

Рассмотрены на заседании муниципальной координационной группы (приказ № 397 от 27.10 2020) и доведены до сведения руководителей заместителей руководителей по УВР 23.01.2020 г.

### **Методические рекомендации по принятию управленческих решений (для школ с низкими результатами обучения (далее - ШНОР)).**

Организация работы с педагогическими работниками из школ с низкими образовательными результатами (далее - ШНОР) должна быть ориентирована, прежде всего, на отслеживание изменений в результативности деятельности педагогов, чьи обучающиеся стабильно показывают низкие образовательные результаты, что в конечном итоге позволит определить – перешла школа или нет 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 первоочередных задач по совершенствованию предметных компетенций педагогических работников в школах группы ШАНС. Своевременная педагогическая поддержка положительно скажется на образовательные результаты обучающихся за счёт оказания адресной методической 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 принимать управленческие решения по организации работы с педагогическими работниками (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.

#### **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 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 решения руководитель образовательной организации или иное административное 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 ОО.

### **Механизмы улучшения образовательных показателей в школе, первый вариант:**

1. Рассмотреть и провести детальный анализ количественных и качественных результатов ВПР, ЕГЭ, ОГЭ на заседаниях методических объединений с целью выделения проблемных зон обучающихся.

2. Использовать результаты анализа ВПР, ЕГЭ, ОГЭ для коррекции знаний учащихся по ряду предметов, а также для совершенствования методики преподавания русского языка, математики и др. для создания индивидуальных образовательных маршрутов обучающихся.

3. Провести совместные заседания руководителям школьных методических объединений по вопросу разработок заданий, направленных на отработку у обучающихся необходимых навыков при выполнении выше обозначенных заданий, а также других заданий, которые вызывают затруднения.

4. Организовать дальнейшую систему индивидуальной работы с обучающимися.

5. Провести работу по изучению и отбору (разработке) материалов для работы с обучающимися, которая помогает скорректировать работу так, чтобы повысилось качество образования в классном коллективе.

6. Внедрить дифференцированный подход в процесс обучения: учителю необходимо иметь реальные представления об уровне подготовки каждого обучающегося и ставить перед ним ту цель, которую он может реализовать.

#### *Разработка альтернативных вариантов развития ситуации, вариант 2:*

1. Совершенствовать систему работы ОУ по реализации федеральных государственных образовательных стандартов общего образования.

2. Обеспечить повышение качества образовательных результатов обучающихся в соответствии с требованиями ФГОС общего образования.

3. Совершенствовать развитие кадрового потенциала, профессионализма и мастерства педагогов, разработать систему мер по повышению качества обучения и подготовке МО учителей начальной школы, естественно-математического цикла, филологического цикла к Всероссийским проверочным работам в 2021 году.

4. Обновление системы управления.

5. Совершенствование воспитательного компонента образовательного процесса в соответствии с современными требованиями.

Совершенствование сложившейся системы работы по выявлению и поддержке одаренных детей (талантливых детей).

**Управленческие решения** - это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью. Принятие решений является основой управления.

Цель управленческого решения - обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам.

Таким образом, принятие управленческих решений - это выбор из ряда возможностей одной, касающейся того, как и что планировать, организовывать,

мотивировать и контролировать. А управленческое решение - это концентрированное выражение процесса управления на его заключительной стадии.

Для разработки прогноза развития ситуации используется экспертное прогнозирование. Рабочая муниципальная координационная группа из числа руководителей ОУ, специалистов Управления образования и методистов ЦДО разработала проект плана мероприятий по улучшению образовательных результатах в школах с низкими результатами (приложение №1).

**План мероприятий (проект) «Дорожная карта» по повышению качества образования в школах группы ШНОР Каменск-Уральского городского округа на 2020-2021 учебный год.**

<i>№ п/п</i>	<i>Наименование мероприятия</i>	<i>Сроки выполнения</i>	<i>Ответственные лица</i>
<b>1. Совершенствование системы работы МОУ по реализации федеральных государственных образовательных стандартов общего образования.</b>			
1.1	Реализация плана-графика повышения квалификации педагогических и руководящих работников в школах с низкими образовательными результатами и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях.	до 1 сентября 2021 года	Руководители ОУ, заместители руководителей по УВР школ группы ШНОР, ответственные лица в ОУ за курсовую подготовку, методист ЦДО, ответственный за курсовую подготовку в муниципалитете
1.2.	Создание банка предметных и метапредметных программ по формированию универсальных учебных способностей учащихся.	июнь - август 2020 года	Руководители ОУ, заместители руководителей по УВР школ группы ШНОР, ответственные лица в ОУ за методическую работу методисты ЦДО.
1.3	Проведение заседания педагогических советов по вопросу качества образовательных результатов (с приглашением специалистов Управления образования и методистов	ноябрь 2020 года	Руководители ОУ, заместители руководителей по УВР школ группы ШНОР

	Центра дополнительного образования)		
1.4	Разработка и утверждение дорожных карт по повышению качества образования в школах с низкими образовательными результатами и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях.	сентябрь 2020 года	Руководители ОУ, заместители руководителей по УВР школ группы ШНОР, ответственные лица в ОУ за методическую работу
1.5	Разработка и утверждение рабочих программ педагогов, оказание индивидуальных консультаций педагогам, чьи обучающиеся показывают стабильно низкие образовательные результаты	август-сентябрь 2020 года	Заместители руководителей по УВР, учителя-предметники, заместители руководителей по УВР школ группы ШНОР, ответственные лица в ОУ за методическую работу, руководители ШМО, методисты ЦДО (по согласованию).
1.6	Проведение совместных заседаний ШМО учителей начальных классов с учителями основной школы по вопросу обеспечения преемственности между уровнями начального общего и основного общего образования, участие и проведение совместных мероприятий со школами-лидерами и лучшими учителями	май 2020 года	Заместители руководителей по УВР, учителя - предметники, учителя начальной школы, руководители ШМО, основной школы, методисты ЦДО (по согласованию)  руководители школ-лидеров

1.7	<p>Организовать учебный процесс на всех уровнях общего образования в соответствии с требованиями ФГОС общего образования:</p> <p>- системное использование технологий, основанных на личностно-ориентированном подходе;</p> <p>-эффективное использование ресурсов информационно-образовательной среды ОУ</p>	2020/2021 учебный год	Руководители ОУ, заместители руководителей по УВР школ группы ШНОР, ответственные лица в ОУ за методическую работу, методисты ЦДО (по согласованию)
1.8	Поэтапное внедрение в учебный процесс электронного и дистанционного обучения	2020/2021 учебный год	Руководители ОУ, заместители руководителей по УВР школ группы ШНОР, ответственные лица в ОУ за методическую работу, методисты ЦДО (по согласованию)
1.9	Внесение корректировки в систему внутришкольного контроля и школьную систему оценки качества (далее - ВСОКО)	август 2020 года	Руководители ОУ, заместители руководителей по УВР школ группы ШНОР, ответственные лица в ОУ за методическую работу, методисты ЦДО (по согласованию)

1.10	<p>Организация комплексного подхода методического сопровождения и системы контроля (управления), обеспечивающего организацию учебного и воспитательного процесса на основе деятельностного подхода.</p> <p>Методические мероприятия (2 раза в год).</p> <p>Мероприятия в рамках ВСОКО (1 раз в четверть).</p>	2020/2021 учебный год	<p>Руководители ОУ, заместители руководителей по УВР школ группы ШНОР, ответственные лица в ОУ за методическую работу, методисты ЦДО (по согласованию), муниципальные координаторы.</p>
1.11	Изучение и освоение межпредметных технологий обучения	2020/2021 учебный год	<p>Заместители руководителей по УВР школ группы ШНОР, ответственные лица в ОУ за методическую работу, методисты ЦДО (по согласованию), учителя-предметники</p>
1.12	Разработка и апробация на практике комплекта методических разработок интегрированных уроков	2020/2021 учебный год	<p>Заместители руководителей по УВР школ группы ШНОР, ответственные лица в ОУ за методическую работу, методисты ЦДО (по согласованию), учителя-предметники</p>
1.13	Внедрение в учебный процесс форм контроля знаний: зачет, защита проектов, защита реферативных и	2020/2021 учебный год	<p>Заместители руководителей по УВР школ группы ШНОР, ответственные лица</p>



	исследовательских работ и др.		в ОУ за методическую работу, методисты ЦДО (по согласованию), учителя-предметники
1.14	Формирование системы мониторинга достижений планируемых результатов освоения основных образовательных программ	2020/2021 учебный год	Заместители руководителей по УВР школ группы ШНОР, ответственные методисты ЦДО (по согласованию), специалисты Управления образования
1.15	Поэтапное оборудование и оснащение учебных кабинетов в соответствии с требованиями ФГОС ООО и ФГОС СОО	в соответствии с планом финансово-хозяйственной деятельности	Руководители ОУ, Заместители руководителей по АХР
<b>2. Обеспечение повышения качества образовательных результатов общего образования в соответствии с требованиями ФГОС</b>			
2.1	Разработка и обеспечение реализации плана подготовки учащихся 9, 11 классов к ГИА	ежегодно (сентябрь)	Заместители руководителей директора по УВР, МР, учителя, работающие в 9, 11 классах
2.2	Персонифицирование работы с учащимися, показывающими низкие учебные результаты по русскому языку и математике, для подготовки к ГИА (9, 11 класс)	весь период	Заместители руководителей по УВР, учителя русского языка и литературы, математики, работающие в 9, 11 классах
2.3	Системное использование вариативных форм подготовки выпускников к ГИА: тест-классы, видеоконсультации, элективные курсы и др.	весь период	Заместители директора по УВР, руководители ШМО, учителя-предметники, работающие в 9, 11 классах

2.4	Организация проведения психологических тренингов для всех участников ГИА	весь период	Руководители ОУ, заместители руководителей по УВР школ группы ШНОР, педагог-психолог.
2.5	Формирование системы психологического сопровождения учащихся, показывающих низкие учебные результаты	весь период	Заместители руководителей по УВР школ группы ШНОР, ответственные лица в ОУ за методическую работу, методисты ЦДО (по согласованию), учителя-предметники, педагоги -психологи
2.6	Модернизация работы учителей-предметников по организации работы с учащимися, показывающими низкие учебные результаты	весь период	Заместители руководителей по УВР школ группы ШНОР, ответственные лица в ОУ за методическую работу, методисты ЦДО (по согласованию), учителя - предметники
2.7	Усиление персонального управленческого контроля за деятельностью педагогов, чьи учащиеся показывают низкие результаты по итогам контрольных или мониторинговых мероприятий	по мере необходимости	Заместители руководителей по УВР школ группы ШНОР, ответственные лица в ОУ за методическую работу, методисты ЦДО (по согласованию), учителя-предметники
<b>3. Совершенствование развития кадрового потенциала, профессионализма и мастерства педагогов</b>			

3.1	Проведение ротации кадров, организующих методическое сопровождение УВП	2020 год	Руководители школ группы ШНОР
3.2	Участие в работе ШМО, ГМО, научно-практических конференциях, круглых столах, квестах, направленных на повышение квалификации педагогов	весь период	Заместители руководителей по УВР
3.3	Мотивация педагогов на повышение квалификации через дистанционную форму обучения	весь период	Заместители руководителей по УВР
3.4	Реализация плана курсовой подготовки и переподготовки педагогов школы	2020/2021 учебный год	Заместители руководителей по УВР, методист по курсовой подготовке ЦДО
3.5	Формирование системы методического сопровождения УВП (в соответствии с приоритетными направлениями развития учреждения), включающую: - эффективную организацию самообразования педагогов, модернизацию форм и направлений деятельности ШМО и методического совета, - системную организацию взаимопосещения учебных и внеучебных мероприятий школьного уровня (одним педагогом не реже 1 раза в месяц), - активное участие педагогов в мероприятиях муниципального уровня, - проведение постоянно действующих обучающихся	2020/2021 учебный год	Руководители ОУ, заместители руководителей по УВР, руководители ШМО

	семинаров по актуальным вопросам организации образовательного процесса для различных категорий педагогических работников (не менее 2-х в течение учебного года).		
3.6	Внедрение активных методов методической поддержки педагогов, основанных на деятельностном подходе	2020/2021 учебный год	Заместители руководителя по УВР, руководители ШМО
3.7	Мотивация педагогов, обеспечивающая консультационное и методическое сопровождение, на: - участие в конкурсах профессионального мастерства муниципального и более высоких уровней, - обобщение продуктивного (инновационного) педагогического опыта	2020/2021 учебный год	Специалисты Управления образования, администрация ОУ
<b>4. Обновление системы управления</b>			
4.1	Разработка системы мониторинга деятельности обновленной образовательной системы школы (проектная деятельность руководителя и заместителя руководителя, руководителей МО, педагогов, использование разнообразных ресурсов школы	2020 год	Специалисты Управление образования, администрация ОУ, методисты ЦДО
4.2	Планирование деятельности учреждения на всех уровнях в соответствии приоритетными задачами развития ОУ	весь период	Администрация ОУ
4.3	Разработка циклограммы управленческой деятельности руководителя и заместителя руководителя	2020 год	Администрация ОУ

4.4	Инициирование проведения консультаций специалистами Управления образования и методистами ЦДО по вопросам выявления проблем в организации деятельности учреждения и их устранения	при необходимости	Специалисты Управления образования, методисты ЦДО, муниципальная координационная группа, администрация ОУ группы ШНОР
4.5	Расширение использования информационно-коммуникативных технологий в процессах управления ОУ	2020/2021 учебный год	Администрация ОУ
4.6	Своевременно (один раз в три года) направление членов администрации ОУ на курсовую подготовку по актуальным вопросам управления	2020/2021 учебный год	Заместители руководителей по УВР, методист ЦДО по курсовой подготовке, специалисты Управления образования
<b>5. Совершенствование воспитательного компонента образовательного процесса в соответствии с современными требованиями</b>			
5.1	Разработка целевой Программы развития воспитательной работы	май-август 2020 года	Заместители руководителей по УВР, руководители ШМО
5.2	Проведение обучающих семинаров для организаторов воспитательной работы по вопросам организации социального проектирования	март 2020 года	Заместители руководителей по УВР, руководители ШМО, заместители руководителей по ВР, педагоги-организаторы, социальные педагоги, методисты ЦДО, специалисты Управления образования
5.3	Организация работы педагогического коллектива по реализации социальных	2020/2021 учебный год	Руководители ОУ, заместители руководителей по

	проектов на общешкольном уровне и уровне классного коллектива (не менее 1 в год)		УВР, руководители ШМО, заместители руководителей по ВР, педагоги-организаторы, социальные педагоги
5.4	Организация проведения традиционных общешкольных мероприятий, направленных на возрождение семейных ценностей и традиций	2020 год (далее ежегодно)	Заместители руководителей по УВР, руководители ШМО, заместители руководителей по ВР, педагоги-организаторы, социальные педагоги
<b>6. Совершенствование сложившейся системы работы по выявлению и поддержке одаренных детей (талантливых детей и детей группы риска)</b>			
6.1	Внесение корректировок в школьные программы работы с одарёнными детьми и корректировка программ работы с детьми группы риска	май 2020 года	Заместители руководителей по УВР, руководители ШМО, заместители руководителей по ВР, педагоги-организаторы, социальные педагоги
6.2	Повышение мотивации педагогов, организующих работу с одарёнными (талантливыми) детьми и детьми группы риска	2020 год (далее ежегодно)	Заместители руководителей по УВР, руководители ШМО, заместители руководителей по ВР, педагоги-организаторы. социальные педагоги
6.3	Разработка программ для поддержки талантливых учащихся по различным направлениям интеллектуальной, творческой, социальной и спортивной деятельности	2020 год (далее ежегодно)	Заместители руководителей по УВР, руководители ШМО, заместители руководителей по ВР, педагоги-организаторы. социальные педагоги.

6.4	Организация консультационной поддержки педагогов по актуальным вопросам организации работы с одарёнными (талантливыми) детьми (с установленной цикличностью) и обучающимися «группы риска»	2020/2021 учебный год	Заместители руководителей по УВР, заместители руководителей по ВР, педагоги-стажисты
6.5	Организация текущего контроля за деятельностью педагогов, организующих работу с одарёнными (талантливыми) детьми	2020 год (далее ежегодно)	Руководители ОУ, заместители руководителей по УВР, руководители ШМО, заместители руководителей по ВР, педагоги-организаторы, социальные педагоги
6.6	Организация проведения ежегодных научно-практических конференций	2020 (далее ежегодно январь)	Заместители руководителей по УВР, заместители руководителей по ВР, учителя-предметники
6.7	Проведение диагностики по профориентации одаренных детей путем анкетирования, тестирования, проведения индивидуальных профконсультаций, классных часов	2020 год (далее ежегодно)	Заместители руководителей по УВР, руководители ШМО, заместители руководителей по ВР, педагоги-организаторы. социальные педагоги преподаватели-организаторы ОБЖ