



РЕСПУБЛИКА КРЫМ

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ, НАУКИ И МОЛОДЕЖИ
РЕСПУБЛИКИ КРЫМ**

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ КАЗЕННОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ РЕСПУБЛИКИ КРЫМ
«ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ, АНАЛИТИЧЕСКИЙ ЦЕНТР»
(ГКУ РК «ИМАЦ»)**

295024, Республика Крым,
г. Симферополь,
улица 1 Конной Армии, д. 19А

тел/факс: (3652) 694101
(3652) 694098
e-mail: cpo.crimea@edu.ru

от 30.09.2020 г. № 01-13/174
на № _____ от _____

**Руководителям органов управления
образованием муниципальных
районов и городских округов в
Республике Крым**

Направляем для изучения и использования в работе методические рекомендации «Об аналитической деятельности администрации общеобразовательной организации и принятии управленческих решений по результатам внутришкольного контроля как части внутренней системы оценки качества образования».

Приложение на 2 л.

Директор

О. ТРЕЩЁВ

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ КАЗЕННОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ РЕСПУБЛИКИ КРЫМ
«ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ, АНАЛИТИЧЕСКИЙ ЦЕНТР»**

**Об аналитической деятельности
администрации общеобразовательной организации и принятии
управленческих решений по результатам внутришкольного контроля
как части внутренней системы оценки качества образования
(методические рекомендации)**

Настоящие Методические рекомендации об аналитической деятельности администрации общеобразовательной организации (далее – ОО) и принятии управленческих решений по результатам внутришкольного контроля (далее – ВШК) как части внутренней системы оценки качества образования (далее – ВСОКО) разработаны в соответствии со следующими нормативными документами:

- Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ (п.3.13 ст.28, п. 8 ст.51);
- письмо Министерства образования и науки Российской Федерации от 07.02.2001 № 22-06-147 «О содержании и правовом обеспечении должностного контроля руководителей образовательных учреждений»;
- приказ Министерства образования, науки и молодежи Республики Крым от 05.08.2020 № 1127 «Об утверждении показателей системы мониторинга эффективности деятельности руководителей дошкольных и общеобразовательных организаций в Республике Крым».

I. Общие положения

Целью настоящих Методических рекомендаций является определение управленческих функций, позволяющих обеспечивать на всех этапах внутришкольного контроля объективность данных для принятия оптимальных управленческих решений, способствующих планомерному развитию ОО.

Управление образовательной организацией – система планирования, организации и руководства деятельностью ОО. Различают внутреннее и внешнее управление ОО. Внутреннее управление ОО – это управление, осуществляемое субъектами, являющимися частью сообщества организации, находящимися внутри образовательной организации (администрация ОО, учительское самоуправление, ученическое самоуправление). Внутреннее управление ОО или ВШК, может принимать различные формы:

- ✓ административная;
- ✓ коллективная;
- ✓ взаимная.

ВШК рассматривается как наиболее важный, значимый контроль, вносящий наибольший вклад в общее управление образовательной организацией. ВШК по ФГОС направлен в первую очередь на обеспечение высокого качества образования, всестороннего развития подрастающего поколения. При этом, современный стандарт образования рассматривается как основа для формулирования критериев, определяющих качество образования. Три группы требований к качеству образования во ФГОС определяют три направления ВШК, соответствующие направлениям оценки качества образования:

- ✓ требования к качеству результатов;

- ✓ требования к качеству процесса;
- ✓ требования к структуре образовательных программ.

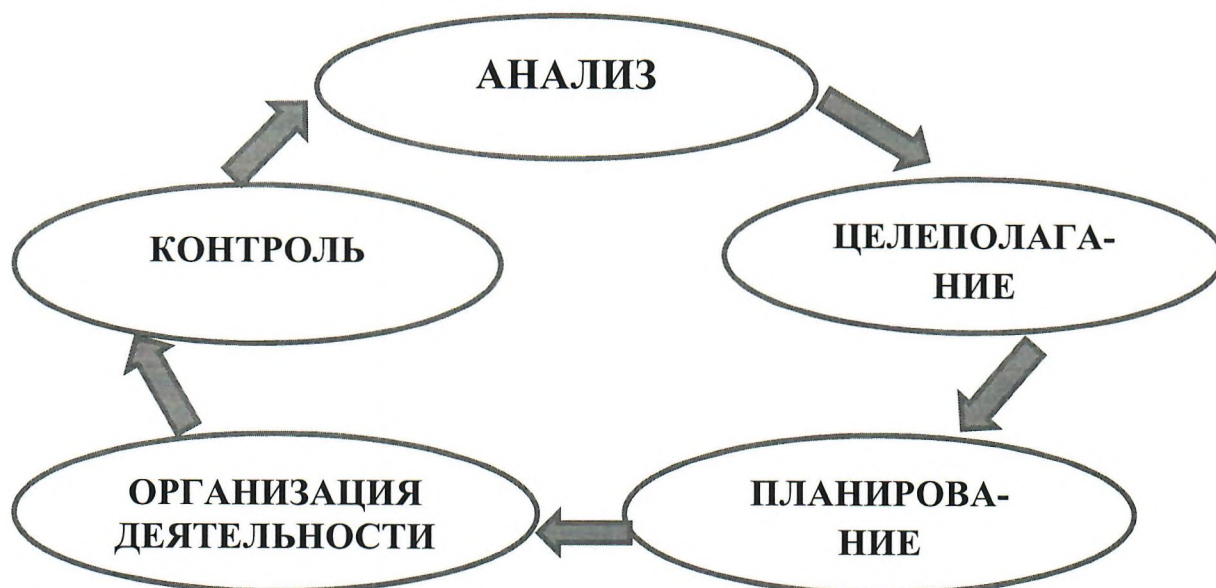
Контрольно-аналитическая деятельность членов администрации ОО – это система наблюдений, обследований, осуществляемых в порядке руководства и контроля за соблюдением работниками ОО законодательных и иных нормативных правовых актов Российской Федерации, Республики Крым, муниципалитета, организации в сфере образования в пределах своей компетенции. Контроль позволяет накопить данные о результатах учебно-воспитательного процесса (далее – УВП) для их анализа, зафиксировать наметившиеся отклонения от запланированных задач, а также выявить наличие передового педагогического опыта. Иными словами, контроль является основным источником информации для принятия управленческого решения.

Управленческое решение – это программа действий, выраженная в директивной форме. Всякое решение определяет цель, к достижению которой обязан стремиться руководитель и/или коллектив, средства достижения этой цели (материальные, трудовые, финансовые, моральные), а также формы координации всех подразделений, участвующих в реализации решения. Решения в управлении выполняют следующие роли:

- направляющую, т.е. управленческие решения устанавливают цели и задачи деятельности;
- организующую и координирующую, т.е. решения определяют порядок действий и взаимодействия участников;
- обеспечивающую, т.е. в решениях конкретизируются виды и количество ресурсов, необходимых для их реализации;
- стимулирующую, т.е. решения должны определять порядок поощрения участников.

II. Цикличность процесса управления общеобразовательной организацией

Согласно теории управления, процесс управления начинается с анализа существующего состояния процесса, постановки целей и задач для поддержания или развития этого процесса и заканчивается достижением определенного результата и его анализом. Затем на основе анализа результатов деятельности ставится новая цель и цикл возобновляется.



Управленческий цикл состоит из следующих управленческих функций: анализ деятельности ОО – постановка целей – планирование деятельности – организация деятельности – контроль за деятельностью – анализ. Управленческий цикл начинается с анализа и анализом заканчивается.

Принятие *управленческих решений* – это составная часть любой управленческой функции. Необходимость принятия решений возникает на всех этапах процесса управления, связана со всеми участниками и аспектами управленческой деятельности.

Так, в зависимости от характера целей управленческие решения условно можно разделить на перспективные (определяющие основные пути развития организации на относительно длительный период) и текущие (призванные обеспечить достижение ближайших целей, разрешение частных задач).

В группе перспективных решений можно выделить:

- *нормативно-организационные решения* связаны с регламентацией всего распорядка текущей деятельности ОО и носят постоянный характер, действуют длительное время и могут меняться с изменением условий работы учреждения. К ним относятся правила внутреннего трудового распорядка, устав ОО, годовой календарный учебный график ОО, должностные инструкции, графики работы сотрудников и т.д.;

- *решения перспективно-принципиального характера* определяют деятельность ОО на определенный период. К ним относятся годовой план работы ОО, решения педсовета, совещаний, собраний трудового коллектива, план финансово-хозяйственной деятельности и т.д. Решением данного типа отводится главная роль, так как на их основе принимаются решения, касающиеся отдельных аспектов работы учреждения. При выработке решений перспективно-принципиального характера рекомендуется ознакомить коллектив с проектом решения заранее, размножив по количеству участников предстоящего обсуждения. После проработки и оценки альтернатив наступает самый ответственный момент — выбор наилучшего по всем показателям варианта:

- *текущие решения* – решения, предусматривающие немедленное вмешательство руководителя в работу сотрудников ОО, регулирующее и корректирующее их деятельность.

В группе текущих решений можно выделить:

- *оперативно-распорядительные решения*. Принимаются в том случае, когда в ходе УВП обнаруживаются те или иные отклонения от нормы. Примером подобных решений служат распорядительные акты руководителя ОО, касающиеся содержания работы педагогов или других сотрудников, перераспределения сил, награждения или наказания.

- *хозяйственно-распорядительные решения*. Касаются финансово-хозяйственных вопросов. Как и оперативно-распорядительные решения, они требуют особого внимания и носят разовый, одноактный характер. Это акты списания, распорядительные акты по итогам инвентаризации, касающиеся порядка содержания здания и участка ОО, договоры, справки, счета, доверенности и т.д.

Управленческие решения по своему содержанию значительно отличаются друг от друга. Но между ними есть весьма существенные общие свойства, закономерные черты. Всякое управленческое решение должно содержать ответ на вопрос, как должна быть решена проблема. Это содержательная часть. Организационная часть решения включает: последовательность действий; календарные сроки (конечные и промежуточные); ответственных исполнителей (с указанием должности и фамилии); вопросы координации и взаимодействия между соисполнителями; порядок отчетности.

III. Анализ учебно-воспитательного процесса как основа для планирования деятельности администрации ОО

Основное назначение анализа как одной из функций управления ОО – изучение состояния и тенденций развития учебно-воспитательного процесса, объективная оценка его результатов.

Эффективность деятельности администрации ОО определяется тем, насколько она умеет анализировать учебно-воспитательный процесс, т.е. насколько владеет методами анализа. Непрофессиональный или несвоевременный анализ приводит к неконкретным, расплывчатым целям и задачам, к необоснованным решениям.

Аналитическая работа представляет собой исследование, т.е. сбор информации, ее обработку и оценку.

Алгоритм аналитической работы:

- ✓ постановка цели, которая должна быть достигнута в процессе использования метода анализа и составление задач, которые помогут достигнуть этой цели (они определяют направленность и методы анализа);
- ✓ сбор данных, разработка критериев для дальнейшей их обработки;
- ✓ собственно сам анализ.

Примерные методы анализа:

- по одному критерию (пример: проверка классных журналов на предмет наполняемости отметок, хронометраж использования времени урока и внеклассных занятий и т.д.);
- детализация целостного объекта для изучения составляющих (пример: анализ урока);
- сравнение – выявление сходства и отличий между двумя и больше объектами (пример: проведение срезовых контрольных работ, которые позволяют оценить уровень знаний учащихся на разных этапах обучения. Очень важно не только проанализировать уровень обученности, но и проследить динамику процесса от диагностической работы в начале учебного года до итоговой работы в конце учебного года. Эта задача решается с помощью проведения нулевого, промежуточных и итогового срезов);
- графический метод, при котором анализ дополняют графиками, диаграммами, схемами (пример: анализ посещаемости, успешности освоения программы и (или) качества обученности обучающихся);
- классифицирование (группировка) – распределение объектов на группы по конкретным критериям (пример: анализ кадрового состава ОО или по определенному учебному предмету) и т.д.

Выделяют несколько видов анализа:

Текущий анализ – за кратковременный период контроля (день, неделя, месяц). Данный вид анализа обеспечивает потребности оперативного управления и призван выявить причины и условия, способствовавшие негативным проявлениям, и своевременно реагировать на них. На основе этого анализа вносятся оперативные поправки и изменения в УВП. Например: ежедневная посещаемость, санитарное состояние учебных кабинетов, соблюдение расписания уроков, система работы отдельного учителя, организация самостоятельной работы обучающихся при освоении нового материала и т.д.

Анализ за отчетный период (четверть, полугодие). Цель – периодическая оценка положения дел, обнаружение нежелательных отклонений и принятие своевременных мер. Ре-

зультат может использоваться при коррекции плана контрольных мероприятий, подготовке отчетов в вышестоящие органы и т.д. Например: деятельность коллектива по созданию в образовательной организации инновационной среды, успешность освоения программы обучающимися за четверть и т.д.

Анализ за длительный период (1 год, 3 года, 5 лет). Цель – изучение определенных тенденций, характерных для УВП, и фактов их обуславливающих. Важно вычленить для данного анализа основные блоки учебно-воспитательного процесса, которые отражают приоритетные направления работы ОО. Каждый из блоков, с одной стороны, является самостоятельным, а с другой — лишь составной частью УВП. Объектами анализа могут быть следующие вопросы: уровень развития над- и метапредметных общеучебных умений обучающихся, соблюдение порядка проведения промежуточной аттестации обучающихся, выполнение образовательных программ в полном объеме, использование финансовых и материальных средств в соответствии с требованиями нормативных правовых актов и т.д.

В управленческом цикле ежегодно период с марта по июнь отводится для целенаправленной аналитической работы, в которую включаются все участники УВП: педагоги, обучающиеся, родители. Специально организованная творческая группа педагогов под руководством администрации составляет план аналитической работы, распределяет участки работы, блоки, по которым будет собираться и оформляться информация к общему анализу работы ОО за учебный год. Для того, чтобы обеспечить целостность и целенаправленность аналитической работы коллектива, целесообразно в марте организовать специальную подготовку участников к этому этапу работы.

Результаты проведенной работы оформляются администрацией как анализ работы ОО за год (комплексный самоанализ деятельности ОО для оформления итогов самообследования) и используются при принятии управленческих решений перспективно-принципиального характера в формате годового плана работы ОО, основной образовательной программы, программы развития ОО или внесения изменений в данные документы и т.д.

Успешное выполнение аналитической функции позволяет своевременно обнаружить возникающие противоречия, правильно их оценить, найти ответы на нужные вопросы, ставить объективно необходимые цели и задачи, принимать наиболее целесообразные управленческие решения.

IV. Этапы постановки целей и планирования работы ОО

Режим работы ОО может быть режимом функционирования или режимом развития (эффективного функционирования). Режим функционирования предполагает постоянное поддержание всех направлений деятельности на уровне «не хуже предыдущего». Для ОО, работающего в режиме функционирования, не свойственно разрабатывать и реализовывать новые направления работы. Понятно, что в современных условиях такой режим работы практически невозможен. Учитывая быстро меняющиеся условия жизни, ОО вынуждены постоянно следить за изменениями в социально-экономической жизни, проектировать изменения всех направлений своей деятельности.

Режим развития предполагает, что каждый шаг в работе ОО анализируется и по итогам этого анализа ведется дальнейшая работа, которая предполагает постоянное развитие.

Большая часть образовательных организаций работает в режиме развития. По крайней мере, программы развития есть практически в каждой ОО. Но переход в этот режим возмо-

жен только после того, как достигнут режим функционирования, когда каждым работником понятны и приняты правила, по которым живет организация.

Определение целей – это основа планирования работы ОО на следующий год. Для осуществления контроля и анализа эффективности запланированных мероприятий цели (запланированные конечные результаты) должны быть измеримыми и связанными со сроками их достижения.

Акцент на часто встречающихся недостатках целеполагания позволит эти недостатки избежать:

- цель деятельности ОО на год не связана с программой развития, с анализом итогов прошлого года;
- цель носит глобальный характер, сформулирована таким образом, что определить ее выполнение невозможно (например, «обеспечение гармоничного развития личности ребенка») и т.д.

Планирование в управлении ОО выступает как соотношение данных анализа работы ОО за учебный год с поставленной целью. При планировании необходимо проанализировать настоящие и будущие потребности образовательной организации, потребителей образовательных услуг (обучающихся) и других заинтересованных сторон, действующую нормативную правовую базу, имеющиеся финансовые, кадровые, материально-технические и информационные ресурсы. Мероприятия, включенные в план, должны обеспечить достижение поставленных целей при реализации следующих функций:

- ✓ Обратная связь. Без полной и объективной информации, поступающей непрерывно к руководителю и отражающей процесс исполнения задач, директор ОО не сможет осуществлять эффективное управление и принимать мотивированные решения;
- ✓ Диагностика. Эта функция предполагает аналитический срез и оценку состояния исследуемого объекта на основе сопоставления с заранее выбранными показателями повышения качества и эффективности работы;
- ✓ Стимулирующая функция. Она предполагает трансформацию контроля в механизм развития творческого начала в работе педагога.

Планирование деятельности ОО делится на:

- ✓ стратегическое (программа развития ОО, основная образовательная программа);
- ✓ перспективное (годовое планирование);
- ✓ текущее (план на месяц, неделю);
- ✓ оперативное (план конкретного мероприятия).

Важно, чтобы все планы были увязаны между собой, не противоречили друг другу, не рождали невыполнимый объем работы. Изменение внешней и/или внутренней среды образовательной организации должно сопровождаться соответствующей корректировкой в планировании.

В центре внимания сегодня годовой план ОО, форма которого может быть различной. Но независимо от формы к нему предъявляются определенные требования: конкретность, выполнимость, наличие сроков исполнения, ответственных лиц и контроля за исполнением.

V. Организация деятельности в соответствии с планированием работы ОО

Под организацией как функцией управления понимают процесс создания организационной структуры и распределение полномочий для эффективного достижения запланирован-

ных целей. Как видно из определения, можно выделить два основных аспекта организационной работы в образовательной организации:

- 1) формирование организационной структуры для решения запланированных задач в определенной сфере деятельности;
- 2) формирование организационной структуры на основе делегирования полномочий на выполнение поставленных задач.

Для решения задач в определенной сфере деятельности ОО в первую очередь осуществляется распределение обязанностей, полномочий и ответственности в этой сфере среди администрации и педагогов ОО, создается творческая группа работников (если это необходимо) и т.д. При делегировании полномочий руководитель организации определяет степень ответственности подчиненного за выполнение порученных ему задач. Следует помнить, что ответственность не может быть делегирована. Делегируются только права и обязанности. При любом распределении полномочий конечную ответственность несет член администрации, на которого возложен контроль за исполнением, или руководитель ОО.

Передача полномочий и установление ответственности за выполнение порученных обязанностей должны быть зафиксированы в организационно-распорядительных документах и не противоречить действующим нормативным правовым актам. Таким образом, руководителем принимается управленческое решение в формате приказа, распоряжения, положения, должностной инструкции и т.д.

VI. Основные принципы и требования к контролю как функции управления

Оценивая деятельность ОО, его структурных подразделений и отдельных работников и обеспечивая тем самым обратную связь в процессе управления, контроль является заключительной важной функцией управления. С его помощью руководство ОО определяет степень достижения поставленных целей, правильность своих управленческих решений, эффективность проводимых мероприятий и при необходимости разрабатывает корректирующие меры. Обратная связь на основе результатов контроля необходима не только для устранения и/или предупреждения возникновения проблем, но и для изучения и распространения передового опыта. Контроль является базой для принятия оперативно-распорядительных управленческих решений.

Основные требования к процессу контроля представлены в таблице 1.

Таблица 1

Основные принципы и требования к контролю как функции управления

№ п/п	Наименование	Расшифровка
1.	Стратегическая направленность контроля	Контроль должен быть направлен в первую очередь на достижение стратегических целей и решение приоритетных задач, увязанных со стратегией и политикой ОО. Однако, следует учитывать, что иногда кажущиеся на первый взгляд незначительными проблемы со временем могут привести к серьезным негативным последствиям. Поэтому главным при выборе объектов контроля является правильная расстановка приоритетов.

2.	Ориентация контроля на конкретные результаты	Контроль должен быть ориентирован на достижение практических результатов. Его целью является не просто сбор и анализ данных о появившихся и потенциальных проблемах, а доведение информации до лиц, принимающих решения, о необходимости и характере корректирующих мер. Когда обратная связь не срабатывает, эффективность контроля равна нулю.
3.	Системный характер контроля	Контроль является частью системы управления, поэтому его эффективность напрямую связана с вопросами планирования, организации, трудовой мотивации, информационного обеспечения, практикой принятия управленческих решений и т.д.
4.	Процессный характер контроля	Контроль становится результативнее и эффективнее, когда им управляют как процессом. Процессный подход обеспечивает непрерывность контроля и взаимодействие его с другими функциями управления на стыке отдельных процессов, что очень важно, а также при их комбинации и взаимодействии.
5.	Своевременность контроля	Контроль должен оперативно реагировать на любые возникающие и потенциальные проблемы. Параметры его своевременности определяются потенциальной временной возможностью принятия корректирующих мер по устранению недостатков. Полученные слишком поздно результаты контроля не имеют практического значения.
6.	Экономичность контроля	Экономичность контроля определяется ответами на два ключевых вопроса: 1) Что контролировать? 2) Как контролировать? Контролировать в первую очередь нужно то, что критически важно для достижения целей организации (см. в данной таблице п. 1 «Стратегическая направленность контроля»). По остальным позициям контроль можно ослабить. Необходимо еще раз проверить обоснованность объемов и методов контроля, документооборот.
7.	Простота контроля	Методы контроля должны быть достаточно простыми, чтобы быть понятными работниками. Слишком сложные и запутанные системы контроля с непонятными для работников критериями оценки вызывают психологическое отторжение.

Работники являются частью системы контроля, поэтому руководством образовательной организации должны учитываться их психологические особенности. Контроль вызывает у работников ОО чаще всего отрицательные эмоции. Причем это влияние на трудовую мотивацию может носить как позитивный, так и негативный характер. Для решения этой проблемы необходимо довести до работников в понятной для них форме цели и значение контроля. Целью подобной коммуникации является не только информирование сотрудников, но и изменение их отношения к функции контроля в целом. Поэтому для повышения эффективности контроля необходимо:

1) разработать адекватные критерии оценки, которые должны быть таковыми не только по сути, но и по восприятию их сотрудниками. Показатели работы должны не только соответствовать целям организации, но и восприниматься самими работниками как важные, объективные, всесторонние, справедливые и достижимые;

2) установить официальные и неофициальные каналы коммуникации руководства и подчиненных. У работников должна быть возможность обсудить с руководством проблемы, связанные с их деятельностью;

3) избегать чрезмерного и мелочного контроля. Это не только раздражает работников, но и приводит к потерям рабочего времени и снижению трудовой мотивации;

4) разработать систему информационного обеспечения. Работники должны знать критерии оценки их деятельности и достигнутые результаты. Информация должна быть представлена в доступной и понятной форме;

5) обеспечить максимальное участие работников в управлении ОО;

6) увязывать результаты контроля с материальным и моральным стимулированием работников.

Жизнь общеобразовательной организации должна проходить в условиях открытости: содружества педагогов, обслуживающего персонала, обучающихся, родителей и общественности. Это требует совершенствования контроля, его гуманизации. Основными путями демократизации и перестройки контроля в ОО являются:

- передача функций контроля за УВП органам коллегиального управления ОО и расширение их прав и ответственности за конечные результаты работы;
- развитие форм, сочетающих административный и общественный контроль;
- развитие форм, сочетающих самоконтроль с административным контролем.

Директор



О. ТРЕЩЁВ