

УТВЕРЖДАЮ:

Начальник Управления образования  
органа местного самоуправления  
«Управление образования Каменск-  
Уральского городского округа»  
Л.М. Миннуллина



Протокол  
Заседания муниципальной рабочей группы органа местного самоуправления  
«Управление образования Каменск-Уральского городского округа» по организации  
и проведению МСОКО в Каменск-Уральском городском округе.

12.03.2020 г.

№ 03

**Место проведения:** зал Управления образования

**Присутствовали:**

Бессонова М.В., старший инженер группы оценки качества образовательных услуг и организации итоговой аттестации;  
Зыкова М.В., инженер группы оценки качества образовательных услуг и организации итоговой аттестации;  
Бубенщикова В.В., главный специалист Управления образования;  
Войтюшенко Г.Ф., директор муниципального бюджетного учреждения дополнительного образования» Центр дополнительного образования»;  
Плотникова Т.А., ведущий специалист Управления образования;  
Сельменских А.В., главный специалист Управления образования;  
Свечникова О.Ю., ведущий специалист Управления образования;  
Яркова Н.А., старший методист муниципального бюджетного учреждения дополнительного образования» Центр дополнительного образования».

**Повестка:**

1. О реализации плана мероприятий, направленных на создание условий для получения качественного образования в школах низкими результатами обучения и в школах, находящихся в неблагоприятных социальных условиях в 2019-2020 учебном году.

2. Методические рекомендации по принятию управленческих решений в школах с низкими результатами обучения (далее - ШНОР).

**Слушали:**

По первому вопросу слушали Зыкову М.В., Плотникову Т.А., Яркову Н.А.

О реализации плана мероприятий, направленных на создание условий для получения качественного образования в школах с низкими результатами обучения и

в школах, находящихся в неблагоприятных социальных условиях в 2019-2020 учебном году.

№ п/п	Мероприятия	Отметка об исполнении	Ответственные исполнители
<i>Организационные мероприятия, направленные на определение школ со стабильно низкими результатами обучения</i>			
1.	Выявление школ со стабильно низкими результатами обучения по итогам ГИА в 2019 учебном году на уровне Свердловской области.	Выявлено 16 школ (на федеральном и региональном уровне) вошедших в группу школ с низкими образовательными результатами (МОУ №№ 2, 7, 11, 14, 17, 20, 25, 27, 30, 32, 37, 38, 39, 40, 60, КУГ)	Едигарева Н.В., заместитель начальника Управления образования, специалисты группы оценки качества и итоговой аттестации Управления образования, методисты муниципального бюджетного учреждения дополнительного образования «Центр дополнительного образования».
2.	Выявление школ со стабильно низкими результатами обучения и школ, работающих в неблагоприятных социальных условиях, на основании анализа результатов оценочных процедур (ВПр, НИКО, РТ, ГИА) за три последних года, в том числе школ, имеющих признаки необъективности по результатам ВПр.	Выявление школ со стабильно низкими результатами обучения и школ, работающих в неблагоприятных социальных условиях, на основании анализа результатов оценочных процедур (ВПр, НИКО, РТ, ГИА) за три последних года, в том числе школ, имеющих признаки необъективности по результатам ВПр (ОУ №№ 2, 7, 11, 14, 20, 27, 32, 37, 39, 51)	Едигарева Н.В., заместитель начальника органа Управления образования, специалисты группы оценки качества и итоговой аттестации Управления образования, методисты муниципального бюджетного учреждения дополнительного образования «Центр дополнительного образования».
3.	Формирование дорожных карт по определению комплекса причин снижения учебных результатов в школах со стабильно низкими результатами и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях. Разработки программ перевода	Разработаны планы перевода школ в эффективный режим в 12-ти учреждениях. В 4-х школах разработаны Программы перехода школ в эффективный режим работы.	Руководители МОУ №№ 2, 7, 11, 14, 17, 20, 25, 27, 30 32, 37, 38, 39, 40, 60, КУГ) специалисты группы оценки качества и итоговой аттестации Управления образования,

№ п/п	Мероприятия	Отметка об исполнении	Ответственные исполнители
	школ в эффективный режим развития, корректировка планов (дорожных карт) в ОУ №№ 2, 7, 27, 39.		администрация Средних школ №№ 2, 7, 11, 14, 20, 32, 35, 37, 38, 51, Основных школ №№ 27, 39.
4.	Определение организационных структур, осуществляющих функции консультационного и методического сопровождения школ, демонстрирующих стабильно низкие результаты, и школ, находящихся в неблагоприятных социальных условиях.	Муниципальное бюджетное учреждение дополнительного образования «Центр дополнительного образования»;	Миннуллина Л.М, начальник Управления образования, Едигарева Н.В., заместитель начальника Управления образования, Войтюшенко Г.Ф., директор муниципального бюджетного учреждения дополнительного образования «Центр дополнительного образования». Яркова Н.А., старший методист муниципального бюджетного учреждения дополнительного образования «Центр дополнительного образования».
5.	Подготовка методистов-консультантов, учителей-тьюторов, осуществляющих функции методического сопровождения школ, демонстрирующих стабильно низкие результаты образовательной деятельности, и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, оказание методической помощи учителям, чьи обучающиеся показывают стабильно низкие результаты.	Методисты муниципального бюджетного учреждения дополнительного образования «Центр дополнительного образования» и муниципальные координаторы осуществляли функции методического сопровождения школ, демонстрирующих стабильно низкие результаты образовательной деятельности, и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, оказывали методическую помощь заместителям по	Методисты муниципального бюджетного учреждения дополнительного образования «Центр дополнительного образования». лучшие педагоги школ Каменск-Уральского городского округа, руководители ШМО.

№ п/п	Мероприятия	Отметка об исполнении	Ответственные исполнители
		УВР МОУ №№ 2, 7, 27, 39 и адресную помощь учителям, чьи обучающиеся показывают стабильно низкие результаты.	
<i>Обеспечение взаимодействия между участниками образовательных отношений в процессе создания условий для получения качественного образования в школах со стабильно низкими результатами обучения и в школах, находящихся в неблагоприятных социальных условиях.</i>			
6.	Обсуждение вопросов реализации комплекса мероприятий, направленных на создание условий для получения качественного образования в образовательных организациях со стабильно низкими результатами и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях в рамках проведения августовской конференции, августовских педагогических советов, августовских методических совещаний и предметных комиссий.	проведение августовской конференции, августовских педагогических советов, августовских методических совещаний и предметных комиссий	Начальник Управления образования, руководители образовательных организаций, методисты муниципального бюджетного учреждения дополнительного образования «Центр дополнительного образования», председатели предметных комиссий, администрация Средних школ №№ 2, 5, 7, 11, 20, 32, 35, 37, 38, 51, Основных школ №№ 14, 27, 39.
7.	Выявление проблемных зон образовательных учреждений и разработка планов перевода школ в эффективный режим развития в соответствии с дорожной картой ОУ.	Реализация дорожных карт МОУ №№ 2, 7, 11, 14, 20, 27, 32, 37, 38, 39.	Администрация Средних школ №№ 2, 5, 7, 20, 32, 35, 37, 38, 51, Основных школ №№ 14, 27, 39, общественные советы Средних школ №№ 2, 7, 14, 20, 32, 37, 51, Основных школ №№ 27, 39.
8.	Корректировка Программ развития Средних школ №№ 2, 7, 11, 20, 32, 37, 38, 39, 51, Основных школ №№ 14, 27, 39, направленных на повышение образовательных результатов, с привлечением ресурсов дополнительного образования и организацией взаимодействия с родительской общественностью.	Корректировка Программ развития Средних школ №№ 2, 7, 11, 20, 32, 37, 38, 39, 51, Основных школ №№ 14, 27, 39 в ноябре-декабре 2019 г.	Администрация Средних школ №№ 2, 7, 32, 37, 51, Основных школ №№ 14, 27, 39, общественные советы Средних школ №№ 2, 7, 32, 37, 51, Основных школ №№ 14, 27, 39, общешкольные родительские



№ п/п	Мероприятия	Отметка об исполнении	Ответственные исполнители
			комитеты Средних школ №№ 2, 5, 7, 32, 37, 51, Основных школ №№ 14, 27, 39.
9.	Реализация программ повышения квалификации, направленных на повышение компетентности педагогов в области сопровождения и оценки индивидуального роста ученика, работы с детьми с ОВЗ, работы с детьми с девиантным поведением, учебными и поведенческими проблемами.	Организация курсовой подготовки педагогических кадров в соответствии с планом образовательной организации курсовой подготовки на 2019-2020 учебный год (приложение)	Руководители МОУ, заместители руководителей по УВР, руководители ШМО, методист по курсовой подготовке муниципального бюджетного учреждения дополнительного образования «Центр дополнительного образования».
10.	Реализация программ повышения квалификации, направленных на формирование профессиональных и лидерских компетенций руководителей и заместителей руководителей образовательных учреждений, демонстрирующих стабильно низкие результаты, и школ, находящихся в неблагоприятных социальных условиях.	Информация о педагогических и руководящих работниках общеобразовательных учреждений Каменск-Уральского городского округа, прошедших курсовую подготовку по вопросам оценки качества образования и государственной итоговой аттестации в 2019-2020 учебном году в приложении	Управление образования, руководители школ, методист по курсовой подготовке муниципального бюджетного учреждения дополнительного образования «Центр дополнительного образования».
11.	Семинар «Совершенствование внутришкольной системы оценки качества образования с целью повышения объективности оценки образовательных результатов» (на базе Средней школы № 30)	Семинар проведён на базе Средней школы № 30. Подготовлены методические рекомендации. Информация размещена на официальном сайте органа местного самоуправления «Управление образования Каменск-Уральского городского округа». Презентации с семинара направлены во все ОУ	Плотникова Т.А., Бессонова М.В., Зыкова М.В., специалисты группы оценки качества и итоговой аттестации Управления образования, Пугина Е.П., директор Средней школы № 30 Куликова О.В., заместитель директора по УВР Средней школы № 30
12.	Круглый стол «Объективность проведения ВПР в 2019 году, анализ результатов, проблемы и пути повышения качества	Круглый стол проведён на базе Средней школы № 32. Информация размещена	Плотникова Т.А., Бессонова М.В., Зыкова М.В., специалисты группы

№ п/п	Мероприятия	Отметка об исполнении	Ответственные исполнители
	выполнения ВПР в 2020 году» (на базе Средней школы № 32)	на официальном сайте органа местного самоуправления «Управление образования Каменск-Уральского городского округа». Раздаточный материал с круглого стола подготовлен и направлен во все школы, входящими в список школ с признаками необъективности и ШНОР	оценки качества и итоговой аттестации Управления образования, Гоголева М.А., директор Средней школы № 32, Сутягина Т.В., заместитель директора по УВР Средней школы № 32
13.	Круглый стол «Многообразие взглядов на качество образования» (на базе Средней школы № 5)	Круглый стол проведён на базе Средней школы № 5. Информация размещена на официальном сайте органа местного самоуправления «Управление образования Каменск-Уральского городского округа». Раздаточный материал с круглого стола подготовлен и направлен во все ОУ	Плотникова Т.А., ведущий специалист Управления образования Бессонова М.В., специалист группы оценки качества и итоговой аттестации Управления образования, Грачева Н.С., директор Средней школы № 5, Кузнецова О.Н. заместитель директора по УВР Средней школы № 5.
14.	Семинар «Особенности обучения детей с ОВЗ в условиях массовой школы» (на базе Средней школы № 20).	Семинар проведён на базе Средней школы № 20. Подготовлены методические рекомендации по работе с обучающимися с ОВЗ. Информация размещена на официальном сайте органа местного самоуправления «Управление образования Каменск-Уральского городского округа». Презентация с семинара направлена во все ОУ	Плотникова Т.А., ведущий специалист Управления образования, Бессонова М.В., Зыкова М.В., Лубина И.В., специалисты группы оценки качества и итоговой аттестации Управления образования, Щеголькова А.В., директор Средней школы № 20, Гашева Л.Л., заместитель директора по УВР Средней школы № 20.
15.	Круглый стол «Успешное обучение в школе, поддержка интереса на уроках русского языка. Совершенствование аналитической	Круглый стол проведён на базе Средней школы № 7. Информация размещена на официальном	Плотникова Т.А., ведущий специалист Управления образования,

№ п/п	Мероприятия	Отметка об исполнении	Ответственные исполнители
	культуры учителя» (на базе Средней школы № 7)	сайте органа местного самоуправления «Управление образования Каменск-Уральского городского округа». Раздаточный материал с круглого стола подготовлен и направлен во все ОУ	Бессонова М.В., Зыкова М.В., специалисты группы оценки качества и итоговой аттестации Управления образования. Кашубский Е.В., директор Средней школы № 7 Ченцова Е.Ю., заместитель директора по УВР Средней школы № 7.
16.	Круглый стол для участников проекта по поддержке школ с низкими результатами и школ, находящимися в сложных социальных условиях (на базе Основной школы № 27)	Круглый стол проведён на базе Средней школы № 32. Информация размещена на официальном сайте органа местного самоуправления «Управление образования Каменск-Уральского городского округа». Раздаточный материал с круглого стола подготовлен и направлен во все ОУ	Плотникова Т.А., ведущий специалист Управления образования, Бессонова М.В., Зыкова М.В., специалисты группы оценки качества и итоговой аттестации Управления образования, Ченцов Е.Н., директор Основной школы № 27, Баранова Е.М., заместитель директора по УВР Основной школы № 27
17.	Круглый стол «Особенности подготовки обучающихся к итоговой аттестации, система педагогической преемственности в оценке общеучебных умений и навыков обучающихся» (на базе Основной школы № 14)	Круглый стол проведён на базе Средней школы № 14. Информация размещена на официальном сайте органа местного самоуправления «Управление образования Каменск-Уральского городского округа». Раздаточный материал «Особенности подготовки обучающихся к итоговой аттестации, система педагогической преемственности в оценке общеучебных умений и навыков обучающихся» к направлен во все школы группы с низкими образовательными	Плотникова Т.А., ведущий специалист Управления образования, Бессонова М.В., Зыкова М.В., специалисты группы оценки качества и итоговой аттестации Управления образования, Попкова М.А. директор Основной школы № 14, Сакрюкина Е.Н., заместитель директора по УВР Основной школы № 14.

№ п/п	Мероприятия	Отметка об исполнении	Ответственные исполнители
		результатами (далее-ШНОР)	
18.	Семинар «Совершенствование аналитической культуры заместителя руководителя» (на базе Средней школы № 3).	Семинар проведён на базе Средней школы № 3. Информация размещена на официальном сайте органа местного самоуправления «Управление образования Каменск-Уральского городского округа». Раздаточный материал с семинара подготовлен и направлен во все ОУ для учителей русского языка	Плотникова Т.А., ведущий специалист Управления образования, Бессонова М.В., Зыкова М.В. специалисты группы оценки качества и итоговой аттестации Управления образования, Соловая Е.А., директор Средней школы № 3, Григорьева М.В., заместитель директора по УВР Средней школы № 3
19.	Круглый стол для участников проекта по поддержке школ с низкими результатами и школ, находящихся в сложных социальных условиях по результатам оценочных процедур «Современные подходы к повышению качества школьного образования» (на базе Средней школы № 2)	Круглый стол проведён на базе Средней школы № 2. Информация размещена на официальном сайте органа местного самоуправления «Управление образования Каменск-Уральского городского округа». Раздаточный материал с круглого стола подготовлен и направлен во все школы с низкими результатами обучения и школы, функционирующие в неблагоприятных социальных условиях	Плотникова Т.А., ведущий специалист Управления образования, Бессонова М.В., Зыкова М.В., специалисты группы оценки качества и итоговой аттестации Управления образования, Маркова И.В., директор Средней школы № 2, Саламатова Л.И., заместитель директора по УВР Средней школы № 2
20.	Разработка индивидуальных планов профессионального роста педагогов, отвечающих новым требованиям ФГОС, задачам работы с контингентом повышенной сложности и обеспечивающих освоение необходимых для этого форм и методов преподавания в соответствии с ФГОС.	Во всех МОУ разработаны индивидуальные планы профессионального роста педагогов, отвечающих новым требованиям ФГОС, задачам работы с контингентом повышенной сложности и обеспечивающих освоение необходимых для этого форм и методов преподавания в соответствии с ФГОС.	Заместители руководителей по учебно-воспитательной работе, учителя-наставники, руководители ШМО, методисты муниципального бюджетного учреждения дополнительного образования «Центр дополнительного

№ п/п	Мероприятия	Отметка об исполнении	Ответственные исполнители
			образования».
21.	Организация консультирования педагогов по вопросам преподавания учебных предметов с целью повышения качества и результативности обучения школьников, в том числе дистанционного обучения.	Консультирование педагогов осуществлялось постоянно (в соответствии с запросом), с марта 2020 года в дистанционном формате из-за ограничительных мероприятий	Руководители «опорных» Средних школ №№ 15, 22, 25, 34, 40, Лицея № 10.
22.	Участие в рамках выполнения мероприятия 2.2 «Повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях.	100% участие в рамках выполнения мероприятия 2.2 «Повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях (плану графику ИРО)	Руководители Основных школ №№ 27, 39. Средних школ №№ 2, 7
<i>Мероприятия по повышению уровня материально-технического обеспечения образовательного процесса в школах со стабильно низкими результатами обучения</i>			
23.	Включение в показатели стимулирующих выплат педагогам школ, демонстрирующих низкие образовательные результаты, показателей, характеризующих активность педагогов в индивидуальной работе с отстающими обучающимися, с семьями обучающихся, инклюзивное обучение.	Включение в показатели стимулирующих выплат педагогам школ, демонстрирующих низкие образовательные результаты, показателей, характеризующих активность педагогов в индивидуальной работе с отстающими обучающимися, с семьями обучающихся, инклюзивное обучение. 2019-2020 учебный год	Руководители школ. Председатели ПК
24.	Разработка механизма стимулирования и поддержки участия школ, демонстрирующих стабильно низкие образовательные результаты, в конкурсах и проектах регионального и муниципального уровней.	Стимулирование руководителей по итогам 2019-2020 учебного года	Управление образования.
<i>Мероприятия по мониторингу реализации комплекса мер по созданию условий для получения качественного общего образования в образовательных организациях со стабильно низкими образовательными результатами</i>			
25.	Оценка динамики образовательных достижений обучающихся на уровнях: школа-класс-ученик.	Оценка динамики образовательных достижений обучающихся на уровнях: школа-класс-ученик два раза в год (начало учебного года и завершение учебного	Руководители школ, заместители руководителей по учебно-воспитательной работе, руководители ШМО,



№ п/п	Мероприятия	Отметка об исполнении	Ответственные исполнители
		года)	учителя-наставники.
26.	Выявление и распространение эффективных практик по переходу школ, демонстрировавших низкие образовательные результаты, в режим эффективного развития.	Освещение информации на официальном сайте Управления образования	Управление образования, руководители Средних школ №№ 21, 25, 30, 60.

По второму вопросу выступили Войтюшенко Г.Ф., Зыкова М.В. и Плотникова Т.А.

Организация работы с педагогическими работниками из школ с низкими образовательными результатами (далее - ШНОР) должна быть ориентирована на отслеживание изменений в результативности деятельности педагогов, чьи обучающиеся стабильно показывают низкие образовательные результаты, что в конечном итоге позволит определить - перешла или нет школа с низкими образовательными результатами в эффективный режим функционирования. Одним из факторов, влияющим на качество подготовки обучающихся, является уровень владения педагогическими работниками предметными компетенциями, в связи с чем возникает необходимость выдвижения целей и определения задач по совершенствованию предметных компетенций педагогических работников в школах группы ШАНС. Своевременная педагогическая поддержка положительно скажется на образовательные результаты обучающихся за счёт оказания своевременной помощи педагогическим работникам в определении содержания, выборе программ, форм, методов и средств обучения.

В Каменск-Уральском городском округе осуществляется сетевое взаимодействие школ-лидеров и школ с низкими образовательными результатами. При этом существует необходимость в конкретизации целей такого взаимодействия и определения спектра задач, реализация которых приведёт к достижению желаемого результата. Управленческим командам школ группы ШАНС важно правильно и своевременно принять грамотные управленческие решения по организации работы с педагогами (разработка адресных методических рекомендаций, маршрутных листов прохождения курсовой подготовки и переподготовки, повышения квалификации педагогических работников, проведение консультаций и семинаров), что должно быть закреплено нормативно в виде школьного локального акта.

Принятие управленческих решений всегда состоит из разработки и прогноза развития той или иной ситуации, разработки альтернативных вариантов решения; сопоставления вариантов решения с имеющимися ресурсами; принятия решения; отбора основных вариантов управленческих воздействий, разработки и составления детального плана принятия решения.

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

Рекомендации по проведению коллективной экспертной оценки:

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



- обеспечение эффективного взаимодействия экспертов в ходе проведения коллективной экспертизы;
- обработка индивидуальных экспертных оценок с целью определения результирующего экспертного суждения;
- использование для этого специального алгоритма в зависимости от того, какую требуется получить информацию: качественную или количественную;
- проведение сравнительной оценки альтернативных вариантов с использованием специально разработанных оценочных систем.

При принятии управленческого решения важно помнить: прерогатива принятия решения принадлежит лицу, принимающему решение (например, руководителю или заместителю руководителя). Управленец, принимающий решение, должен иметь следующие данные:

- результаты экспертизы;
- дополнительную информацию об объекте принятия решения, которая может быть доступна лишь ему как руководителю или заместителю руководителя;
- склонность к различной степени риска;
- определенный опыт реализации тех или иных способов воздействия на ситуацию;
- определенную степень развития интуиции;
- обладать правом окончательного выбора.

Что делает и чем руководствуется лицо, принимающее управленческое решение?

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

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

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

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

4. Имеется вся необходимая информация для принятия решения.

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

#### Основные варианты управленческих воздействий.

Требования по проведению отбора:

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

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

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

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

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

Виды управленческих решений:

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

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

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

4. По степени обязательности выполнения виды управленческих решений делятся на ориентирующие (определение единого для всех направления), рекомендательные (не носят обязательного характера), директивные (обязательны для всех, принимаются высшим руководством).

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

Обобщенное управленческое решение - это модель (план) действий.

Требования к плану действий (модели деятельности):

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

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

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

4. Глубина отражения - характеризует оперативную модель с точки зрения

всей динамики предстоящей деятельности.

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

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

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

На данном этапе принятия управленческого решения руководитель образовательной организации или иное управленческое лицо принимает решение: каким видом нормативной документации будет утверждено управленческое решение.

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

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

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

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

**Дорожная карта** - план мероприятий по продвижению к некоторому целевому состоянию.

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

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

### **Решили:**

1. Продолжить работу со школами с низкими образовательными результатами.  
2. Подготовить адресные методические рекомендации со стороны методистов Центра дополнительного образования для учителей-предметников, чьи обучающиеся показывают стабильно низкие результаты.

3. Направить в школы методические рекомендации по принятию управленческих решений в школах с низкими результатами обучения (далее-ШНОР).

4. Организовать методический десант в Основную школу № 39 со стороны методистов муниципального бюджетного учреждения дополнительного образования «Центр дополнительного образования» и специалистов органа местного самоуправления «Управление образования Каменск-Уральского городского округа».

После согласования и утверждения протокола заседания муниципальной рабочей группы начальником Управления образования разместить информацию на официальном сайте Управления образования в разделе МСОКО (подраздел «Система работы со школами с низкими результатами обучения и/или школами, функционирующими в неблагоприятных социальных условиях» – «Меры, управленческие решения. Анализ эффективности принятых мер»).

Секретарь муниципальной рабочей группы



Т.А. Плотникова