



**Государственное бюджетное образовательное учреждение  
«Средняя общеобразовательная школа №598 с углубленным  
изучением математики, химии и биологии  
Приморского района Санкт-Петербурга»**

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**

**«Использование комплексного анализа оценочных процедур  
для принятия управленческих решений, направленных на развитие  
образовательной организации»**

**Авторы-составители:**

Курцева Елена Геннадьевна, научный руководитель  
региональной инновационной площадки ГБОУ школы № 598  
Лаздина Татьяна Ивановна, методист ГБОУ школы № 598  
Трачук Евгения Федоровна, директор ГБОУ школы № 598  
Шкарупа Наталия Владимировна, заместитель директора по  
УВР ГБОУ школы № 598

Санкт-Петербург  
2022

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.-40с.

В настоящее время начался процесс формирования единой системы управления качеством образования на федеральном, региональном и институциональном уровнях системы образования. Предпосылкой к этому послужила необходимость повышения эффективности деятельности образовательных организаций за счет повышения эффективности.

В данных методических рекомендациях рассмотрены основные подходы к принятию управленческих решений, направленных на развитие образовательной организации на основе комплексного анализа результатов оценочных процедур. В методических рекомендациях представлены как теоретические основания, которые могут быть использованы для решения рассматриваемой задачи, так и практические примеры ее решения, которые были найдены коллективом ГБОУ школы №598 с углубленным изучением математики, химии и биологии Приморского района Санкт-Петербурга в процессе опытно-экспериментальной работы. Поэтому данные методические рекомендации, на наш взгляд, будут интересны руководителям образовательных организаций, ориентированных на постоянное развитие и повышение качества образования.

## Оглавление

Введение.....	4
I. Разработка и принятие управленческих решений, направленных на развитие образовательной организации.....	5
II. Алгоритм и методика проведения комплексного анализа результатов оценочных процедур.....	14
III. Механизмы включения участников образовательных отношений и объединений педагогов в процесс анализа и использования результатов оценочных процедур.....	28
Литература.....	32
Приложение.....	34
Программа антикризисных мер по направлению «дефицит педагогических кадров».....	34
Технология «Зеркало позитивных изменений».....	39

## Введение

Улучшение качества образования и повышение эффективности работы школы в настоящее время является одной из приоритетных государственных задач, на решение которой направлены мероприятия Национального проекта «Образование», основной целью которого является достижение национальной цели Российской Федерации, определенной Президентом России Владимиром Путиным, — «обеспечение возможности самореализации и развития талантов». В рамках реализации национального проекта «Образование» осуществляется формирование единого образовательного пространства Российской Федерации, которое включает в себя, в том числе, и формирование единой системы управления качеством образования частью, которой является единая система оценки качества образования.

Если рассматривать единую систему управления качеством образования, то она должна обеспечивать: согласованное взаимодействие процессов и функций в образовательной организации, оптимизацию имеющихся ресурсов, улучшение психологического климата, преемственность опыта и знаний сотрудников, трансформации их знаний и опыта в интеллектуальный потенциал школы, синхронизацию программы развития школы с районной муниципальной) программой развития системой управления качеством образования (мотивирующий мониторинг)<sup>1</sup>

По существу, в настоящее время начался переход от внедрения и реализации в школах систем оценки качества образования к формированию школьных моделей управления качеством образования. Необходимость данного перехода обусловлена тем, что, несмотря на сложившуюся систему оценочных процедур, результаты исследований и оценок используются недостаточно эффективно (**Методологии оценки качества общего образования в общеобразовательных организациях**). Поэтому развитие механизмов управления качеством образования и принятие эффективных управленческих решений становится одной из приоритетных задач для коллективов образовательных организаций.

На наш взгляд, повысить эффективность использования результатов оценочных процедур можно, в том числе, за счет принятия управленческих решений на основе комплексного анализа результатов оценочных процедур, который формирует и предопределяет направленность принимаемых решений.

---

<sup>1</sup> Проект «Школа Минпросвещения России». Параметры доступа: <https://smp.iuorao.ru/>.

## **I. Разработка и принятие управленческих решений, направленных на развитие образовательной организации.**

Разработка и принятие управленческого решения является одним из наиболее важных управленческих процессов. Управленческое решение как категория управления выражает сущность процесса воздействия на персонал средствами и методами, адекватными возможностям организации и обеспечивающими наилучшие целевые результаты деятельности. Оно представляет собой наиболее оптимальный вариант из возможных прогнозных альтернатив, принимаемый в установленном порядке, имеющий обязательное значение, определяющий средства достижения цели, организующий деятельность субъектов и объектов управления.

Кроме того, управленческое решение может рассматриваться как креативный акт субъекта управления, определяющий программу деятельности организации по эффективному разрешению существующей проблемы (решения задачи) на основе изучения ее состояния, учета объективных законов и закономерностей функционирования управляемой системы и анализа информации о ее состоянии.

Решение представляет собой такой акт органов управления или руководителя, в котором не только поставлена цель, но и сформулирован ряд задач, предусмотрены исполнители, выделены ресурсы (трудовые, материальные, финансовые), закреплена ответственность [5].

Цель управленческого решения – обеспечение движения к поставленным перед образовательной организацией целям, в рамках рассматриваемой темы – это развитие 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.

Как показал анализ научных источников, могут быть выделены следующие принципы принятия эффективных решений:

- Принцип системности. Данный принцип ориентирует лиц, принимающих управленческие решения на всесторонний учет значимых факторов. К таким факторам можно отнести: информационные факторы (объем информации об объекте действия, об исполнителях и условиях, в которых будет происходить действие), мотивационные факторы (мотивы субъекта, принимающего решение, его интересы,

установки и позиции), характерологические факторы (черты характера субъекта, а в случае коллегиального решения — характер взаимоотношений в группе, принимающей решение), технологические факторы, обусловленные соблюдением определенных принципов и правил, технологических процедур, использованием имеющегося арсенала методов принятия решений.

Для образовательных организаций могут быть также выделены внешние и внутренние факторы, влияющие на принятие управленческих решений [9]. Внешние факторы отражают влияние внешней среды на возможность достижения поставленных школой целей. Это влияние может быть как положительным, так и отрицательным, как прямым, так и косвенным. В общем случае к ним можно отнести политические, экономические, социальные условия, органы управления и др. Чаще всего влияние данных факторов можно выявить с помощью PEST - анализа. 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, участники образовательных отношений и др.

- Принцип стандартизации (стандартных управленческих ситуаций и решений). Суть его состоит в том, что большинство реальных управленческих ситуаций может быть сведено к набору так называемых стандартных или базовых. Процедуры выработки и реализации управленческих решений для стандартных ситуаций детально разработаны, а действия руководителя в этих случаях хорошо известны из практики. В случае, если управленческая ситуация не укладывается целиком в рамки стандартной, изучается возможность ее расчленения на стандартную и нестандартную части. Для нестандартной части ситуации необходим специальный анализ с целью нахождения специального, особого для данного случая решения.
- Принцип оптимальной информированности. Рациональные управленческие решения могут приниматься только на основе необходимого и достаточного объема информации. При этом информация должна соответствовать таким критериям как: достоверность, своевременность, комплексность, краткость, целенаправленность (уместность).
- Принцип автоматизма реализации управленческих решений, который заключается в том, чтобы принятое руководителем решение в максимально короткие сроки и в

неискаженном виде доводилось до исполнителя и становилось для него руководством к действию.

- Принцип учета вероятных последствий. Рациональное управленческое решение предполагает учет вероятных последствий его реализации.
- Принцип свободы выбора предполагает, что у лица (группы лиц), принимающего решения есть возможность выбора из нескольких вариантов решения. Этот принцип может быть реализован на практике, если принимаемые решения жестко не регламентируются вышестоящими органами управления.
- Принцип ответственности. Принимающий решения несет ответственность за результаты реализации принятого решения. Это в равной степени относится и к коллегиально принятому решению.
- Принцип соразмерности прав и ответственности. Данный принцип предполагает оптимальное распределение обязанностей и ответственности между руководителем и исполнителем разного уровня, а именно: уровень ответственности и степень компетентности лица, принимающего решение, должны соответствовать содержанию и уровню его функциональных обязанностей.
- Принцип творчества, который используется для творческого решения проблемы. Этот принцип достаточно полно представлен в книге М. Вудкока и Д. Френсиса “Раскрепощенный менеджер”[3].
- Принцип своевременности. Он ориентирует на выбор наилучшего момента для принятия решения. Решение не должно быть преждевременным, не запоздавшим.
- Принцип единства единоначалия и коллегиальности. Достаточно большое количество решений в образовательных организациях принимается или может приниматься при участии коллегиальных органов управления.
- Принцип соучастия. Он означает активное и непосредственное участие в принятии решения тех, кого оно касается. Нарушение этого принципа приводит к тому, что люди привыкают быть только исполнителями, считают, что участвовать в решении производственных проблем — не их дело. Такой подход формирует и закрепляет известный стереотип мышления: “Наше дело маленькое, пусть за нас начальство

думает”. У этого стереотипа есть подлинно-трагическая сторона: работники могут выполнять работу, зная, что она ведет к ошибочным результатам.

Процесс принятия решений, как правило, представляет определенный технологический процесс, который включает три основных этапа и, может быть описан с помощью определенного алгоритма. Этот алгоритм является достаточно универсальным, включает и может быть адаптирован, по нашему мнению, к отраслевым особенностям.

В рамках данных методических рекомендаций мы будем рассматривать развитие образовательной организации как «закономерное, целесообразное, как правило, эволюционное, управляемое (самоуправляемое) позитивное изменение самой школы (ее целей, содержания, методов, форм организации образовательного процесса) и ее управляющей системы, приводящее к достижению качественно новых результатов...», как переход образовательной организации от прежнего качественного состояния к новому, оценка которых осуществляется по результатам деятельности школы (Лазарев, Поташник).

Как показал, проведенный нами анализ деятельности общеобразовательных организаций Санкт-Петербурга, в настоящее время практически во всех школах разработаны и реализуются программы развития образовательных организаций, которые являются основными инструментами стратегического управления. Таким образом, коллективами школ уже был проведен комплексный анализ состояния образовательных систем, определены цели и задачи развития, выбраны критерии и показатели достижения планируемых результатов, а также форматы мониторинга эффективности ее реализации, который проводится ежегодно. Поэтому, по нашему мнению, в настоящее время для принятия управленческих решений, направленных на развитие образовательной организации, целесообразно в первую очередь, оценивать и анализировать результативность и качество реализации программы развития школы по уже определенным критериям и показателям, что позволит в дальнейшем выявить существующие проблемы, например, если реально достигнутые результаты ниже запланированных, либо выявить новые возможности для дальнейшего развития школы, в том числе за счет полученных побочных результатов.

Дальнейший алгоритм принятия управленческого решения может быть представлен следующим образом (отдельно для каждой выявленной в ходе диагностики ситуации — проблемы или возможности):



## **Алгоритм принятия управленческих решений, направленных на развитие образовательной организации.**

### ***1 этап. Подготовка к разработке управленческого решения.***

- Получение информации об образовательной системе школы по результатам проведения оценочных процедур. Выявление существующих проблем – ситуаций, когда поставленные цели не достигнуты (ситуация – совокупность обстоятельств, условий, возникающих под влиянием различных воздействий) или существующих для дальнейшего развития возможностей. Также проблему можно рассматривать и как существующий риск, например, достаточно большой процент педагогов в возрасте свыше 55 лет.
- Определение цели (ей) решения (составление «дерева целей», с учетом того, что мы хотим изменить). Цель должна быть определена ясно и конкретно, понятна для всех вовлеченных в работу еще до ее начала. Наиболее оптимальным вариантом является постановка цели по технологии SMART. Цели должны быть: четкие (Specific), измеримые (Measurable), принципиально достижимые (Achievable), ориентированные на результат (Result-oriented), определенные во времени (Time-bounded). Например. Не повысить функциональную грамотность обучающихся, а в течение учебного года повысить уровень функциональной грамотности до ...%, у 20% обучающихся в параллели 8 -х классов.
- Разработка системы оценки, позволяющей увидеть сложившуюся ситуацию с разных сторон. Определение критериев успешности предпринимаемых действий.
- Получение необходимой, достаточной и релевантной информации о проблеме для выявления и анализа причин, факторов, определяющих динамику развития ситуации и анализ ограничений. В разных образовательных организациях причины выявленной проблем могут быть различными. Например, низкие образовательные результаты могут быть связаны с низким качеством преподавания или качеством методической работы, контингентом обучающихся, функционированием школы в социально неблагоприятных условиях или низким уровнем дисциплины обучающихся.

### ***2 этап. Разработка управленческого решения.***

- Генерирование альтернативных вариантов решений (идеи, концепции, возможные технологические последовательности действий, возможные способы реализации предлагаемых вариантов решений)

- Отбор основных вариантов управленческих воздействий.

- Экспертная оценка основных вариантов управленческих воздействий.

Позволяет дать оценку реализуемости рассматриваемых воздействий и возможности достижения вероятный сценарий развития ситуации».

- Выбор оптимального решения, учитывающего существующие риски.

### ***3. Принятие решения, реализация, контроль.***

- Принятие оптимального операционального управленческого решения. Оформление приказа.
- Разработка плана действий, установление сроков, назначение ответственных и инструктаж исполнителей.
- Контроль за реализацией плана, направленный на предупреждение отклонений и срывов выполнения принятых решений.
- Анализ результатов развития ситуации после управленческих воздействий.

Разные исследователи выделяют разное количество стадий в подготовке и реализации управленческого решения (поиск проблемы, определение путей решения, выбор оптимального решения из имеющихся альтернатив, декларация решения и т. п.), но общим в них является то, что большое внимание уделяется процессу сбора, анализа и переработки информации о внешних и внутренних условиях, которые будут подробно рассмотрены в дальнейшем.

Вместе с тем, как мы видим из предложенного алгоритма, важно не только разработать и принять грамотное управленческое решение, но и разработать механизм его реализации.

В теории менеджмента используются различные методы реализации управленческих решений (Таб. 1).

Так как в рамках данных методических рекомендаций мы рассматриваем разработку, принятие и реализацию управленческих решений, направленных на развитие образовательной организации, то представляется целесообразным для разработки плана работы образовательной организации по исправлению «дефицитов», выявляемых в ходе комплексного анализа результатов оценочных процедур, использовать метод «дорожной

карты», который основывается на дедуктивном разложении процесса достижения какой-либо цели на определенные этапы и представляет собой сценарий развития какого-либо объекта или процесса.

**Таблица 1.**

**Методы реализации управленческих решений**

Этап	Используемые методы	Инструменты
Планирование механизма реализации управленческого решения	а) сетевое моделирование б) разделение обязанностей	а) сетевые матрицы, в которых сетевой график совмещается с календарно-масштабной сеткой времени б) матрица распределения ответственности (Матрица RACI). Они могут иметь различный формат, но их основное назначение распределить ответственность, полномочия и роли в организации (команде) для решения всех необходимых задач
Организация реализации управленческого решения	а) методы составления информационной таблицы реализации решений — ИТРР б) методы мотивации	а) Информационная таблица реализации решений. ИТРР выполняет функцию информационного обеспечения процесса реализации управленческих решений, т.к. содержит состав требуемой информации, источники получения информации, способы сбора информации, способы накопления информации, способы обработки информации, способы проверки достоверности, формы представления (документ), каналы передачи информации и схемы электронного документооборота по решаемой задаче внутри организации и с внешними партнерами. б) способы выдачи распоряжений (устно, письменно, в виде приказов) и методы стимулирования исполнителей решений
Контроль над выполнением решений	а) контроль по результатам (промежуточным и итоговым) б) контроль по срокам исполнения	а) мониторинг за реализацией управленческих решений. Цель — выявить отклонения при реализации принятого управленческого решения, требующие принятия дополнительных решений. б) сравнение фактических сроков с запланированными выявляя степени отклонения и принятия управленческого решения.

«Дорожная карта» является простым, наглядным и адаптивным инструментом планирования реализации управленческих решений. Так как создание «дорожной карты» не является жестко регламентированным, то на наш взгляд, более целесообразным будет предложить на конкретный примерный план работы образовательной организации по исправлению «дефицитов», выявляемых в ходе комплексного анализа результатов оценочных процедур, т.к. количество выявленных дефицитов может быть достаточно большим, а сами дефициты существенно различаться в различных образовательных организациях, а описать основные подходы к разработке «дорожной карты» по устранению выявленных дефицитов, которые позволяют определить последовательность действий при применении данного метода. В таблице 2 представлен алгоритм построения плана (программы) работы по преодолению выявленных дефицитов, в Приложении 1 приведен пример одной из «дорожных карт», разработанных и реализуемых в нашей школе с учетом выявленных дефицитов.

**Таблица 2.**

**Алгоритм построения плана (программы) работы  
по преодолению выявленных дефицитов**

Этап	Характеристика этапа
Определение причины (н) выявленных дефицитов по результатам оценочных процедур	Проведение дополнительной диагностики, позволяющей выявить основные причины возникновения данных дефицитов.
Формулирование цели и задач	На основании выявленных причин формулируются проблемы, которые предстоит решить. При этом наличие разных дефицитов может быть вызвано одними и теми же причинами. Формулируются цель и задачи на выбранный срок. Например: Цель - повысить качество предметных результатов у 20% обучающихся по предметам естественнонаучного цикла в параллели 8 <sup>-х</sup> классов. Задачи: повысить качество дидактических материалов, повысить уровень дисциплины на уроках, создать условия для использования педагогами на уроках и внеурочной деятельности современных технологий.
Определение критериев достижения поставленной цели	На данном этапе определяются критерии и показатели достижения планируемых результатов, как основного, так и в рамках решения каждой из задач. Например, для выбранной нами цели это %, на который должно повыситься качество предметных знаний по предметам естественнонаучного цикла у 20% обучающихся параллели 8 <sup>-х</sup> классов, динамика количества педагогов, выраженная в %, которые используют современные технологии.

Организационное обеспечение	Создание рабочих групп, которым будет обеспечен доступ к необходимым ресурса. Регламентация работы групп.
Разработка «дорожных карт» рабочими группами	Каждая рабочая группа разрабатывает «дорожную карту», позволяющую решить конкретную задачу, производится декомпозиция, для чего можно использовать технологию «дерево целей», в каждой карте указываются необходимые ресурсы, мероприятия, планируемый результат (зачем проводится данное мероприятие?), сроки, ответственные, документ.
Экспертная оценка и утверждение «дорожных карт»	Установление коммуникаций между участниками реализации плана (программы) по устранению выявленных дефицитов, согласование мероприятий и сроков, определение сроков мониторинга и контроля, составление диаграммы Ганта для плана (программы) в целом, внесение корректив.
Реализация «дорожных карт» и контроль	Этап реализации мероприятий «дорожных карт» исполнителями. Необходимыми условиями успешности данного этапа являются организация контроля выполнения мероприятий, оценка промежуточных результатов, актуализация, пересмотр и обновление, внесение корректив.
Анализ результатов реализации «дорожных карт»	Проведение итогового мониторинга, сравнение реальных и плановых показателей, анализ полученных результатов.

Завершая разговор об управленческих решениях, направленных на развитие образовательной организации, хотелось бы обратить внимание на возможные причины, по которым могут приниматься некачественные решения:

- информационные перегрузки руководителей;
- несбалансированность воздействия решения на различные структурные подразделения образовательной организации;
- неконкретный характер содержания решения;
- отсутствие процедуры согласования решения с исполнителями;
- нехватка информации для принятия решения;
- принятие решений под влиянием эмоций;
- выбор стереотипных решений;
- принятие решения без учета риска и наличия необходимых ресурсов.

Таким образом, обобщая все сказанное выше, мы можем сделать вывод, что различные виды оценочных процедур и комплексный анализ их результатов являются

необходимыми условиями для принятия грамотных управленческих решений, т. к. позволяют выявить наличие проблемы, ее причины и оценить эффективность принятых решений. Образовательное учреждение является сложной системой, поэтому на его функционирование и развитие влияет достаточно большое количество факторов, поэтому для принятия грамотных управленческих решений необходимо не только учитывать влияние этих факторов, но и учитывать значимость каждого из них. Одним из решений данной задачи может являться использование комплексного анализа, комплексной оценки и весовых коэффициентов.

## **II. Алгоритм и методика проведения комплексного анализа результатов оценочных процедур.**

В настоящее время улучшение качества образования и повышение эффективности работы образовательных учреждений является одним из приоритетных направлений государственной политики. Вместе с тем, как уже отмечалось, в Методологии оценки качества общего образования в общеобразовательных организациях на основе практики международных исследований качества подготовки обучающихся, ориентированной, в том числе, «на развитие механизмов управления качеством образования... на уровне общеобразовательных организаций», говорится о том, что, несмотря на сложившуюся систему оценочных процедур, результаты исследований и оценок используются недостаточно эффективно. Поэтому использование результатов комплексного анализа результатов оценочных процедур, на наш взгляд, является одним из механизмов, позволяющих обеспечить качество образования и развитие образовательного учреждения.

В рамках опытно-экспериментальной работы и данных методических рекомендаций мы не ставим знак равенства между понятиями «управление качеством образования» и «управление развитием школы», но, вместе с тем, не можем не согласиться с точкой зрения А.Моисеева, который в своей статье «Управление качеством образования в школе: взгляд с позиции стратегического менеджмента» отмечает, что «связь стратегического управления школой и управления качеством образования носит абсолютно естественный характер, а управление качеством образования необходимо строить с опорой на стратегический подход». Как показал анализ программ развития общеобразовательных учреждений Санкт-Петербурга, по существу школы спроектировали требуемое качество образования и выбрали стратегии для его достижения, и в настоящее время реализуют выбранные стратегии и вносят необходимые изменения в жизнедеятельность школы. Следовательно, при

осуществлении комплексного анализа оценочных процедур для принятия управленческих решений, направленных на развития образовательной организации, мы можем использовать результаты оценочных процедур, которые проводятся в рамках федеральной, региональной и внутришкольной оценки качества образования.

Деятельность образовательной организации носит многоцелевой характер, направлена на одновременное решение широкого круга взаимосвязанных, но вместе с тем относительно обособленных самостоятельных задач, а значит, анализ ее деятельности должен осуществляться комплексно, программно-целевым методом, на основе системного подхода.

По нашему мнению, целью проведения комплексного анализа результатов оценочных является формирование системной аналитической основы для принятия управленческих решений, направленных на развитие образовательной организации.

*Для достижения этой цели необходимо решить ряд задач:*

- систематизировать информацию о федеральных и региональных процедурах оценки деятельности общеобразовательных организаций по различным направлениям;
- определить возможные источники информации о результатах оценочных процедур;
- обеспечить объективность используемых для проведения анализа результатов оценочных процедур, в том числе, за счет сочетания внутренней и внешней оценки одних и тех же результатов;
- использовать различные виды анализа результатов оценочных процедур, дополняющих друг друга, позволяющих выявить сильные и слабые стороны деятельности образовательной организации, факторов и причин, которыми обусловлен эти результаты.

Основой для решения данных задач могут служить следующие *принципы*:

- объективности, достоверности, полноты и системности информации;
- оптимальности использования источников данных для определения показателей качества и эффективности деятельности образовательной организации (с учетом возможности их многократного использования);

- минимизации количества используемых показателей, в том числе, за счет использования федеральных и региональных показателей оценки деятельности общеобразовательных учреждений;
- взаимного дополнения оценочных процедур внешней и внутренней оценки, установления между ними взаимосвязей и взаимозависимости;
- включения в процесс оценки и планирования развития школ всех участников образовательных отношений, в том числе, за счет использования самооценки деятельности образовательной организации.

Деятельность образовательной организации носит многоцелевой характер, направлена на одновременное решение широкого круга взаимосвязанных, но вместе с тем относительно обособленных самостоятельных задач, а значит, анализ ее деятельности должен осуществляться комплексно, программно-целевым методом, на основе системного подхода. Поэтому при разработке алгоритма комплексного анализа результатов оценочных процедур мы опирались на следующие идеи и подходы:

- идеи процессного и системного подходов Total Quality Management (философии всеобщего управления качеством) и их использования в системах оценки EFQM, CAF;
- идеи Р.Каплана и Д.Нортонa о возможности разработки системы сбалансированных показателей;
- подходы к описанию функционирования и развития образовательных организаций, сформулированные В.Г.Афанаевым, В.С.Лазаревым, О.Е.Лебедевым, А.М.Моисеевым, М.М.Поташником, А. Каспаржаком, Ю.А.Конаржевским, П.И.Третьяковым, Т.И.Шамовой и др.;
- подходы к осуществлению аналитической деятельности в управлении образовательной организацией, представленные в работах В.И.Зверевой, В. А. Слостенина, И. Ф. Исаева, А.А.Корыстылева, Ю.А.Конаржевского, Г.Кунца, С.О'Доннела и др.

При разработке алгоритма комплексного анализа результатов оценочных процедур мы также опирались на результаты исследований, которые показывают, что по оценкам экспертов, доля объектов, по которым образовательное учреждение самостоятельно принимает решения, составляет 10-15 % от всей совокупности объектов управления [6]. Следовательно, при выборе направлений (областей оценки), критериев и показателей оценки деятельности образовательных учреждений мы ориентировались не то, что при формировании единого образовательного пространства и единой системы управления



качеством образования около 80% критериев и показателей и результатов оценочных процедур будут задаваться на федеральном и региональном уровне, а около 20% - составлять вариативную часть, учитывающую контекстные условия деятельности образовательной организации.

На наш взгляд, алгоритм комплексного анализа результатов оценочных процедур может быть представлен следующим образом:

### **1. Определение цели и областей (направлений анализа) оценки и анализа.**

В зависимости от имеющихся в образовательной организации ресурсов целью анализа может выступать либо ранжирование областей (объектов) оценки, либо отнесение объектов оценки к определенной категории на основе полученных сравнительных оценок.

В качестве областей (направлений) оценки мы считаем, что за основу необходимо выбрать те направления, которые определены СПб РСОКО (Распоряжение Комитета по образованию СПб от 22.06.2020 г. №1263-р «О внесении изменений в распоряжение Комитета по образованию от 03.07.2019 № 1987-р), т.к. конкретизируют федеральные критерии оценки качества образования, разработанные с учетом целей и задач Национального проекта «Образование». С учетом направлений развития системы образования Российской Федерации в качестве направлений для оценки и дальнейшего анализа результата различные области оценивания могут быть сгруппированы по направлениям проекта «Школа Министерства просвещения», реализация которого начнется с 2024 года. Также при выборе направлений и областей оценки считаем целесообразным учитывать требования Приказа Приказ Министерства образования и науки РФ от 14 июня 2013 г. N 462 "Об утверждении Порядка проведения самообследования образовательной организацией", в п.6 которого сказано, что «в процессе самообследования проводится оценка образовательной деятельности, системы управления организации, содержания и качества подготовки обучающихся, организации учебного процесса, востребованности выпускников, качества кадрового, учебно-методического, библиотечно-информационного обеспечения, материально-технической базы, функционирования внутренней системы оценки качества образования...». Как показал проведенный нами анализ, различные нормативные федерального и регионального уровней, могут включать оценку одних и тех же областей и объектов. Поэтому, на наш взгляд, если речь идет о развитии образовательного учреждения, наиболее целесообразно для проведения комплексного анализа использовать динамику результатов реализации проектов, которые включены в Программы развития образовательной организации, так как, с одной стороны, ее реализации направлена на достижение целей и задач Национального проекта «Образование», а с другой — целей и задач развития

конкретной образовательной организации и позволяет учесть инвариантную и вариативную часть.

На первоначальном этапе для того, чтобы посмотреть, насколько полно у Программе развития школы учтены основные направления и области оценки можно порекомендовать заполнить следующую таблицу (Таб. 4):

**Таблица 4.**

**Направления и области оценки**

№ п/п	Направление (область) оценки	Нормативный документ федерального или регионального уровня, регламентирующий проведение оценки деятельности ОУ	Учитывается/не учитывается при мониторинге реализации Программы развития ОУ	Учитывается/не учитывается при оценке деятельности школы
1...				

Заполнение таблицы, на наш взгляд, позволит проанализировать, насколько при оценке деятельности школы оценка, осуществляемая ее администрацией и коллективом, соотносятся и является преемственной по отношению оценке деятельности школы.

Также, по нашему мнению, целесообразно провести анкетирование педагогического коллектива, родителей обучающихся на предмет того, какие направления оценки деятельности школы для ее развития они считают наиболее важными.

Например, при проведении такого опроса в нашей школе, в качестве одного из значимых направлений оценки стало развитие организационной культуры школы. Оценка уровня организационной культуры образовательной организации проводилась по методике И.Д. Ладанова. Из результатов, представленных в таблице, видно, что проведенная в течение 3<sup>х</sup> лет работа позволила повысить уровень развития организационной культуры (таб.5):

**Таблица 5.**

**Уровень развития организационной культуры ГБОУ школы №598**

Годы	Уровень развития	Работа	Коммуникации	Управление	Мотивация и мораль
2020	179(высокий)	6,41	5,12	6,07	6,98
2022	234(высокий)	6,9	7,2	7,6	7,3

Первоначально, оценив эффективность работы школы по каждому направлению с использованием комплексной сравнительной оценки, мы можем проранжировать полученные

результаты и определить, какая из областей требует наибольшего внимания со стороны администрации при планировании дальнейшей работы (т.е. то, что мы называем областью для улучшений). Также по результатам сравнительной оценки мы можем объединить объекты в группы (например, получившие низкую оценку, среднюю и высокую), что позволит также более эффективно спланировать и организовать работу образовательного учреждения.

Для обеспечения большей наглядности полученных результатов для их графического отображения мы рекомендуем использовать диаграммы сетчатого типа.

## **2. Определение набора критериев.**

На наш взгляд, определение набора критериев и показателей является одной из самых сложных задач в рамках процесса оценивания, т.к., с одной стороны, для каждой области должен быть выделен исчерпывающий набор критериев и показателей, с другой – включение несущественных критериев для принятия решений в рассматриваемой области может привести к завышению или занижению балльных показателей. В рамках первого года нами был осуществлен анализ внешних критериев оценки деятельности общеобразовательных учреждений (критерии, определенные Распоряжением Комитета по образованию СПб от 22.06.2020 г. №1263-р «О внесении изменений в распоряжение Комитета по образованию от 03.07.2019 № 1987-р, показатели самооценки деятельности общеобразовательных учреждений, утвержденные Приказ Министерства образования и науки РФ от 10 декабря 2013 г. N 1324 "Об утверждении показателей деятельности образовательной организации, подлежащей самообследованию", примерные показатели оценки эффективности деятельности руководителей образовательных учреждений и др.). Также в настоящее время проходят апробацию критерии и показатели, разработанные для оценки деятельности образовательных организаций в рамках проекта «Школа Министерства просвещения».

При анализе критериев и показателей, используемых для оценки деятельности общеобразовательных организаций на региональном и федеральном уровнях, нами было выделено более 120, что в целом соответствует принятому в методологии оценки эффективности деятельности организаций и предприятий.

Ресурсы любой образовательной организации ограничены, поэтому, на наш взгляд, необходимо сначала провести анализ, показателей, уже используемых для оценки того или иного объекта, а уже затем, в случае необходимости добавить вариативные критерии.

К работе по анализу критериев и показателей, используемых при проведении оценочных процедур деятельности образовательных организаций мы рекомендуем привлечь педагогов школы.

В рамках данной работы для обобщения результатов использовали следующий вариант таблицы (Таб.6).

### **Механизмы сбора информации (мониторинги)**

Уважаемые коллеги! В течение года мы собираем очень большое количество разной информации, которая довольно часто дублируется, либо потом просто не используется. Поэтому мы просим Вас заполнить таблицу, исходя из того, в каких мониторингах, диагностиках, анкетированиях, опросах школа принимает участие, исходя из той информации, которая есть у Вас лично.

На основании полученной информации в дальнейшем будет проведен анализ по следующим направлениям:

1. используются ли полученные результаты при планировании работы учителя, МО, администрации;
2. где мы отслеживаем динамику, а где нет;
3. где идет дублирование информации;
4. какие данные вносятся в автоматизированные системы;
5. по каким внешним процедурам мы получаем «обратную связь», а по каким нет;
6. какие управленческие решения принимаются и насколько они эффективны.

Результатом данного анализа должно стать четкое распределение ответственности, выявление дефицитов в части оценочных процедур, критериев и показателей оценки, внесение необходимых корректировок при разработке плана ВСОКО, организации самообследования образовательной организации и мониторинга программы развития.

**Таблица 6.**

№ п\п	Объекты оценки	Используемые критерии и показатели	Процедуры оценки	Уровень проведения				Формы представления рез-в	Ответственные
				Ф	СПБ	Р	Ш		
1.									
...									

Так как для большинства показателей уже определены уровни (высокий, средний, низкий, например, результаты ЕГЭ, ОГЭ и ВПР) извне, то определение плановых показателей, а затем и проведение сравнительного анализа особых трудностей не вызывает.

Если же, например, при полученной отрицательной динамике какого-либо показателя мы проводим дальнейшую диагностику, то могут быть разработаны или использованы уже имеющиеся числовые шкалы. Так, например, в используемой нами методике «Программа оценки эффективности управления школой» (Зверева И.В. Как сделать управление школой успешным? – М.: Центр «Педагогический поиск», 2004 – 160 с.), показателям по каждому направлению деятельности используется следующая шкала: если показатель, характеризующий деятельность проявляется всегда, то он оценивается в 4 балла; часто – 3 балла; редко – 2 балла; иногда – 1 балл, никогда – 0 баллов, что в дальнейшем также позволяет определить коэффициент эффективности, но уже как отношение полученных баллов к максимальному. Такой же подход чаще всего используется при проведении оценки экспертами или участниками образовательных отношений. Дальше уже эффективность определяется по методу сравнительных оценок, т.к. ежегодный мониторинг, позволяет задавать плановые значения, отталкиваясь от полученных результатов.

### 3. Определение весовых коэффициентов.

Весовые коэффициенты могут определяться как для отдельных показателей, используемых для оценки какой-либо области, так для каждого из направлений, из которых складывается общая оценка деятельности образовательной организации.

Для выбора весовых коэффициентов могут быть использованы различные методы: метод прямого взвешивания, метод относительного взвешивания и эксперимент дискретного выбора. Так как последние два являются достаточно ресурсозатратными и требующими, на наш взгляд, участия подготовленных экспертов, то мы в большинстве случаев предлагаем использовать метод прямого взвешивания. Необходимость введения весовых коэффициентов была подтверждена при проведении ОЭР. Нами было предложено отдельно педагогам и руководителям общеобразовательных учреждений оценить значимость предложенных для оценки критериев для развития образовательного учреждения (школа была выбрана от 0 до 10), и мы получили следующие результаты (Таб.7):

**Таблица 7.**

#### **Определение весовых коэффициентов с учетом полученных данных**

<b>№ п/п</b>	<b>Области оценки</b>	<b>Руководители</b>	<b>Педагоги</b>	<b>Итого</b>
1.	Образовательные результаты обучающихся	7,73 (4)	7,81 (2)	3+5=8
2.	Результаты работы с талантливыми и	7,55 (5)	7,44 (4)	2+3=5

	одаренными обучающимися			
3.	Оценка кадрового состава и качество работы педагогов	8,23 (2)	7,64 (3)	5+4=9
4.	Управление школой и организация образовательного процесса	8,04 (3)	7,13 (5)	4+2=7
5.	Материально-технические условия	8,51 (1)	8,09 (1)	6+6=12
6.	Социальный паспорт школы	7,19 (6)	6,82 (6)	1+1=2

Мы видим, что если по 5 и 6 компоненту совпали места при ранжировании (хотя балльные значения и различаются), то 1 и 4 компонент имеют разную значимость для педагогов и руководителей образовательных учреждений. Похожая картина получилась и при оценке значимости отдельных показателей.

В качестве примера можно рассчитать весовые коэффициенты для каждой из приведенных здесь областей оценки.

Первоначально в зависимости от места (у нас их в каждом столбике 6) каждой области оценки присваивается определенное количество баллов. Так как у нас 6 позиций, то баллы могут быть распределены следующим образом: 1 место – 6 баллов, 2 место – 5 баллов, 3 место – 4 балла, 4 место – 3 балла, 5 место – 2 балла, 6 место – 1 балл.

В столбике «Итого» получается общее количество баллов по каждой позиции с учетом ответов каждой группы респондентов.

Общая сумма баллов по всем позициям:  $8+5+9+7+12+2=43$

Таким образом, например, весовой коэффициент по позиции «Образовательные результаты обучающихся» –  $8:43=0,19$ , а по позиции «Материально-технические условия» –  $12:43=0,28$ .

Также в качестве примера можно привести и ответы руководителей МО и заместителей руководителей общеобразовательных учреждений на вопрос: 1. Какие направления работы должны быть отражены в анализе работы образовательного учреждения за учебный год?

1) Система оценки качества подготовки обучающихся — 100%

2) Организация методической работы — 100%

3) Система МО (школы) работы по поддержке и развитию способностей и талантов у учащихся — 88,9%

4) Система работы МО (школы) со школы с учащимися, показывающими низкие результатами обучения — 77,8%

5) Результаты участия учащихся в олимпиадах, конкурсах и т.д. - 77,8%

6) Организация воспитательной работы – 77,8%

7) Организация работы по повышению профессионального мастерства педагогов – 55,6%

8) Система работы МО (школы) по самоопределению и профессиональной ориентации обучающихся – 22,2%

9) Объективность оценивания учащихся – 22%

10) Эффективность и качество работы отдельных педагогов – 22,2%

Из приведенных данных видно, что разные направления работы имеют разную значимость. Эти данные могут быть использованы не только для расчета весовых коэффициентов, но также и для проведения анализа на предмет того, почему были получены такие результаты. На наш взгляд, обеспечение объективности оценивания в настоящее время является одной из приоритетных задач, но в нашей школе оно оказалось по степени значимости на одном из последних мест. Следовательно, администрации школы необходимо спланировать работу по повышению степени значимости для педагогов школы работы в данном направлении.

#### **4. Подготовка диагностического инструментария (анкет, опросных листов, карт оценивания и др.).**

При проведении оценочных процедур необходимо обеспечить в них по возможности участие всех участников образовательных отношений. Как показал анализ научной и методической литературы по многим направлениям разработан методический инструментарий для проведения диагностических процедур, кроме того, есть достаточно много внешних процедур, результаты которых могут быть использованы при проведении оценки.

#### **5. Проведение оценочных процедур.**

Данный этап предполагает составление плана проведения оценочных, диагностических процедур, анкетирований и его реализацию. Важным условием при проведении оценочных и диагностических процедур должно стать обеспечение репрезентативности выборки и получения объективных результатов.

При проведении анкетирования и опроса участников образовательных отношений необходимо обеспечить репрезентативность выборки и объективность получаемых результатов.

## **6. Расчет комплексных сравнительных оценок**

Деятельность общеобразовательного учреждения многообразна и разнопланова, поэтому, на наш взгляд, на развитие образовательного учреждения в большей степени влияют результаты оценки эффективности ее деятельности. Понятие «эффективность» в научной литературе трактуется неоднозначно. Существуют различные точки зрения на определения понятия «эффективность» и методы ее оценки.

В рамках проводимой нами работы целесообразным считаем применение системного подхода к оценке эффективности деятельности бюджетного образовательного учреждения, сущность которого заключается в том, что относительно самостоятельные компоненты рассматриваются не изолированно, а в их взаимосвязи, в системе с другими. Системный подход позволяет выявлять общие системные свойства и качественные характеристики составляющих систему отдельных элементов.

Необходимость расчета комплексной сравнительной оценки (единого интегрального показателя) обусловлена следующими обстоятельствами:

- сложность деятельности общеобразовательного учреждения не позволяет выделить один показатель в качестве основного, результативного показателя деятельности;
- показатели разнонаправлены, а поэтому невозможно однозначно проводить сравнение.

Комплексный анализ применяется в основном для оценки финансовой и экономической деятельности организаций и предприятий, но на наш взгляд, может быть адаптирован и для оценки эффективности деятельности общеобразовательной организации.

Поэтому основной целью нашей работы стала адаптация существующих методов расчета комплексной сравнительной оценки к условиям общеобразовательной организации и методик оценки отдельных систем образовательной системы школы. Систематическое проведение такой оценки (мониторинг) и принятие управленческих решений на основе анализа ее результатов, по нашему мнению, напрямую будет влиять на обеспечение качества образования и развитие образовательного учреждения.

Как мы уже отмечали, развитие образовательного учреждения связано с достижением определенных целевых показателей за определенный период. Так как, в проектах программ развития образовательных учреждений определены показатели, которые школа должна достигнуть в течение года по каждому направлению, то мы можем говорить о целесообразности оценки целевой эффективности, где общий показатель эффективности



будет складываться из частных показателей по направлениям. Кроме того, для оценки эффективности деятельности образовательного учреждения может быть использован ресурсный подход.

Целью предлагаемой нами методики является использование единого подхода к оценке эффективности работы образовательного учреждения по различным направлениям деятельности. На наш взгляд, для оценки эффективности деятельности общеобразовательного учреждения может быть использован подход, предложенный Рахмановой М.С. Согласно данной методике на основе разработанной системы показателей рассчитывается интегральная оценка эффективности по формуле (1):

$$E_i = \left( \sum_{i=1}^k P_i / P_{ni} \right) : k \quad (1)$$

где,

$E_i$  - коэффициент эффективности  $i$ -го направления деятельности;

$P_i$  — фактический показатель;

$P_{ni}$  — плановый показатель;

$k$  – количество исследуемых показателей.

Коэффициент эффективности деятельности всего бюджетного образовательного учреждения рассчитывают по формуле (2):

$$E = \left( \sum_{i=1}^k \omega_i \cdot E_i \right) : k \quad (2) ,$$

Где  $\omega_i$  — весовой коэффициент  $i$ -го направления деятельности (области оценки).

Используя данные формулы, будем считать, что

$0,75 \leq E \leq 1$  – высокий уровень эффективности

$0,5 \leq E < 0,75$  – средний уровень эффективности

$0,1 \leq E < 0,5$  – низкий уровень эффективности.

Введение весового коэффициента является необходимым, так как разные направления деятельности на разных этапах развития образовательных организаций имеют разную степень значимости. Например, для кого-то на данном этапе наиболее значимым для достижения результатов является развитие материально-технической базы, а для кого-то

развитие организационной культуры. Весовые коэффициенты можно определять методами прямого и относительного взвешивания, дискретного выбора. Выбор метода (ов) зависит от имеющихся в наличии у образовательного учреждения ресурсов, т.к. последние два являются достаточно ресурсозатратными (что подтвердил проведенный нами эксперимент в рамках первого года ОЭР).

Если, например, нам необходимо будет сравнить эффективность работы по разным направлениям, а числовые значения получены одинаковые, то можно использовать метод средней суммы отклонения показателей, используемых для оценки. Для чего необходимо будет вычислить разницу по каждому из показателей, сложить полученные значения с учетом знака и вычислить среднее значение.

Например,

Показатели	Плановые	Реальные
Процент педагогов, имеющих первую аттестационную категорию	25%	30%
Процент педагогов, имеющих высшую аттестационную категорию	30%	60%
Процент педагогов, повысивших квалификацию	50%	55%
И т.д.		

$$\Delta = ((30\% - 25\%) + (60\% - 30\%) + (55\% - 50\%)) : 3 = (5 - 5 + 5) : 3 = 1,66$$

Там, где положительное среднее отклонение будет выше, там и эффективность будет выше, и, наоборот, там, где отрицательное отклонение будет меньше, там эффективность будет выше.

Также данный метод позволяет проводить оценку эффективности разными участниками образовательных отношений, используя единый подход, что позволит сравнить полученные оценки эффективности.

Еще один метод, который может быть использован, например, для оценки деятельности методических объединений (при условии, что заданы единые критерии и показатели оценки), это метод определения общего интегрального показателя в виде произведения соответствующих частных коэффициентов.

## **7. Проведение факторного анализа по итогам выявленных дефицитов (слабых областей).**

Как мы уже отмечали ранее, для принятия адекватных управленческих решений необходимо установить причины низких результатов или отклонений от нормы. Для этого необходимо провести дополнительную диагностику, включающую однофакторный или многофакторный анализ. Однофакторный анализ проводится тогда, когда фактор, который оказал влияние на снижение результатов или возникновение дефицитов является достаточно очевидным и необходимо только проверить или опровергнуть гипотезу.

Однако, многие показатели работы образовательной организации являются многофакторными, поскольку зависят сразу от нескольких параметров, связь между которыми не всегда очевидна. Например, Дж.Хэтти выделил 138 факторов, которые в различной степени могут оказывать влияние на достижения обучающихся [1]. В таких случаях необходимо применить многофакторный анализ. Это статистический метод анализа параметра на основе обнаружения количественных связей между разными параметрами.

Как правило, разработка таких методик является трудоемкой и требует специального программного обеспечения. Поэтому мы рекомендуем использовать уже разработанные методики, например, такие как методика выявления факторов, влияющих на получение низких образовательных результатов обучающихся, которая используется в рамках федерального проекта «500+».

Вместе с тем, вне зависимости от выбранной методики последовательность действия при многофакторном анализе и совершении расчетов будет примерно одинаковой:

- Сначала отбираются все факторы, влияние которых необходимо установить.
- Затем проводится классификация этих факторов, если их слишком много. Группировка может быть любой, в зависимости от целей исследования.
- Далее проводятся расчеты по влиянию каждого из факторов в отдельности.
- Устанавливается взаимосвязь (при наличии корреляции) между разными факторами.
- Делаются количественные и качественные выводы на основе проведенного анализа.

## **8. Принятие управленческого решения на основе полученных результатов оценки.**

Необходимыми условиями принятия грамотных управленческих решений являются оптимальный выбор различных видов оценочных процедур, технологично проведенный

комплексный анализ их результатов (см.п.1). Поскольку образовательное учреждение - сложная система, то на его функционирование и развитие влияют и механизмы включения участников образовательных отношений и объединений педагогов в процесс анализа результатов оценочных процедур. Механизмы позволяют осуществить не только административное управление, но и выявить проблемы, их причины, оценить эффективность принятых решений на всех уровнях управления развитием образовательной организации.

### **III. Механизмы включения участников образовательных отношений и объединений педагогов в процесс анализа и использования результатов оценочных процедур**

Развитие государственно-общественного управления является одной из приоритетных задач на современном этапе развития российской систем образования. Включение обучающихся, родителей обучающихся, представителей общественности в процесс оценки эффективности и качества деятельности школы, планирования ее работы позволяет решить следующие задачи:

- уменьшить критику школы со стороны родителей;
- снизить нежелание родительской общественности сотрудничать с администрацией и педагогами школы в силу разных причин;
- снизить уровень конфликтности между участниками образовательных отношений;
- использовать наиболее эффективные формы взаимодействия с родительской общественностью.

Также использование результатов социологических опросов, анкетирования и других оценочных процедур позволяет грамотно формировать и эффективно реализовывать индивидуальные образовательные маршруты обучающихся, формировать систему дополнительного образования, повышать мотивацию обучающихся к образовательной деятельности, формировать воспитательную систему школы, формировать позитивный имидж школы.

Основными объектами оценки участников образовательных отношений являются:

- образовательные результаты обучающихся;
- условия образовательной деятельности;
- качество образовательного процесса;

- оценка деятельности администрации и педагогического коллектива школы;
- оценка работы органов ученического самоуправления и уровня развития самоуправления в классных коллективах.

Для определения сильных и слабых сторон деятельности образовательной организации мы предлагаем использовать адаптированный вариант методики самооценки образовательной организации, разработанный и используемый в образовательных учреждениях Санкт-Петербурга [2]. На наш взгляд, данный подход к оценке деятельности образовательного учреждения, используемый в рамках данной методики может быть использован и при оценке деятельности школы Советом родителей и Советом обучающихся.

Как показала практика, чтобы вести системную работу по вовлечению обучающихся и их родителей в процесс принятия управленческих решений, необходимо также проводить мониторинг этого направления деятельности. Показателями такого мониторинга могут быть:

- обеспечение возможности выражения детьми своего мнения;
- обеспечение свободного доступа к информации по интересующим их вопросам;
- наличие механизма создания обратной связи;
- возможность высказывать свое мнение по вопросам, затрагивающим интересы обучающихся (в т.ч. и через школьные СМИ);
- разработка, сбор и анализ статистических данных по положению детей.

В ходе опытно-экспериментальной работы нами выявлены процедуры, позволяющие включить участников образовательных отношений в оценку деятельности образовательного учреждения (таб.8)

**Таблица 8.**

**Процедуры включения участников образовательных отношений  
в оценку деятельности образовательного учреждения**

№ п/п	Субъекты оценки	Используемые методики и формы для проведения оценки деятельности школы
1.	Обучающиеся	- опрос в рамках участия в мероприятиях «Школа Рыбаков Фонда»; -заполнение формы планирования и оценки результативности реализации индивидуального

		<p>образовательного маршрута обучающегося;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методика А.А. Андреева «Изучение удовлетворенности учащихся школьной жизнью»;</li> <li>- анализ листа занятости учащихся, анкетирование;</li> <li>- методика «Изучение мотивов участия школьников в деятельности» (Л.В. Байбородова);</li> <li>- методика определения уровня развития самоуправления в ученическом коллективе (М.И. Рожков);</li> <li>- анкета для учащихся «Оценка достижений ученического самоуправления» (А.А. Кочетова);</li> <li>- анкетирование «Классный руководитель глазами воспитанников»</li> </ul>
2.	Родители (законные представители) обучающихся	<ul style="list-style-type: none"> <li>- опрос в рамках участия в мероприятиях «Школа Рыбаков Фонда»;</li> <li>- заполнение формы планирования и оценки результативности реализации индивидуального образовательного маршрута обучающегося;</li> <li>- методика Е.Н. Степанова «Изучение удовлетворенности родителей работой ОУ»;</li> <li>- участие родителей в независимой оценке качества условий образовательной деятельности</li> </ul>
3.	Педагоги	<ul style="list-style-type: none"> <li>- опрос в рамках участия в мероприятиях «Школа Рыбаков Фонда»;</li> <li>- самоанализ работы с родителями;</li> <li>- карта анализа урока (используется при взаимопосещении);</li> <li>- карта оценки работы методического объединения.</li> </ul>

Следует отметить, что участие детей и родителей в процессе принятия решений трудно измерить только с помощью формальных показателей. Поэтому необходимы разные методы сбора информации – не только заполнение анкет, но и, например, проведение интервью и фокус-групп с открытым списком вопросов, когда в процессе беседы могут быть получены ответы на сложные вопросы, вскрыты проблемы и существующие риски (детальная информация об удовлетворенности участия, о барьерах и проблемах участия/неучастия).

В качестве примера, подтверждающего возможность включения участников образовательных отношений и независимых экспертов в оценку деятельности образовательного учреждения привести информацию, полученную в результате онлайн-опроса получателей образовательных услуг. Данная информация представлена на сайте ГБОУ СОШ № 598 с углубленным изучением математики, химии и биологии по адресу: <https://resurs-online.ru/Report-Org.aspx?Guid=f2f55886-6379-43db-b5f1-400c59b60999>.

Кроме того, с целью получения информации о качестве условий образовательной деятельности и образовательного процесса, рекламы инновационной деятельности педагогического коллектива создана страница в социальной сети «ВКонтакте» с названием «ГБОУ №598. Фоторадуга: Школа 598 - содружество успешных, активных и конкурентоспособных» (<https://vk.com/public45270533>).

Активное участие в третьем сезоне обучающей игры «Школа Рыбаков Фонда» (серия марафонов сообщества школьников, педагогов, родителей, меценатов и спонсоров, выпускников школы) позволило уточнить основные объекты оценки участников образовательных отношений, определить характер проблем создания сообщества взрослых и детей, объединения их в команды для решения задач образовательной организации (рис.1).

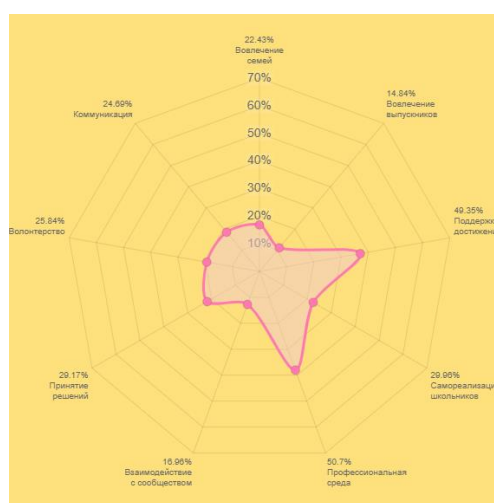


Рис.1. - Результаты онлайн-опроса участников образовательных отношений школы

Одной из достаточно эффективных технологий по включению участников образовательных отношений в процесс анализа результатов и планирования работы школы по результатам полученных оценок является технология «Зеркало позитивных изменений», которая может быть использована для работы с педагогическим коллективом, Советом родителей и Советом обучающихся (Приложение 2).

В процессе работы участники обсуждают причины проблем, которые были выявлены при проведении оценки деятельности школы и предлагают проект решения этих проблем, отвечая на вопрос: «Почему были получены такие результаты?» и предлагают свое решение выявленных причин.

Таким образом, включение обучающихся, родителей обучающихся, представителей общественности в процесс оценки эффективности и качества деятельности школы,

планирования ее работы позволяет развивать государственно-общественное управление образовательной организацией, решать задачи национального проекта «Образование».

### Литература:

1. Видимое обучение: синтез результатов более 50000 исследований с охватом более 86 миллионов школьников / Джон А.С.Хэтти; под ред. В.К.Загвоздкина, Е.А.Хмаревой. - М.: Издательство «Национальное образование», 2017. - 496 с. - (Анталогия образования)
2. Волков В.Н., Гришина И.В., Курцева Е.Г. Самооценка как ресурс развития школы: учебно-методическое пособие. – СПб: СПб АППО, 2012 г.
3. Вудкок М., Френсис Д. “Раскрепощенный менеджер”. Для руководителя- практика: Пер. с англ.—М.: “Дело”, 1991.— 320 с.
4. Данакин Н.С., Шеденков С.А. Технология принятия управленческого решения. Белгород, 1996.
5. Иванов В.Н., Патрушев В.И., Гладышев А.Г. и др. «Основы социального управления». Режим доступа: [http://vasilievaa.narod.ru/gu/stat\\_rab/book/Osn\\_sotsupr\\_Ivanov/15](http://vasilievaa.narod.ru/gu/stat_rab/book/Osn_sotsupr_Ivanov/15)
6. Капитонова, М.В. Менеджмент в образовании. Управление качеством услуг в сфере образования. – М., 2017. – Режим доступа: <http://www.nsportal.ru/shkola/administrirovanie-shkoly/library>)
7. Карданская Н.Л. Основы принятия управленческих решений. Учебное пособие. М, 1998.
8. Мескон М.Х., М. Альберт, Ф. Хедоури. Менеджмент — наука управления. - М. : Дело, 1993. - 702 с.
9. Методические рекомендации для руководителей общеобразовательных организаций по повышению качества образования и принятию управленческих решений на основе результатов мониторинга качества обучения, преподавания и управления. Автор-составитель - кандидат педагогических наук, проректор по образовательной деятельности ГОУДПО «КРИРО» М.А. Габова. Режим доступа: [https://metod.kriro.ru/sites/default/files/method/files/21-04-2020/14-23/1.\\_metodicheskie\\_rekomendacii\\_dlya\\_rukovoditeley\\_oo.pdf](https://metod.kriro.ru/sites/default/files/method/files/21-04-2020/14-23/1._metodicheskie_rekomendacii_dlya_rukovoditeley_oo.pdf))



10. Рахманова М.С., Кравчук Е.А. Методика оценки эффективности деятельности бюджетных образовательных учреждений. АНИ: экономика и управление. 2016. Т5. №4(17). с.317-320
11. Управление развитием школы: пособие для руководителей образоват. учреждений / [В.С. Лазарев, М.М. Поташник, А.М. Моисеев и др.] ; под ред. М.М. Поташника, В.С. Лазарева ; Рос. акад. образования, Ин-т управления образованием. - М., Новая школа, 1995.- 464 с.

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
СРЕДНЯЯ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ШКОЛА № 598  
С УГЛУБЛЕННЫМ ИЗУЧЕНИЕМ МАТЕМАТИКИ, ХИМИИ И БИОЛОГИИ  
ПРИМОРСКОГО РАЙОНА САНКТ-ПЕТЕРБУРГА**  
*197372, Санкт-Петербург, ул. Ситцевая, д. 15, литер А  
тел. 8-812-341-58-17 факс. 8-812-417-32-82  
primschool-598@yandex.ru*

---

СОГЛАСОВАНО  
Педагогическим советом  
ГБОУ школы №598  
Приморского района  
Санкт-Петербурга  
Протокол № 3 от «26» января 2022 года

«УТВЕРЖДАЮ»  
Директор ГБОУ школы № 598  
с углубленным изучением математики,  
химии и биологии  
Приморского района Санкт-Петербурга  
Е.Ф.Трачук

**ПРОГРАММА  
АНТИКРИЗИСНЫХ МЕР ПО НАПРАВЛЕНИЮ  
«ДЕФИЦИТ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ КАДРОВ»**

*ГБОУ «Средняя общеобразовательная школа № 598 с углубленным изучением математики,  
химии и биологии Приморского района Санкт-Петербурга*

**Срок реализации - 2022 год**

## СОДЕРЖАНИЕ:

1. Цель и задачи развития образовательной организации
  - 1.1. Целевые показатели
  - 1.2. Методы сбора и обработки информации
  - 1.3. Сроки реализации программы
  - 1.4. Ожидаемые конечные результаты реализации программы
  - 1.5. Исполнители
- Приложение: Дорожная карта реализации Программы антирисковых мер.

### ПРОГРАММА АНТИРИСКОВЫХ МЕР

Наименование программы	Целевая программа антирисковых мер по устранению дефицита педагогических кадров ГБОУ «Средняя общеобразовательная школа № 598 с углубленным изучением математики, химии и биологии Приморского района Санкт-Петербурга»
Цели и задачи развития образовательной организации	<p><b>Цель:</b> уменьшение кадрового дефицита в образовательной организации за счет привлечение молодых специалистов.</p> <p><b>Задачи:</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Проанализировать педагогический состав школы для выявления кадрового дефицита, сделать прогноз на 2022-2023 учебный год.</li><li>2. Активизировать работу по привлечению молодых специалистов в образовательную организацию.</li><li>3. Организовать профориентационные мероприятия, ориентированные на развитие интереса у обучающихся к получению педагогических профессий, рекламу образовательных организаций педагогической направленности.</li><li>4. Организовать работу по привлечению выпускников школы к участию в целевом обучении на педагогические специальности.</li><li>5. Активизировать работу по реализации целевой модели наставничества обучающихся через развитие формы «студент-ученик».</li></ol>
Целевые показатели	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Количество вакантных ставок с указанием предмета (не более 1)</li><li>2. Поиск педагогических кадров через социальные сети Интернет, вакансий.</li><li>3. Количество мероприятий по профориентационной деятельности, а также охват обучающихся и родителей (законных представителей) привлеченных в данных мероприятиях.</li><li>4. Количество заключенных договоров о целевом обучении в педагогических вузах, колледжах (не менее 1).</li></ol>
Методы сбора и обработки информации	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Анализ документов</li><li>2. Мониторинг, анкетирование</li><li>3. Наблюдение, изучение опыта других ОО;</li><li>4. Подсчет, заполнение таблиц</li></ol>
Сроки реализации	<b>Январь - Декабрь 2022 года</b>

ции программы	1. Первый этап: Январь - май 2022 г 2. Второй этап: Сентябрь - декабрь 2022 г.
Ожидаемые конечные результаты реализации	1. Уменьшение к началу нового 2022-2023 учебного года дефицита педагогических кадров. 2. Увеличение доли молодых педагогов в коллективе. 3. Отсутствие вакансий.
Исполнители	Администрация школы: директор, заместители директора по УВР и ВР Методисты Социальный педагог Педагог-психолог

**Дорожная карта  
программы по устранению дефицита педагогических кадров на 2022 год**

№	Задачи	Мероприятия	Сроки реализации	Показатели реализации	Ответственные	Участники
1.	Проанализировать педагогический состав школы для выявления кадрового дефицита, сделать прогноз на 2022-2023 учебный год	Мониторинг потребности в педагогических кадрах на 2022-2023 учебный год. Выполнение кадрового прогноза.	Февраль-май 2022г.	Количество вакантных ставок с указанием предмета (не более 1)	Заместитель директора по УВР Специалист по кадрам	Педагогические работники
2	Активизировать работу по привлечению молодых специалистов в ОО	Размещение информации о вакансиях на официальном сайте школы	Май – август 2022 г.	Рост числа педагогов, привлеченных через социальные сети, Интернет.	Директор ОО	Администрация школы
		Участие в мероприятиях педагогических университетов и колледжей	По графику	Рост числа молодых специалистов, привлеченных в ОО из вузов и колледжей	Заместитель директора по УВР	Администрация школы Специалист по кадрам Методист
3.	Организовать профориентационные мероприятия, ориентиро-	Проведение классных часов для учащихся	Май -декабрь 2022 г.	Количество мероприятий по профориента-	Заместитель директора по ВР	Классный руководитель, Социальный педа-

	ванные на развитие интереса у обучающихся к получению педагогических профессий	9-11-х классов		ции. Количество участников мероприятий по профориентации. Количество выпускников, поступивших в педвузы и колледжи. Количество педагогов, прошедших профессиональную переподготовку		гог
Анкетирование в 9, 11-х классах с целью выявления желающих получить педагогическое образование		Май 2022 г.	Заместитель директора по ВР		Классный руководитель Учителя-предметники Педагог-психолог Социальный педагог	
Организация методического сопровождения педагогов, планирующих получить педагогическое образование		Сентябрь – декабрь 2022 г.	Заместитель директора по ВР		Методист	
		Проведение бесед с выпускниками и их родителями о заключении целевых договоров в учебных заведениях	Апрель - июнь 2022 г		Директор ОО	Педагог-психолог Социальный педагог
4.	Организовать работу по привлечению выпускников школы к участию в целевом обучении на педагогические специальности.	Заключение целевых договоров с выпускниками 11-х классов на обучение с целью получения	Июль 2022	Количество выпускников школы, привлеченных к участию в целевом обучении на педагогические специальности (не менее 1 человека)	Директор ОО	Выпускники 11-х классов, родители (законные представители)

		педагогической профессии				тели)
5	Активизировать работу по реализации целевой модели наставничества обучающихся через развитие формы «студент-ученик».	Организация работы наставнических пар в форме «студент-ученик»	Январь-декабрь, 2022	Количество наставнических пар «студент-ученик»	Координатор реализации программы наставничества обучающихся	Ученики 9-11 классов, родители (законные представители), классные руководители

**Технология «Зеркало позитивных изменений»**

1. Постановка проблемы

---

---

---

2. Причины (формулировки с «не» и «нет»)

--	--	--

Ситуация «минус»

Ситуация «плюс»

3. Цель:

4. Задачи:

--	--	--

5. Мероприятия, ответственные


6. Ресурсы:

7. Предполагаемые результаты

8. Критерии эффективности  
Эффективность реализации проекта

**ЗАДАНИЕ 1**



*Методом мозгового штурма раскройте понятия «критерий» и «показатель» эффективности реализации проекта.*

<i>Критерий</i>	
<i>Показатели</i>	

**ЗАДАНИЕ 2**



*Разработайте мониторинг эффективности реализации социально-значимого проекта:*

<b>Задача</b>	<b>Мероприятия</b>	<b>Предполагаемый результат</b>	<b>Показатели</b>	<b>Источник получения информации</b>