсы школы и характеристики контингента (связь 6). При выборе школы для детей родители обращают внимание на то, какие учителя преподают в школе, кто является директором и насколько эффективно используется в ней средства, поступающие из бюджета и/или дополнительно инвестируемые родителями. Выбор школы может быть в значительной степени обусловлен социально-экономическими и культурными характеристиками семей.

Однако, с другой стороны, сами семьи с их ресурсами также могут рассматриваться как часть ресурсов школы (отсюда обратная направленность причинно-следственной связи). Они могут активно участвовать в принятии ключевых решений, касающихся улучшения качества учебного процесса, передавать в распоряжение школы некоторые средства и даже служить своего рода маркером социального статуса для других семей, принимающих решение о том, в какую школу отдать своих детей.

Обязательным элементом в анализе условий работы образовательных организаций должен быть учёт влияния территориального аспекта на функционирование образовательных учреждений (связи 1 и 3). Школы функционируют не сами по себе, а в контексте социально-экономических условий, заданных принадлежностью к определенной территории. Особенно актуальной эта задача выглядит в отношении школ, находящихся в неблагоприятных социальных условиях, с различными социальными статусами учащихся и затратами ресурсов школ.

**5.Какие проблемы образовательная организация может разрешить собственными силами?**

**5.1Проблемы развития личности учащегося:**

-неблагополучная социальная среда;

-недостаток мотивации к обучению, слабая поддержка собственной

активности в образовательном процессе;

-не достаточное развитие форм самоуправления в школе;

-слабое включение значительной доли учащихся в общественную жизнь школы;

- отношение к выполнению домашнего задания как покушению на личное время ученика;

-отсутствие/не достаточный уровень организации профессиональной ориентации, предпрофильной и профильной подготовки учащихся;

**5.2 Проблемы профессионализма педагогов:**

- рост числа учителей пенсионного возраста;

-гендерный дисбаланс: слишком высокая доля женщин среди школьных учителей;

-высшую квалификационную категорию имеют 30% учителей, первую – 25% от общего количества педагогов (502 учителя-предметника и учителей начальных классов);

-большую часть учебного времени доминирует, по прежнему, презентационная деятельность учителя;

-некоторые учителя (в особенности молодые и педагоги среднего возраста) хотели бы сменить данную работу;

**5.3 Проблемы общеобразовательной подготовки учащихся:**

-ориентация образовательной организации на среднестатистического

ученика;

-не полное соответствие организации образовательного процесса социальным ожиданиям;

-не достаточно используются педагогами активные, проектные формы работы;

-снижение (в основном на уровне основного общего образования) интереса к учебной деятельности;

-недостаточный уровень сформированности общеучебных умений и навыков (УУД) учащихся, от чего, в значительной степени, зависит умение учиться;

-несформированность навыков и потребности в самообразования;

-появление учеников-мигрантов, уровень успеваемости которых намного ниже по сравнению с общеклассным;

-не высокий общий интеллектуальный уровень развития учащихся.

**5.4 Проблемы здоровья учащихся и учителей:**

- не достаточный уровень пропаганды здорового образа жизни;

-наличие у учащихся заболеваний органов пищеварения, опорно-двигательного аппарата, эндокринной системы и др.;

-отсутствие у педагогов возможности систематически заниматься собственным оздоровлением по разным причинам;

**5.5Проблемы продуктивного сотрудничества семьи и образовательной организации:**

- критика школы в связи с неудовлетворённостью общества качеством образования;

- не достаточное знание проблем конкретной семьи, особенностей отношения родителей к детям;

- отсутствие взаимосвязи учителя, классного руководителя и родителей;

- нежелание родителей сотрудничать с образовательной организацией в силу разных обстоятельств: занятости, отсутствия навыков взаимодействия, недооценки сотрудничества;

-однотипность классных родительских собраний, устаревшие формы

организации общения педагогов и родителей;

-закрытость образовательной организации как системы.

**(Татарченкова С.С. Проблемы качества образования. // Проблемы качества образования и их решение в образовательном учреждении: Учебно-метод. пособие, /под ред. С.С. Татарченковой. - СПб.: КАРО, 2012. - С.9-14.)**

**6. В чем заключаются системные изменения в образовательной организации?**

Системные изменения на уровне образовательной организации могут выражаться в следующих аспектах:

6.1образовательный процесс – это не только получение необходимых знаний, но создание педагогами единой картины мира за счёт смещения акцентов на мыслительные операции:

-сравнение, обобщение, абстрагирование, анализ, синтез;

-применение современных образовательных технологий: системы инновационной оценки портфолио; здоровьесберегающих технологий; информационно-коммуникационных технологий; педагогики сотрудничества; технологий организации исследовательской и проектной деятельности; разноуровневого обучения и других;

6.2организация профильного обучения с целью обеспечения получения полноценного образования в соответствии с индивидуальными склонностями и потребностями учащихся, обеспечение профориентации и самоопределения обучающихся, соблюдение преемственности между уровнями образования;

6.3организация государственно-общественного управления - расширение участия социума в выработке, принятии и реализации важных управленческих решений;

6.4управление качеством образования начинать с грамотной организации управления педагогическими кадрами;

6.5 учитель – это главный источник качества обучения, воспитания и развития школьника, поэтому диагностика и оценка профессионального мастерства учителей выступают важным средством повышения качества школьного образования; необходимо применение механизма оценки профессионального мастерства педагога основанного на диагностической основе, поскольку особенность профессии учителя в том, что эффекты деятельности проявятся в завтрашнем дне жизни семьи, общества, края, страны;

6.6 организация педагогической деятельности в школе должна характеризоваться, уровнем сформированности у педагогов методической, технологической, психолого-педагогической, общекультурной, информационной, коммуникативной, правовой компетентностей.

**7.Какие задачи в сфере эффективного управления качеством должна решать образовательная организация?**

Образовательная организация должна предусматривать решение следующих задач в сфере эффективного управления качеством образования:

7.1прогнозировать, проектировать, моделировать те качества (свойства) подготовки учащихся, которые она планирует получить на каждом уровне образовательного процесса, т. е. обеспечить требуемое качество образования, обозначенное в обновлённых ФГОС;

7.2обеспечиватьи поддерживать достижение учащимися требуемого уровня качества образования, вовремя предотвращая нежелательные отклонения от него, т. е. в полной мере проводить предупреждающие мероприятия;

7.3повышать качество образования, т. к. повышение качества образования, появление его новых свойств возможно только через развитие его непрерывное развитие, т. е. через инновационный процесс;

7.4выявлять и оценивать реальное качество образования на уровне ОО, его соответствие требуемому уровню, обозначенному в обновлённых образовательных стандартах.

**8.Что понимается под мониторингом в образовании?**

«Мониторинг в образовании – это систематическое отслеживание хода образовательного процесса с целью выявления и оценивания его промежуточных результатов, факторов, повлиявших на них, а также принятия и реализации управленческих решений по регулированию и коррекции образовательного процесса». **(Шамова Т.И. Управление образовательным процессом в адаптивной школе /Т.И. Шамова, Т.М. Давыденко. - М.: Центр «Педагогический поиск», 2001. - С. 234).**

**9.Для чего необходим мониторинг?**

Анализ современных подходов к мониторингу и оценке качества образования позволяет считать, что мониторинг в образовании помогает:

9.1определять региональную стратегию развития образования, чтобы предоставить возможность всем детям реализовать свой потенциал при получении образования;

9.2 повышать эффективность работы школ через внедрение

индивидуального подхода к обучающимся и современных средств и технологий обучения;

9.3выстраивать отношения между социумом и школами, обеспечивая вклад общественности, в том числе родительской в поддержку развития образования, улучшение его качества;

9.4адаптировать процесс обучения к потребностям школьников через поддержку тех, кто испытывает затруднения, и тех, кто имеет высокие образовательные достижения, а так же к потребностям детей с индивидуальными потребностями;

9.5обеспечить получение своевременной информации, которую нужно знать руководителям школ, педагогам; определять и внедрять инновационные технологии в образование — катализаторы изменений.

**10. Каковы этапы организации и проведения мониторинга?**

Выделяют, как правило, три основных этапа:

**1этап – подготовительный:** постановка цели, определение объектов, установка сроков, разработка (подбор, отбор) инструментария.

**2этап – практический:** сбор информации посредством применения методов и форм наблюдения, собеседования, тестирования, анкетирования, контрольных работ.

**3этап – аналитический:** систематизация знаний, анализ, разработка рекомендаций, выводы.

**11.Как оценить эффективности работы школы?**

Для того чтобы определить степень неблагополучия школы и оценить качество образовательных результатов учащихся, можно использовать модель контекстуализации, которая строится с учетом моделей, применяемых в ряде регионов. В основе контекстуальной модели лежит учет социально-экономического статуса семей учащихся.

Данная модель рассматривает образовательный процесс, состоящий из трех основных компонентов.

**Первый компонент** - это ресурсы, к которым можно отнести не только педагогические кадры или материально-техническое обеспечение школы, но и контингент учащихся, который может различаться по количеству успешных учеников, уровню их исходной подготовки, уровню владения русским языком, а также другим не зависящим от школы возможностям освоения ими школьной программы (например, возможностям родителей оплачивать дополнительное образование и репетиторов) и т.д.

**Второй компонент** – это, собственно, учебный процесс, характер которого определяет то, насколько эффективно имеющиеся в распоряжении школы ресурсы трансформируются в результаты обучения.

**Третий компонент** – это степень овладения учащимися школьной программой, успеваемость и прочие образовательные достижения. Могут быть использованы данные любых объективных мониторингов образовательных результатов учащихся: региональных и федеральных (ЕГЭ, ОГЭ, ВПР, НИКО и т. д.)

Информацию о качестве школьных процессов, качестве преподавания и организации учебного процесса дает и внутришкольная углубленная диагностика качества основных процессов.

Объективная самодиагностика позволяет определить благополучные и проблемные зоны в жизни собственной школы. В ходе самооценки проводятся интервью, анкетные опросы и используются иные методы и формы сбора информации о деятельности школы от всех участников образовательного процесса.

**12. По каким показателям анализировать образовательную деятельность?**

Для анализа такого крупного объекта мониторинга как «Образовательная деятельность» традиционно определят следующие показатели:

-организация образовательной деятельности, в т. ч. внеурочной;

-комфортность образовательной среды;

-доступность образования;

-открытость информации о деятельности образовательной организации;

-организация воспитательной работы и системы дополнительного

образования;

- здоровьесберегающая среда.

Показатель «Организация образовательной деятельности» непосредственно связан с формированием ООП. Следует проанализировать общую численность учащихся в образовательной организации, численность учащихся, которые осваивают образовательные программы (по уровням), формы получения образования и охват учащихся разными формами, подсчитать, какие программы реализуются с помощью дистанционных образовательных технологий и электронного обучения.

Далее анализируется соответствие структуры ООП по уровням в соответствии с ФГОС (обновлёнными ФГОС), есть ли в образовательной организации программы формирования и развития универсальных учебных действий (далее - УУД), как в них распределены УУД по классам (1-4-й, 5-9-й и др.). Проверяется соответствие учебных планов требованиям ФГОС (обновлённых ФГОС), наличие и соответствие требованиям ФГОС (обновлённых ФГОС) рабочих программ учебных предметов, программ воспитания обучающихся в соответствии с уровнями обучения, наличие плана внеурочной деятельности, обеспеченность личностного развития учащихся во внеурочное время.

**Для оценки комфортности образовательной среды**, прежде всего анализируется и безопасность образовательной деятельности: насколько обучающиеся и педагоги выполняют требования к технике безопасности, как соблюдают санитарно-эпидемиологические требования (далее - СанПиН):

-СанПиН 2.4.2.2821-10 «Санитарно-эпидемиологические требования к условиям и организации обучения в общеобразовательных учреждениях», утвержденные постановлением Главного государственного санитарного врача РФ от 29.12.2010 № 189;

-СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03 «Гигиенические требования к персональным электронно-вычислительным машинам и организации работы», утвержденные постановлением Главного государственного санитарного врача РФ от 03.06.2003 № 118;

-СанПиН 2.4.2.3286-15 «Санитарно-эпидемиологические требования к условиям и организации обучения и воспитания в организациях, осуществляющих образовательную деятельность по адаптированным основным общеобразовательным программам для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья», утвержденные постановлением Главного государственного санитарного врача РФ от 10.07.2015 № 26 (при планировании образовательной деятельности обучающихся с ограниченными возможностями здоровья).

**Качество образовательной среды** связано с охраной труда, противопожарной безопасностью, антитеррористической защищенностью; необходимо определить, насколько оборудование помещений, воздушно-тепловой режим, освещение, расписание занятий, медицинское обслуживание и питание соответствуют требованиям СанПиН.

Для оценки **доступности образования** необходимо включить в мониторинг систему приема в школу, выявить отсев обучающихся из ОО (количество) и причины, по которым они перешли в другие ОО, динамику; анализ открытости деятельности ОО для родителей и общественных организаций; социализации выпускников.

**Открытость информации о деятельности ОО** отслеживается по динамике взаимодействия администрации и педагогов школы с родителями, выпускниками и профессиональным сообществом; обеспечивается достаточность и полнота информации о деятельности ОО в школьной газете, на официальном сайте ОО, в СМИ, на сайте школы и отдела образования.

Для оценки **качества воспитательной работы** выявляется охват обучающихся внеурочной деятельностью, которая соответствует их интересам и потребностям, удовлетворенность обучающихся и родителей воспитательной работой; определяется положительная динамика результатов воспитания; отслеживается мнение обучающихся об образовательной среде - насколько ученики положительно относятся:

-к школе, классу, образовательным предметам;

-формам досуга;

-сверстникам и педагогам.

Кроме этого, контролю подвергается динамика таких личностных результатов, как: способность к активной гражданской позиции, к продолжению образования на профильном уровне, способность к саморазвитию, уважение к национальным традициям, сформированность культуры здорового образа жизни.

Для оценки **качества дополнительного образования** анализируется количество дополнительных образовательных программ и охват ими обучающихся; проводится опрос родителей и учеников о том, какие дополнительные образовательные программы им интересны. При этом учитывается, помогает ли дополнительное образование реализовать учащимся личностные потребности, например, участвовать и побеждать в олимпиадах, конкурсах, соревнованиях.

Критериями оценки **здоровьесберегающей** **среды**являются: регулярность и качество проведения медицинских осмотров, эффективность оздоровительной работы, качество питания учащихся. Анализируется оздоровительный компонент содержания учебных предметов, использование в образовательном процессе здоровье сберегающих программ, соблюдение требований СанПиН на уроках и во внеурочной деятельности.

Объект мониторинга «Результаты освоения ООП (по уровням общего образования)» включает предметные, метапредметные и личностные результаты.

Мониторинг предметных результатов - традиционная деятельность учителя и администрации. Уровень метапредметных результатов выявляют во время анализа метапредметных диагностических и проверочных работ, педагогического наблюдения за проектной деятельностью школьников, при этом можно вести карту сформированности УУД. При проверке метапредметных диагностических и проверочных работ, как правило, выставляются баллы: 2 - умение сформировано полностью; 1 - умение сформировано частично; 0 - умение не сформировано. После заполнения карты, подводятся итоги: подсчитываем долю учащихся, у которых УУД сформированы полностью; указываем, какие конкретно УУД полностью сформированы; планируем, как развить УУД, которые находятся на низком уровне. Таким образом, выявляем долю учеников от общего количества в классе или ОО по каждому критерию: сформированность регулятивных, познавательных, коммуникативных УУД, сформированность компетентности в области информационно­ коммуникационных технологий.

Объект «Образовательные ресурсы» анализируется с точки зрения финансового, информационного, материально-технического, методического и кадрового обеспечения образовательной деятельности.

Для оценки **финансового обеспечения образовательной деятельности** включаем в мониторинг анализ объективности и открытости системы оплаты труда, рейтинг деятельности учителей и поощрение работников ОО, логичность расстановки кадров (анализ штатного расписания), наполняемость классов.

Для оценки **информационного обеспечения** отслеживается работа информационной образовательной среды, наличие доступа в Интернет, ведение электронных дневников и журналов, использование Интернет-ресурсов для размещения образовательных продуктов обучающихся, наличие и качественное функционирование сайта ОО, сайтов учителей. Определяем, как ОО контролирует доступ участников образовательных отношений к сайтам и предотвращает несанкционированный доступ к персональным данным.

Для оценки **материально-технического обеспечения** отслеживаем динамику обновления современной техники в учебных кабинетах. Выявляем количество учебных кабинетов, которые оснастили автоматизированными рабочими местами (далее - АРМ) учителя и обучающихся, современными средствами обучения и мебелью. Анализируем динамику развития библиотеки как информационного центра, оснащенного АРМ библиотекаря и читателей. Кроме этого, выявляем наличие, подготовку и динамику использования в образовательной деятельности цифровых образовательных ресурсов и программно-информационного обеспечения.

Для оценки **методического обеспечения** отслеживаем, какие подходы к образовательной деятельности и педагогические технологии используют учителя. Анализируем эффективность этих подходов и технологий. Кроме этого, проверяем и обновляем план методической работы, который обеспечивает реализацию ФГОС (обновлённых ФГОС). Выявляем наличие и вариативность учебно-методических комплексов, учебных пособий, которые помогают учителям формировать УУД. Определяем, есть ли в ОО современные формы представления результатов учащихся (портфолио, творческие работы и пр.).

Мониторинг **кадрового обеспечения** включает:

-характеристику педагогического коллектива;

-профессионализм педагогов;

-методические затруднения.

13.Что такое управленческое решение?

Управленческое решение можно определить в узком и широком смысле.

**В узком смысле, решение** – это выбор альтернативы, т.е. любые допустимые и взаимоисключающие варианты действий. Даже если мы отказываемся от выбора какой-либо альтернативы, то отказ от выбора - тоже наш выбор, тоже решение. Кроме того, решение необходимо реализовать, а в случае управленческого решения, довести до исполнителей.

Поэтому, **в широком смысле, решение** - это:

-процесс - серия действий,

-акт выбора (осуществляется человеком)

-результат выбора.

**Решения, принимаемые в образовательных организациях, можно разделить на два вида: экспертные и управленческие.**

**Экспертные решения носят рекомендательный характер** и принимаются экспертами, аналитиками, консультантами, т. е. лицами, которые не обладают линейными полномочиями.

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

Субъект принятия управленческого решения - лицо или группа лиц (руководителей), принимающих решения.

Решения делятся на индивидуальные и коллективные (групповые). Существуют специальные методы принятия индивидуальных и групповых решений.

Объект исполнения управленческого решения - лицо или группа лиц в образовательной организации, выполняющих решение.

**Цель управленческого решения** - обеспечение движения к поставленным перед образовательной организацией целям, в рамках рассматриваемой темы - это повышение качества образования в образовательной организации. 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.

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. При этом он должен сам побуждать изменения и принимать активное участие в точном решении относительно того, что должно быть сделано. Это отличается от его деятельности в качестве лица, устраняющего проблемы, когда руководитель принимает решения в ситуации, которая вытекает из неконтролируемых событий и является непредсказуемой. Способность реагировать на события, так же как и планирование деятельности образовательной организации, - высшее мастерство руководителя как менеджера.

**Параметры, при помощи которых определяется проблемная ситуация и различные варианты решения**.

Параметры делятся на управляемые и неуправляемые. Управляемые находятся под контролем субъекта принятия решения и их значения могут определяться в результате решения (ресурсы образовательной организации под его контролем). 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, действия социальных партнеров, законодательство, решения учредителя, правительства, экономическая ситуация в стране, регионе и населенном пункте и другие.

Параметры делятся на внешние и внутренние. Внешние факторы отражают влияние внешней среды, способствуя успешному решению задач образовательной организации (полезные факторы) или противодействуя ее целям (вредные факторы). Делятся на факторы прямого и косвенного воздействия. В общем случае к ним относятся родители, социальные партнеры, местные органы власти, экономические условия, политика, право и др.

Внутренние факторы отражают взаимовлияние внутренних переменных и движущих сил внутри образовательной организации на процесс ее функционирования и развития. К ним относятся такие факторы внутренней среды как цели, задачи, структура, технологии, люди. Параметры делятся на количественные (выражаются числами) и качественные (объективно выразить в числах невозможно, их значения выражаются человеком субъективно на естественном языке).

**Качественные**

- 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 вы не сможете определить количество или упорядочить сами классы. Например, пол, национальность (с позиции носителя языка), место жительства, наличие или отсутствие инвалидности, ограниченных возможностей здоровья и др.

-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**

-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.

**14.В чем выражается качество управленческих решений?**

Качество управленческого решения - это степень соответствия его свойств реальным ценностям образовательной организации и общества. Критерии и показатели, по которым оценивается качество решения, выбираются на основе целей - желаемых результатов, рассчитываются на основе параметров.

Критерии должны удовлетворять следующим требованиям: -соответствие цели;

-содержательность;

-измеримость;

-минимальность (простота);

-полнота.

Критерии, как и параметры, могут быть количественными. Критерии могут быть определенными, вероятностными (вероятность достижения определенного результата, наиболее вероятный результат, гарантированный результат) и неопределенными (худший, лучший и средний результат).

**15.Какие подходы существуют к принятию управленческих решений?**

Существует три подхода к принятию решений:

-интуитивный;

-на основе здравого смысла;

-рациональный.

Интуитивный подход (на основе внутреннего озарения) слабо изучен и описан, он присущ, скорее, зрелому руководителю, нежели является наукой.

Подход на основе здравого смысла («заднего» ума) основывается на прошлом опыте и простых рассуждениях. Он хорош тем, что не требует больших затрат времени и других ресурсов. Недостатком его является то, что субъект решения склоняется в сторону ранее принятых решений.

Рациональный подход представляет собой принятие решения на основе беспристрастного аналитического процесса. Этот подход самый дорогой, но способен вырабатывать наиболее качественные решения. Применим он весьма ограниченно в тех ситуациях, когда параметры, ограничения и критерии решения удается формализовать.

**16.Какие требования предъявляются к управленческим решениям?**

Качественные управленческие решения должны отвечать следующим требованиям:

**-обоснованность** раскрывает необходимость, полезность решения, показывает его своевременность и особенность. Решение исполнять легче, если понятно, почему оно разработано, если ясен его смысл и назначение;

**-целенаправленность решения** - соответствие его цели. Каждое решение должно быть определенным и понятным относительно цели управления. Цель отвечает на вопрос: зачем принимается решение;

**-адресность** - эта характеристика отвечает на вопросы: кому оно предназначено, кто, какие звенья в системе управления являются объектом воздействия, кто реализует решения и отвечает за его реализацию;

**-своевременность** - важная характеристика управленческого решения. Как правило, решения принимаются тогда, когда становятся ясными ситуация и проблема. Своевременность подтверждается зрелостью проблемы, наивысшей остротой ее проявления, возможностями ее решения в данной ситуации;

**-непротиворечивость и организационная четкость** – управленческое решение несет в себе определенный организационный потенциал, иногда оно изменяет организацию деятельности. При этом в нем не должно быть элементов дезорганизации;

**-конкретность** - расплывчатые, половинчатые решения, не отработанные по проблеме и ситуации, общие, типа усилить, умножить, обратить внимание и т. п., решения не могут быть эффективными;

-**полномочность управленческого решения** отражает восприятие его коллективом образовательной организации (исполнителем, группой, сообществом) с позиций исполнительства, важности, ответственности. Здесь важно, какие полномочия стоят за управленческим решением, насколько «сильны» эти полномочия. Даже если решение неформального типа, оно должно быть полномочным, только в этом случае роль полномочий играет авторитет лидера, это своеобразное «неформальное полномочие»;

**-исполнимость** означает наличие или предоставление необходимых ресурсов, учет ситуации или компетентных возможностей работников. Решение может скрывать тайные намерения руководителя, например, проверить отношение к делу или некомпетентность, если исполнителю дается заведомо невыполнимое задание;

**-ресурсоемкость (ресурсная обеспеченность)** - для различных решений необходимы различные ресурсы: временные, кадровые, информационные, экономические, технические, организационные;

**-срок действия** - при разработке управленческого решения такой срок должен быть рассчитан. Каждый этап его реализации предусматривает определенную продолжительность;

**-система ответственности за управленческое решение -** в организациях всегда существует распределение ответственности; управленческое решение может или вписываться в нее, или потребовать некоторой корректировки, дополнения. Все зависит от типа решения, его важности, характера и содержания.

**-правомочность и законность управленческого решения.**

**17. Каковы этапы принятия и реализации управленческого решения?**

Любое управленческое решение должно содержать организационный механизм его реализации. Оно должно быть понятным для исполнителей по целям, ресурсам, средствам, способам и возможности реализации. Решение всегда содержит формулировку действия исполнителей: что, как, кому, когда, почему надо сделать. Поэтому решение еще называют формулой деятельности.

Поскольку любая формула конструируется или проектируется, так и управленческое решение необходимо проектировать, т. е. при его разработке четко определить: что будут делать исполнители решения, как они будут исполнять решение, кому необходим результат их деятельности, когда и где будет реализовываться решение, почему необходимо его выполнить.

**Можно выделить 5 этапов принятия и реализации управленческого решения**си

1114туации и постановка цели

**Первый этап** - определение цели решения и определение критериев оценки результата решения.

**Второй этап** - сбор всесторонней информации, выявление ограничений, изучение существа вопроса, изучение условий для эффективного решения.

**Третий этап -** разработка альтернатив решения и выбор оптимального варианта, разработка и оценка альтернативных вариантов, выбор оптимального решения по заданным критериям.

**Четвёртый этап -** организация выполнения принятого решения, оформление приказа или распоряжения, разработка плана и срока реализации решения, назначение ответственных лиц, инструктаж исполнителей.

**Пятый этап -** контроль выполнения решения, предупреждение отклонений, срывов выполнения решения, возможность принятия нового решения.

**Иногда отдельные этапы опускаются (например, при повторяющихся решениях), также возможно повторение этапов и иерархичность решений «основное - вспомогательные».**

**18.Что такое SWOT-анализ?**

Одним из универсальных методов принятия управленческого решения, который пользуется большой популярностью при стратегическом планировании деятельности образовательной организации, в том числе в отношении качества образования, является SWOT-анализ. Он получил такое название по первым буквам четырех английских слов: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, которые в русском переводе означают соответственно: **сильные и слабые** стороны внутренней среды по отношению к какому-то вопросу, задаче, **возможности** (благоприятные возможности, которые создает внешняя среда и ее ожидаемые изменения) и **угрозы** (опасности, риски для образовательной организации, которые несет с собой внешняя среда). Для осуществления этой работы руководитель приказом по образовательной организации создает рабочую группу, четко определяя сроки выполнения SWOT-анализа и желаемый результат: аналитическая справка, отчет, сравнительная таблица и т. д.

После того как получены первые итоги анализа, с ними можно провести дальнейшую работу, стремясь определить:

какие имеющиеся у образовательной организации сильные стороны могут быть усилены еще больше для повышения качества образования, и что для этого необходимо сделать? Какие слабые стороны можно преодолеть, не допустить в дальнейшем, компенсировать, уменьшить их влияние на качество образования и как именно? Что нужно сделать для усиления благоприятных возможностей внешнего влияния на образовательную организацию и как научиться вовремя распознавать и использовать их в интересах повышения качества образования. Как противостоять внешним опасностям, угрозам и рискам?

Обнаружение проблемы приводит к возникновению потребности ее изучения, и тогда для принятия соответствующего управленческого решения осуществляется первичный сбор информации. Далее в решении определяются направления изменений, которые должны привести к разрешению проблемы, намечается и проводится ряд мероприятий. После этого, как правило, осуществляется вторичный сбор информации и сравнение ее с ранее собранными данными, наличие положительных изменений дает возможность сказать, что ситуация меняется к лучшему и проводимые мероприятия дают эффект.

**Список использованной и рекомендуемой**

**управленческим командам**

литературы

1. Балдин К.В. Управленческие решения: учебник для вузов / К.В. Балдин, С.Н. Воробьёв, В.Б. Уткин. - 3-е изд. - М.: Дашков и К°, 2007.
2. Бордовский Г.А. Управление качеством образовательного процесса. Монография / Г.А. Бордовский, А.А. Нестеров, С.Ю. Трапицын. - СПб.: Изд-во РГПУ им. А.И. Герцена, 2001. - 359 с.
3. Выравнивание шансов детей на качественное образование: сб. материалов / Комиссия Общественной палаты Российской Федерации по развитию образования. - М.: Изд. дом ВШЭ, 2012.
4. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / Питер Друкер. - Пер. с англ. М. Котельниковой. - М.: ФАИР-ПРЕСС, 2003. - 288 с.
5. Зверева В.И. Самоаттестация школы / В.И. Зверева. - М.: Центр «Педагогический поиск», 2000. - 160 с.
6. Зигерт В. Руководить без конфликтов / В. Зигерт, Л. Ланг; пер. с нем. - М.: Экономика, 1990. - 456 с.
7. Иванов Д.А. Внутришкольная система управления качеством образования. Как управлять качеством образования в образовательном учреждении? // Управление качеством образования. Теория и практика эффективного управления. - 2011. - № 5. - С. 3-34.
8. Конаржевский Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление / Ю.А. Конаржевский. - М.: Центр «Педагогический поиск», 2000. - 224 с.
9. Краевский В.В. Основы обучения. Дидактика и методика: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / В.В. Краевский, А.В. Хуторской. - М.: Издательский центр «Академия», 2007. - 352 с.
10. Курзаева Л.В. Управление качеством образования и современные средства оценивания результатов обучения: учеб. пособие / Л.В. Курзаева, И.Г. Овчинникова. - М.: ФЛИНТА, 2015. - 100 с.
11. Ломакин А.Л. Управленческие решения: учебное пособие для сред. спец. учеб. завед. / А. Л. Ломакин. - М.: Форум: ИНФРА-М, 2005.
12. Менеджмент: учебник / коллектив авторов; под ред. В.Г. Антонова, Э.М. Короткова, М.Б. Жернаковой. - М.: КНОРУС, 2017. - 306 с.
13. Перевод школы в эффективный режим работы. Улучшение образовательных результатов: сб. материалов для директоров школ и школьных команд / составитель: Пинская М.А., ведущий научный сотрудник Центра социально-экономического развития школы НИУ ВШЭ, к.п.н. - М: Изд. Дом ВШЭ, 2013.
14. Проблемы качества образования и их решение в образовательном учреждении: Учебно-метод. пособие / под ред. С.С. Татарченковой. - СПб.: КАРО, 2012. - 120 с.
15. Сластенин В.А. Педагогика: учебник для студ. учрежд. Высшего образования / В.А. Сластенин, И.Ф. Исаев, Е.Н. Шиянов; под ред. В.А. Сластенина. - 12-е изд., стер. - М.: Издательский центр «Академия», 2014. - 608 с.
16. Справочная система «Образование» [https://vip.1obraz.ru](https://vip.1obraz.ru/)
17. Третьяков П.И. Школа: управление качеством образования по результатам / П.И. Третьяков. - М.: Перспектива, 2009. - 492 с.
18. Тронин Ю.Н. Управленческие решения: учеб. пособие для вузов / Ю.Н. Тронин, Ю.С. Масленченков. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. - 311 с.
19. Управление качеством образования. / Под редакцией М.М. Поташника. - М.: Педагогическое общество России, 2000. - 448 с.
20. Я - эффективный директор: как разработать и реализовать программу улучшения образовательных результатов учащихся школы: учебно-методическое пособие / [сост. Н.В. Бысик и др.]. - М.: Университетская книга, 2018. - 112 с.
21. Панасюк В.П. Системное управление качеством образования в школе/В.П. Панасюк; под науч. Ред. А.И. Субетто – 2 изд. – СПб.; М: Исслед. Центр проблем качества подготовки специалистов. 2000. – С. 58
22. Третьяков П.И. Шамова Т.И. Управление качеством образования – основное направление в развитии системы: сущность, походы, проблемы//Завуч. – 2002. - № 7. – С.67-72
23. Татарченкова С.С. Проблемы качества образования. //Проблемы качества образования и их решение в образовательном учреждении: Учебно-методическое пособие,/ под ред. С.С. Татарченковой. – СПб.: КАРО, 2012. – С 9-14.
24. Шамова Т.И. Управление образовательным процессом в адаптивной школе/Т.И. Шамова, Т.М. Давыденко. – М.: Центр «Педагогический поиск», 2000. – С. 234.