

**ГУ ДПО «Институт развития образования забайкальского  
края»  
Кафедра образовательного менеджмента**

**Оценка качества управления образовательной  
организацией  
(методические рекомендации для руководителей  
образовательных организаций)**

**Чита  
ИРО Забайкальского края  
2017**

Рекомендовано к печати Редакционно- издательским советом  
ГУ ДПО «Институт развития образования забайкальского края»

Хренова Т.П. Оценка качества управления образовательной организацией (методические рекомендации для руководителей образовательных организаций).-Чита: ИРО Забайкальского края, 2017.-33с.

Методические рекомендации разработаны в рамках реализации мероприятий 2.2. «Повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, путем реализации региональных проектов и распространение их результатов» Федеральной целевой программы развития образования на 2016-2020 годы

## **Введение**

Качество управления образовательной организацией, понимаемое как совокупность характеристик управления, благодаря которым оно оказывается способным удовлетворить установленные или предполагаемые потребности, должно соответствовать требованиям и обеспечить определенный уровень функционирования и развития образовательной организации.

Согласно требованиям системного подхода, управление выполняет в сложной динамичной системе, а именно таковыми являются образовательные системы, роль механизма перевода образовательной системы в более конструктивное (соответствие нормативу и стандарту) и функциональное (соответствие установленным или предполагаемым потребностям потребителей образовательных услуг) качественное состояние.

При проведении самооудита и экспертной оценки качества управления будем применять следующие понятия: критерий, показатель, уровневый дескриптор.

Критерий (от греческого критерий - признак, служащий основой оценки), определяющий качество управления, — это важнейший отличительный признак, который характеризует качественные стороны образовательной деятельности и ее результатов, сущность управления. Критерии раскрываются через систему показателей, понятие «критерий» шире понятия «показатель», и мы можем утверждать, что критерий состоит из системы показателей, определяющих конкретные качественные и количественные характеристики элемента управленческой деятельности или ее результатов.

Уровневые дескрипторы — это описание качественных или количественных характеристик, которые необходимы для достижения определенного уровня управленческой деятельности. Они раскрывают содержание управленческой деятельности, которые предполагается получить на каком-то определенном уровне, и предназначены для того, чтобы помочь отследить результаты управленческой деятельности и определить её уровень.

В процессе аудита необходимо выявить реализацию критериев эффективности и действенности управления образовательной организацией.

*В первой части исследования* необходимо выявить уровень эффективности управления, через рассмотрение следующих критериев, основанных на функциях управления:

- эффективность информационно-аналитической деятельности;
- эффективность мотивационно- целевой деятельности;
- эффективность планово – прогностической деятельности;
- эффективность организационно-исполнительской деятельности;
- эффективность контрольно- регулятивной деятельности.

Прежде чем начнем рассматривать систему показателей и дескрипторы уровней управления определимся с понятием «эффективность»:

- эффективность как **степень достижения поставленных целей**, что в данной интерпретации идентично термину «результативность». Следует отметить, что использование данного подхода для оценки эффективности управления современными организациями может быть ограничено рядом причин:

а) сложностью количественной интерпретации конечного эффекта управления в связи с наличием большого числа разнообразных социально-экономических показателей, трудно сводимых к единому, универсальному измерителю;

б) сложностью формулировки цели предприятия как сложной социально-экономической системы в количественном измерении, что зачастую не позволяет дать объективную оценку степени их достижения;

в) невозможностью отождествления достижения поставленных целей с эффективностью функционирования и жизнеспособностью организации в конкурентной рыночной среде;

-эффективность как **соотношение «результатов деятельности» к «затратам»**. Данный подход является наиболее распространенным. Этому способствует наличие широкого спектра показателей, отражающих образовательные и финансовые результаты деятельности организации. Однако традиционные подходы оценки эффективности управления, отражающие экономичность способов преобразования ресурсов в результате производственной деятельности, не характеризуют меру достижения целей современных организаций и их развитие;

- эффективность как **степень удовлетворенности интересов различных групп** (потребителей, поставщиков, персонала, менеджеров и пр.). В данном контексте ориентиром эффективности управления организацией является достижение баланса интересов конкретных групп. Недостатком данного подхода является то, что полученные результаты могут быть различными в зависимости от того, кем реализуется процедура оценивания;

-эффективность как **степень соответствия эталону**. Такое сравнение дает возможность выявить сильные и слабые стороны организации и в этой связи дать оценку уровня эффективности управления ею. В данном случае полученное оценочное суждение будет во многом зависеть от выбранной базы сравнения. В качестве эталонов или «точек отсчета» выбираем

а) нормативные требования к управлению школой, заложенные в нормативных документах, в том числе квалификационных характеристиках, Стандартах;

б) требования к управлению школой, сформулированные в научно-методических рекомендациях;

в) лучшие управленческие практики школ России.

В нашем исследовании мы будем опираться именно на этом представлении об эффективности.

*Во второй части исследования необходимо выявить уровень действенности управления, которую понимаем как результат достижения*

целей образовательной организации за счет эффективного управления. Предлагаем рассмотрение следующих критериев:

- действенность деятельности управленческого аппарата по формированию имиджа образовательной организации;
- действенность управления персоналом;
- действенность управления реализацией образовательных программ (управление эффективностью технологий обучения);
- действенность управления реализацией программ дополнительного образования (ДО);
- действенность управления воспитательной деятельностью (ВД) с обучающимися;
- действенность управления социально- психологической поддержкой обучающихся;
- действенность управления инновационной деятельностью (ИД);
- действенность управления созданием образовательной среды;
- действенность управления по обеспечению здоровьесбережения учащихся и сотрудников;
- действенность управления бухгалтерско-финансовым обеспечением деятельности образовательной организации;
- действенность управления информационными ресурсами;
- действенность управления привлечением внешних ресурсов на основе социального взаимодействия с внешними партнерами.

В процессе исследования при помощи введений уровневых дескрипторов показателей выделяются следующие уровни выбранных критериев:

- оптимальный уровень, соответствует 4 или 5 баллам оценки;
- критический уровень, соответствует 2 или 3 баллам оценки;
- недопустимый уровень, соответствует 0 или 1 баллам оценки.

### **Уровневые дескрипторы показателей для самоаудита и экспертной оценки**

Таблица №1

#### Эффективность информационно-аналитической деятельности

№ пп	Оптимальный уровень	Критический уровень	Недопустимый уровень
1	Содержание информации соответствует целям функционирования и развития организации и управления образовательной организации	Содержание информации соответствует целям функционирования образовательной организации	Содержание информации <i>не соответствует</i> целям функционирования образовательной организации
2	Содержание информации полно и объективно отражает факторы и условия успешного достижения целей, состояние школы, конечные результаты	В ОО разработана и функционирует комплексная система сбора и анализа разносторонней	В ОО осуществляется сбор и анализ необходимой информации о различных аспектах

	<p>образовательной деятельности и <i>позволяет оценить работу школы как целостной системы.</i> Информационные потоки <i>сформированы, осуществляются своевременно,</i> обеспечивают оптимальный уровень принятия управленческих решений</p>	<p>информации, которая охватывает большую часть основных видов деятельности ОО. Информационные потоки <i>сформированы, но имеются сбои в их своевременном осуществлении,</i> так как они «завязаны» на административный аппарат управления школой</p>	<p>деятельности ОО, включая мониторинг учебной деятельности и показатели, передаваемые государственным органам управления образованием. <i>Отсутствует комплексная система сбора и учета разносторонней информации о результативности и эффективности обеспечивающей деятельности ОО</i></p>
3	<p>По всем видам деятельности определены измеряемые показатели и методы мониторинга. Назначены ответственные за проведение мониторинга. Получаемые результаты используются для корректировки Программы развития. <i>Система сбора и учета информации сравнивается с аналогичными системами других ОО. Эффективность системы сбора и анализа информации и оценивается на основе опыта ведущих ОО</i></p>	<p>По выделенным видам деятельности определены измеряемые показатели методы мониторинга. Назначены лица или подразделения, ответственные за проведение мониторинга. Получаемые результаты используются при корректировке Программы развития</p>	<p>Измеряемые показатели и методы мониторинга разработаны только по отдельным аспектам <i>результатов деятельности ОО.</i> Назначены лица или подразделения, ответственные за проведение мониторинга.</p>
4	<p><i>Разработана и действует система информирования персонала ОО, родителей и учащихся о стратегии развития. Она включает в себя все традиционные методы, а также периодическую публикацию и рассылку документов, отражающих стратегию по подразделениям, классам, через публичные отчеты, сайты т. д. Обеспечена обратная связь, распространение информации на основе ИКТ. Система информирования сравнивается с аналогичными системами информирования</i></p>	<p>В ОО <i>разработана</i> система информирования персонала ОО, родителей и учащихся о проводимой политике и стратегии. Она включает традиционные методы, а также периодическую публикацию и рассылку документов, отражающих Политику и стратегию по подразделениям, классам и т. д. Все желающие могут ознакомиться со стратегией в соответствующих подразделениях</p>	<p>Педагоги ОО, родители и учащиеся получают информацию о стратегии в виде планов различных уровней по собственной инициативе. Системы информирования персонала ОО, родителей и учащихся нет</p>

	иных организаций, постоянно совершенствуется		
5	<p>Методы сбора информации адекватны целям последующего анализа. <i>Формы сбора, учета и хранения информации стандартизированы. При обработке информации применяются технические средства</i></p>	<p>Методы сбора информации в основном адекватны целям последующего анализа. <i>Разработаны формы сбора и учета информации. Не разработаны формы хранения информации. В школе используется электронная система сбора и анализа информации частично, не для всех показателей</i></p>	<p>Методы сбора информации <i>однотипны и не всегда адекватны</i> целям последующего анализа. Разработаны формы сбора и учета информации. <i>Отсутствует система хранения информации и электронная система ее сбора и обработки</i></p>
6	<p>Цели анализа адекватны приоритетным направлениям <i>развития образовательной системы и управлению</i> ею. Ориентированы на выявление <i>динамики образовательной деятельности, её результатов, на выявление динамики управленческой деятельности, её результатов.</i> Содержание анализа охватывает все основные стороны работы школы как <i>целостной развивающейся системы.</i> Анализ педагогических явлений носит системный характер и <i>позволяет установить причинно-следственные связи</i> и формирует целостное представление об образовательной системе. Анализ обеспечивает постановку целей и конкретных задач. Что в свою очередь способствует принятию <i>обоснованных управленческих решений по поддержанию положительной тенденции</i> развития организации</p>	<p>Цели анализа адекватны приоритетным направлениям <i>развития образовательной системы.</i> Ориентированы на выявление <i>динамики образовательной деятельности, её результатов.</i> Содержание анализа охватывает все основные стороны образовательной деятельности школы как целостной развивающейся системы. Анализ педагогических явлений носит <i>описательный характер и не позволяет установить причинно-следственные связи,</i> что не обеспечивает постановку целей и конкретных задач. Управленческие решения <i>не направлены на устранение причин недостатков,</i> что не позволяет поддерживать положительную тенденцию развития организации</p>	<p>Цели анализа <i>не адекватны</i> приоритетным направлениям развития образовательной системы. <i>Дерево стратегических, тактических, операциональных целей не сформировано.</i> Цели направлены на фиксирование процессов и явлений. А не на выявление их динамики. Содержание анализа в основном охватывает результаты образовательной деятельности, без выявления причин их причин. Анализ педагогических явлений <i>носит фрагментарный</i> характер и не позволяет выявить реальное состояние дел. Цели и задачи, поставленные в результате анализа, <i>общие и не способствуют выработке объективного</i></p>

			управленческого решения.
--	--	--	--------------------------

Таблица №2

Эффективность мотивационно- целевой деятельности

№ пп	Оптимальный уровень	Критический уровень	Недопустимый уровень
1	<i>Разработана и действует система мотивации и поощрения персонала за деятельность по улучшению качества образования</i>	<i>Разрабатывается система мотивации и поощрения персонала за деятельность по улучшению качества.</i>	Руководство <i>ОО эпизодически уделяет внимание</i> вопросам, связанным с мотивацией и стимулирование персонала
2	<i>Созданная система морального и материального стимулирования действует на основе критериальной качественной оценки деятельности педагогического коллектива, предусматривает применение информационных технологий и общественной экспертизы</i>	<i>Система стимулирования частично учитывает показателями качества деятельности педагога при отсутствии единых, понятных и открытых критериев и уровнейых показателей оценки</i>	Система морального и материального стимулирования <i>не разработана</i> , имеет место уравниловка или волевое решение администрации
3	Система стимулирования увязывает уровень оплаты с показателями уровня сложности деятельности педагога, ее качеством и результатами	Система стимулирования увязывает уровень оплаты с показателями качества результатов деятельности педагога	Уровень оплаты деятельности педагога не увязывается с уровнем сложности деятельности и ее результатами
4	Эффективность системы мотивации и поощрения персонала <i>регулярно анализируется на основе опыта ведущих и аналогичных ОО и постоянно совершенствуется</i>	Инициативы персонала по улучшению качества образования руководством <i>рассматриваются эпизодически</i>	Инициативы персонала по улучшению качества образования руководством <i>не рассматриваются</i>
5	Регулярность и конкретность поощрений в соответствии с оценкой результатов обеспечивают <i>развитие</i> инициативы, самостоятельности и творчества в организации	Эпизодичность поощрений и отсутствие четких и понятных критериев оценки деятельности педагога и ее результатов <i>не вызывают развития инициативы</i>	Случайность или обязательность поощрений (день учителя, юбилей..) вызывает <i>отрицательную реакцию</i> на данное поощрение.
6	Цели деятельности школы и управления ею ориентированы	Цели деятельности школы и управления ею	Цели деятельности школы



	на развитие личности ученика и учителя. <i>Учитывают их интерес и запросы, потребности развития всей организации.</i>	ориентированы на выполнение государственного заказа и <i>слабо учитывают потребности участников образовательных отношений</i>	ориентированы на выполнение государственного заказа и <i>не учитывают потребности участников образовательных отношений</i>
7	Цели конкретны, реально достижимы и обеспечивают работу организации, как в режиме <i>функционирования, так и выводят на развитие.</i> Стратегические, тактические, оперативные цели представляют собой <i>дерево взаимосвязанных и практико-ориентированных целей</i>	Цели конкретны, реально достижимы и обеспечивают работу организации в режиме <i>функционирования, но не выводят на развитие.</i> Стратегические, тактические, оперативные цели <i>не представляют собой дерево взаимосвязанных и практико-ориентированных целей</i>	Цели <i>не конкретны, при их проектировании не учтены реальные возможности школы, степень достижения целей не определяема.</i> Стратегические, тактические, оперативные цели <i>не представляют собой дерево целей</i>
8	Созданы условия для принятия целей <i>каждым участником образовательных отношений</i>	Созданы условия для принятия целей <i>каждым членом педагогического коллектива</i>	Условия для принятия целей <i>каждым участником образовательных отношений отсутствуют</i>

Таблица №3

Эффективность планово – прогностической деятельности

№ пп	Оптимальный уровень	Критический уровень	Недопустимый уровень
1	Работа школы строится на концептуальной основе, отражающей перспективы её развития. Концепция <i>развития школы и управления</i> ею практико-ориентирована, содержит ближние и дальние прогнозы деятельности участников образовательных отношений. Прогнозирование строится на основе <i>учета социального заказа, внешних факторов и внутренних условий.</i>	Работа школы строится на концептуальной основе, отражающей перспективы её развития. Концепция развития школы практико-ориентирована, содержит ближние и дальние прогнозы деятельности <i>педагогического коллектива.</i> Прогнозирование строится на основе <i>учета социального заказа и внутренних условий</i>	Работа школы строится с учетом перспективных направлений её развития, целостная <i>концепция развития школы отсутствует.</i> Приоритетные направления раскрывают прогнозы <i>развития образовательной деятельности.</i> Прогнозирование строится на основе <i>учета</i>

			государственного заказа школе без учета потребностей участников образовательных отношений
2	Имеется целостная система планирования, охватывающая деятельность всех звеньев организации, планы взаимосвязаны и <i>показывают реализацию образовательных программ и программы развития.</i> Планирование осуществляется на краткосрочную, среднесрочную и долгосрочную перспективы. Показатели деятельности регулярно измеряются, анализируются, <i>сравниваются с поставленными целями и результатами работы аналогичных ведущих ОО</i> в стране и за рубежом и служат основой для корректирующих и предупреждающих действий. Система планирования постоянно <i>совершенствуется</i>	Разработана и внедряется комплексная система планирования <i>большой части видов деятельности ОО.</i> Планирование осуществляется на краткосрочную, среднесрочную и долгосрочную перспективы. Показатели процессов регулярно измеряются, анализируются, сравниваются с поставленными целями и служат основой для корректирующих действий	Осуществляется <i>краткосрочное планирование</i> деятельности (в основном на год) по основным направлениям работы на уровне ОО, МО, профильных служб. Комплексной системы планирования деятельности <i>ОО не существует</i>
3	Каждый план по форме и содержанию разработан на <i>коллегиальной основе и содержит целостную систему мер.</i> В них отражены реальные сроки, конкретные исполнители, <i>ресурсное обеспечение.</i> Имеет место <i>сетевое</i> планирование деятельности	Каждый план по форме и содержанию разработан на <i>коллегиальной основе и содержит целостную систему мер.</i> В них отражены реальные сроки, конкретные исполнители.	Планы отдельных структурных подразделений школы <i>отличаются по форме</i> и, зачастую, не содержат целостной системы мер. В планах <i>не отражены реальные сроки</i> (в течение года), указаны конкретные исполнители, чаще всего – <i>члены администрации</i>

Таблица №4

## Эффективность организационно-исполнительской деятельности

№ пп	Оптимальный уровень	Критический уровень	Недопустимый уровень
Показатели оценки уровня внутришкольной организационной структуры			
1	Выбор и построение различных организационных структур осуществляется путем сочетания централизации и децентрализации их деятельности, <i>автономизации их управления</i>	Выбор и построение различных организационных структур осуществляется путем сочетания централизации и децентрализации их деятельности, существует <i>жесткое управление</i> данными структурами	Различные организационные структуры действуют <i>автономно</i> , координация деятельности и целевой направленности на решение приоритетных задач школы <i>не обеспечивается</i>
2	Функционирование существующих и создание новых орг структур обусловлено потребностями организации, орг структуры <i>гибки и адаптированы задачам школы и её образовательной среде</i>	Функционирование существующих обусловлено потребностями организации, орг структуры <i>гибки и адаптированы задачам школы и её образовательной среде. Новые структуры, в том числе временные, как правило, не создаются.</i>	Функционирование существующих орг структур обусловлено традиционными потребностями организации, <i>отсутствуют</i> временные орг структуры, имеющиеся орг структуры <i>не гибки и не адаптируются</i> изменяющимся задачам школы и её образовательной среде
3	Деятельностью структур удовлетворены <i>руководители и исполнители</i>	Деятельностью структур удовлетворены <i>руководители</i>	Деятельностью структур <i>не удовлетворены</i> ни руководители, ни исполнители
Показатели оценки уровня организации труда исполнителей			
4	Подбор и расстановка кадров, распределение между ними функций ведется с учетом личных качеств исполнителей, уровня их профессиональной компетенции, реальной возможности и <i>психологической совместимостью</i>	Подбор и расстановка кадров, распределение между ними функций ведется с учетом их профессиональной компетенции, реальной возможности и мотивационной готовности к выполнению возлагаемых функций	Подбор и расстановка кадров, распределение между ними функций ведется с учетом <i>лояльности исполнителей по отношению к руководству</i>

5	Состав исполнителей соответствует содержанию и объему планируемой деятельности в условиях функционирования и развития организации	Состав исполнителей соответствует содержанию и объему <i>традиционно выполняемой деятельности</i>	Состав исполнителей соответствует содержанию традиционно выполняемой деятельности
6	<i>Отсутствует дублирование и перегрузка исполнителей при выполнении функций</i>	Отсутствует дублирование исполнителей при выполнении функций, но <i>имеет место перегрузка отдельных исполнителей</i>	<i>Имеет место дублирование и перегрузка исполнителей при выполнении функций</i>
7	<i>Определена мера личной ответственности каждого исполнителя, организационные и функциональные связи между ними</i>	Определена мера личной ответственности каждого исполнителя, но <i>не созданы организационные и функциональные связи между ними</i>	Мера личной ответственности каждого исполнителя <i>не определена</i> , т.к. считается, что за все отвечает руководитель
8	<i>Созданы условия для осуществления исполнителями своих функций и полномочий. Деятельность исполнителей регламентирована</i>	Созданы условия для осуществления исполнителями своих функций, полномочия <i>не имеют нормативного закрепления</i> . Деятельность исполнителей регламентирована частично	<i>Не созданы условия для осуществления исполнителями своих функций. Деятельность исполнителей не регламентирована</i>
Показатели оценки уровня формирования организационных отношений			
9	Создание отношений идет путем <i>опоры на нормативные предписания и взаимные симпатии и интересы</i>	Создание отношений идет путем опоры на нормативные предписания <i>только в отдельных случаях</i>	Создание отношений <i>не имеет опоры</i> на нормативные предписания
10	Ориентированы на развитие сотрудничества и <i>интегративных связей</i> между исполнителями	Ориентированы на развитие сотрудничества и интегративных связей между исполнителями <i>только в отдельных случаях</i>	<i>Не ориентированы на развитие</i> сотрудничества и интегративных связей между исполнителями
11	Формируются как по <i>горизонтали, так и по вертикали</i>	Чаще формируются по <i>вертикали, но имеет место и горизонтальное</i> взаимодействие по инициативе самих исполнителей	Формируются по <i>вертикали</i>
12	Устанавливаются оперативно. С учетом знания коллектива, его лидеров, этапа развития, профессионального роста	Устанавливаются оперативно. С учетом его лидеров, этапа развития, профессионального роста	<i>Отсутствует</i> оперативное формирование организационных

	учителей, <i>формируют оптимальный психологический климат в коллективе</i>	учителей	отношений, организационные отношения складываются спонтанно
Показатели оценки качества структуры управления			
13	Гибкость структуры управления, <i>возможность перераспределения функций в соответствии с решаемыми задачами</i>	Гибкость структуры управления ограничена, возможность перераспределения функций в соответствии с решаемыми задачами на уровне <i>административного аппарата</i> ввиду его малочисленности отсутствует. <i>Возможно перераспределения функций в соответствии с решаемыми задачами на уровне коллегиальных органов управления</i>	<i>Отсутствует</i> гибкость структуры управления и перераспределение функций в соответствии с решаемыми задачами
14	Квалификация управленческого персонала <i>достаточна</i> для выполнения предписанных функций	Квалификация <i>части</i> управленческого персонала <i>достаточна</i> для выполнения предписанных функций	Квалификация управленческого персонала <i>не достаточна</i> для выполнения предписанных функций
15	В работе <i>членов администрации</i> школы есть взаимопомощь, поддержка, взаимозаменяемость	В работе <i>заместителей руководителя</i> школы есть взаимопомощь, поддержка, взаимозаменяемость	В работе руководителей школы <i>нет взаимопомощи, поддержки, взаимозаменяемости</i>
16	Распределение управленческих функций между членами управленческой команды <i>оптимально, отсутствуют дублирование и перегрузки</i>	Распределение управленческих функций между членами управленческой команды <i>не оптимально, имеет место перегрузка зам директора по УВР</i>	Распределение управленческих функций между членами управленческой команды <i>не оптимально, имеет место дублирование и перегрузки</i>
17	Все виды работ в организации <i>скоординированы</i>	Скоординированы только <i>ведущие виды работ</i> в организации	Виды работ в организации <i>не скоординированы</i>
18	Имеет место <i>оптимальность</i> скорости принятия управленческих решений	Имеет место оптимальность скорости принятия оперативных управленческих решений, в <i>аварийных или</i>	<i>Низкая скорость</i> принятия как стратегических, тактических, оперативных

		<i>авральных ситуациях</i>	управленческих решений
19	Имеет место привлечение <i>непосредственных исполнителей</i> к участию в управлении школой на уровнях <i>стратегического, тактического и оперативного управления</i>	Имеет место привлечение <i>непосредственных исполнителей</i> к участию в управлении школой на уровне <i>тактического и оперативного управления</i>	Имеет место привлечение <i>одних и тех же исполнителей</i> к участию в управлении школой на уровне <i>тактического и оперативного управления</i>
20	Тип структуры управления <i>отвечает режиму жизнедеятельности</i> организации	Тип структуры управления, <i>отвечающий режиму жизнедеятельности</i> организации, находится на <i>уровне разработки</i>	Тип структуры управления <i>не отвечает режиму жизнедеятельности</i> организации и не планируется его изменение

Таблица №5

Эффективность контрольно- регулятивной деятельности

№ пп	Оптимальный уровень	Критический уровень	Недопустимый уровень
1	Контролем охвачены объекты управляемой системы, выбор которых обоснован приоритетными направлениями развития школы и итогами предыдущего учебного года. Имеется рациональное распределение контроля между различными органами управления, даются профессиональные рекомендации по итогам контроля, <i>исполнение рекомендаций проверяется</i>	Контролем охвачены все объекты управляемой системы. Имеется распределение контроля между различными органами управления, даются профессиональные рекомендации по итогам контроля	Выбор объектов контроля <i>случаен и или традиционен из года в год</i> . Имеется распределение контроля между администрацией, даются общие рекомендации по итогам контроля, <i>исполнение рекомендаций, как правило, не проверяется</i>
2	Осуществляется процесс <i>регулирования образовательной и управленческой</i> деятельности по итогам контроля. Данные ВШК используются для проектирования конкретных позитивных изменений, что можно увидеть по динамике измеряемых в ВШК показателей. Используется «Управленческая папка учителя» как инструмент ВШК в системе «учитель-ученик»	Осуществляется процесс <i>регулирования образовательной деятельности</i> по итогам контроля. Данные ВШК используются на совещаниях, педсоветах. Результаты анализа данных ВШК <i>периодически</i> сообщаются учителю	Результаты ВШК <i>используются только администрацией</i> и преимущественно для поиска недостатков в деятельности учителя
3	В ОО <i>действует система</i> целенаправленного управления ростом <i>педагогического</i>	<i>Определены и документированы</i> единые критерии формирующей	<i>Не определены единые</i> критерии оценки,

	<i>профессионализма на основе формирующей уровневой критериальной качественной оценки всех видов деятельности учителя, включая оценку обучающей оценки деятельности на уроке (на основе ИКТ и общественной экспертизы) - в соответствии с целями Программы развития и деятельностно-компетентностным подходом как основой Федеральных государственных образовательных стандартов</i>	урвневой качественной оценки, самооценки и внутренней аттестации педагогов в рамках целей Программы развития и деятельностно-компетентностного подхода.	самооценки и внутренней аттестации педагогов в рамках целей Программы развития и деятельностно-компетентностного подхода как основы ФГОС.
4	<i>В ОО созданы, действуют и совершенствуются механизмы постоянной и ежегодной «внутренней аттестации», самооценки и рефлексии деятельности учителя и педагогической деятельности на основе созданной критериальной базы, общественных форм оценки (групповых, командных), информационных компьютерных технологий (ИКТ) с формированием портфолио педагога. Контроль является профессионально услугой руководителя педагогу</i>	<i>Созданы и начинают использоваться механизмы постоянной и ежегодной «внутренней аттестации», самооценки и рефлексии деятельности учителя и педагогической компетентности на основе созданной критериальной базы, общественных форм оценки (групповых, командных) и информационных компьютерных технологий (ИКТ).</i>	<i>Не создан механизм постоянной и ежегодной «внутренней аттестации», самооценки и рефлексии педагогов. К педагогам предъявляются отдельные критерии оценки, включая анализ урока, не связанные с целями Программы развития и деятельностно-компетентностным подходом как основой ФГОС</i>
5	<i>Разработана и внедрена комплексная система измерений и мониторинга деятельности (в том числе управленческой) и ее результатов, которая охватывает все основные направления жизни школы. Определены измеряемые показатели и методы их измерения и анализа. Получаемые результаты периодически анализируются и предпринимаются корректирующие и предупреждающие действия. Результаты сравниваются с результатами аналогичных ОО в стране и за рубежом</i>	<i>Начата разработка комплексной системы измерений и мониторинга основных видов деятельности и ее результатов. По некоторым процессам определены измеряемые показатели (характеристики), методы их измерения и анализа. Назначены лица или подразделения, ответственные за проведение мониторинга</i>	<i>Осуществляется измерение и мониторинг некоторых видов деятельности и ее результатов. Решения принимаются в случае возникновения существенных несоответствий нормам или рекомендациям. Комплексной системы измерений и мониторинга нет</i>

6	<p>Реализуется разработанный план регулярного проведения аудитов всех подразделений на основе разработанной документированной процедуры. Подготовлены и сформированы группы внутренних аудиторов и специалистов по самооценке и экспертизе. Руководство регулярно анализирует результаты аудитов и предпринимает корректирующие и предупреждающие действия по улучшению. Регулярно проводится самооценка отдельных подразделений по комплексным методикам. Результаты сравниваются с опытом аналогичных ОО страны и мира. Система проведения аудитов непрерывно совершенствуется</p>	<p>Разрабатываются план регулярного проведения аудитов и самооценки большинства подразделений, соответствующая документированная процедура, регламентирующая этот процесс, а также экспертные листы для внутренних аудитов, формы для проведения самооценки. Начата подготовка специалистов из персонала ОО для организации и проведения аудитов и самооценки</p>	<p>Проверки деятельности отдельных подразделений проводятся эпизодически и не планируются. Программы и методики проверки и оценивания отсутствуют. Систематической работы по проведению внутренних аудитов и самооценки не проводится</p>
7	<p>Созданы условия для обеспечения независимой общественной системы оценки качества образования школы, а именно: -регулярно обновляется информация на сайте ОО, проводится анкетирование среди родителей, выпускников прошлых лет по выявлению степени удовлетворенности уровнем образовательных услуг, имеет место «открытый микрофон», телефон доверия, работает «приемная директора», встречи администрации и педагогов с общественностью и участниками образовательных отношений</p>	<p>Создаются условия для обеспечения независимой общественной системы оценки качества образования школы, а именно: -имеется сайт ОО в сети интернет, проводится анкетирование среди родителей и обучающихся по выявлению степени удовлетворенности уровнем образовательных услуг, имеет место телефон доверия, работает «приемная директора», встречи администрации и педагогов с общественностью</p>	<p>Не созданы условия для обеспечения независимой общественной системы оценки качества образования школы - не обновляется информация на сайте ОО, сайт мало информативен, эпизодически проводится анкетирование среди родителей</p>

## II. Действенность управления образовательной организацией

Таблица №6

### Действенность деятельности управленческого аппарата по формированию имиджа образовательной организации

№ пп	Оптимальный уровень	Критический уровень	Недопустимый уровень
1	<p>Имеется систематическое информирование общественности, родителей о качестве школьного образования, в том числе</p>	<p>Имеется эпизодическое информирование общественности, родителей о качестве</p>	<p>Отсутствует информирование общественности, родителей о</p>



	комфортности школьной среды	школьного образования, в том числе комфортности школьной среды	качестве школьного образования, в том числе комфортности школьной среды
2	Наличие <i>оптимальной</i> системы ценообразования дополнительных образовательных услуг. <i>Обоснование</i> данной системы в глазах потребителей	Наличие оптимальной системы ценообразования дополнительных образовательных услуг, но нет ее <i>обоснования</i> в глазах потребителей	<i>Отсутствует</i> система ценообразования дополнительных образовательных услуг.
3	<i>Систематическое</i> формирование привлекательного образа персонала школы, органов управления, родителей	<i>Эпизодическое</i> формирование привлекательного образа персонала школы, органов управления, родителей	<i>Отсутствует</i> формирование привлекательного образа персонала школы, органов управления, родителей
4	<i>Наличие собственного стиля</i> школы, находящего свое проявление в системности работы, взаимоотношениях, контактах с внешним миром, дизайне здания, традициях и самобытности школы	<i>Становление</i> собственного стиля школы, находящего свое проявление в системности работы, взаимоотношениях, контактах с внешним миром, дизайне здания, традициях и самобытности школы	<i>Отсутствует</i> собственный стиль школы, находящий свое проявление в системности работы, взаимоотношениях, контактах с внешним миром, дизайне здания, традициях и самобытности школы
5	<i>Разработана</i> внешняя атрибутика, отражающая приоритеты, традиции и миссию образовательной организации (ФЛАГ, ГЕРБ, ГИМН, СИМВОЛЫ). Внешняя атрибутика разработана образовательным сообществом школы.	<i>Разрабатывается</i> внешняя атрибутика, отражающая особенности образовательной деятельности организации.	Внешняя атрибутика, отражающая особенности образовательной деятельности организации <i>разрабатывается педагогами школы</i>

Таблица №7

Действенность управления персоналом

№ пп	Оптимальный уровень	Критический уровень	Недопустимый уровень
1	<i>Определены, документированы, действуют и совершенствуются</i> квалификационные требования ко всем группам персонала в соотношении со стратегическими целями Программы развития ОО	<i>Определены и документированы</i> квалификационные требования ко всем группам персонала в соотношении со	Квалификационные требования к персоналу определяются должностными инструкциями и

	и деятельность-компетентным подходом как основой ФГОС, единые критерии формирующей уровневой качественной оценки, самооценки и внутренней аттестации педагогов на основе формирующей уровневой критериальной качественной оценки всех видов деятельности учителя, включая оценку обучающей оценки деятельности на уроке (на основе ИКТ и общественной экспертизы)	стратегическими целями Программы развития ОО, единые критерии формирующей уровневой качественной оценки, самооценки и внутренней аттестации педагогов в рамках целей Программы развития и деятельность-компетентного подхода	положениями <i>без соотнесения со стратегическими</i> целями Программы развития ОО.
2	<i>Разработана и внедрена</i> документированная комплексная политика и система непрерывного повышения квалификации кадров и управления ею в соответствии с Программой развития школы.	<i>Разрабатывается</i> документированная система повышения квалификации всех групп персонала, включая молодых педагогов. Ежегодно разрабатываются планы повышения квалификации педагогов для введения инновационных образовательных программ и технологий обучения в соответствии с целями Программы развития	Карьерный рост и обучение в основном зависят от личной инициативы сотрудников. Комплексной политики и плана повышения квалификации нет
3	Система <i>непрерывного</i> повышения квалификации учитывает как личные потребности сотрудников, так и потребности ОО	Система <i>повышения квалификации</i> учитывает личные потребности и потребности ОО	Управление формированием педагогической компетентности в рамках стратегических целей Программы развития ОО <i>не осуществляется</i>
4	Деятельность педагогов <i>регулярно оценивается</i> путем ежегодной внутренней аттестации, самооценки и рефлексии деятельности и педагогической компетентности педагогов в рамках целей Программы развития и деятельность-компетентного подхода, внутренней экспертизы качества выполнения индивидуального плана повышения квалификации	<i>Определены и документированы</i> единые критерии формирующей уровневой качественной оценки, самооценки и внутренней аттестации педагогов в рамках целей Программы развития и деятельность-компетентного подхода. Созданы и <i>начинают использоваться механизмы</i>	<i>Не создан механизм</i> постоянной и ежегодной «внутренней аттестации», самооценки и рефлексии педагогов. К педагогам предъявляются отдельные критерии оценки, включая анализ

	и самообразования на основе критериев формирующей уровневой качественной оценки, самооценки	постоянной и ежегодной «внутренней аттестации», самооценки и рефлексии деятельности учителя и педагогической компетентности на основе созданной критериальной базы, общественных форм оценки (групповых, командных) и информационных компьютерных технологий (ИКТ).	урока, не связанные с целями Программы развития и деятельностно-компетентным подходом как основой ФГОС
5	Показатели эффективности повышения квалификации кадров регулярно измеряются, анализируются, сравниваются с поставленными целями Программы развития ОО и служат основой для корректирующих и предупреждающих действий. Разработана и реализуется комплексная программа учительского роста, включающая мониторинг эффективности и результативности деятельности педагогов, методической службы	Показатели эффективности повышения квалификации кадров анализируются эпизодически. Разрабатывается комплексная программа учительского роста, включающая мониторинг эффективности и результативности деятельности педагогов, методической службы	Показатели эффективности повышения квалификации кадров анализируются эпизодически, Разработка программы учительского роста не предусматривается

Таблица №8

Действенность управления реализацией образовательных программ  
(управление эффективностью технологий обучения)

№ пп	Оптимальный уровень	Критический уровень	Недопустимый уровень
1	В ОО создана и действует единая документированная система управления эффективностью образовательных технологий и результатов образовательной деятельности на основе целей Программы развития ОО, требований ФГОС, в том числе, для обучающихся с ОВЗ. В бюджете ОО предусмотрены инвестиции в новые	В ОО разрабатывается система управления образовательными технологиями, на уровне тестирования, самоконтроля результатов образовательной деятельности. Вопросы применения технологий обсуждаются на уровне ОО, например, на Совете. В бюджете	Решения о применении новых технологий для обновления и улучшения образовательной деятельности принимаются для каждого отдельного случая. Единой системы управления образовательными технологиями нет

	образовательные технологии	ОО <i>планируются</i> инвестиции в новые образовательные технологии	
2	При <i>создании батарей образовательных технологий</i> для обучающихся с разными образовательными возможностями и потребностями учитываются приоритеты ФГОС, в том числе, для <i>обучающихся с ОВЗ</i> , приоритетные направления развития ОО, мнения и возможности педагогов	При выборе образовательных технологий для обучающихся учитываются приоритеты ФГОС, приоритетные направления развития ОО, мнения и возможности педагогов	<i>Каждый учитель</i> применяет образовательные технологии своему выбору
3	Деятельность ОО <i>реализует</i> перестройку образовательной деятельности в рамках системно-деятельностного подхода и в соответствии со стратегическими целями: активизацию творческого самостоятельного мышления учащихся и самостоятельности, умений групповой работы, формирования компетентностей, определённых в целях Программы развития.	В Программе развития ОО <i>разработан план мероприятий</i> по перестройке образовательной деятельности в рамках системно-деятельностного подхода и в соответствии со стратегическими целями для повышения его эффективности: активизации творческого самостоятельного мышления учащихся и самостоятельности, умений групповой работы	В Программе развития ОО <i>заявлена приверженность системно-деятельностному</i> подходу в соответствии со стратегическими целями организации, но не продуманы механизмы освоения технологий, реализующих данный подход
4	В ОО в соответствии с Программой развития и ФГОС активно применяются ИКТ: <i>используются</i> цифровые образовательные ресурсы (ЦОР), <i>средства компьютерной телекоммуникации, система дистанционного обучения с помощью ИКТ</i> , системно внедряются компьютерные технологии контроля знаний и диагностики личностного развития учащихся	Отрабатывается <i>рейтинговая технология</i> обучения. Начинаят <i>системно внедряться компьютерные</i> технологии обучения и текущего контроля.	<i>Обучение</i> учащихся ведется в основном в <i>традиционных формах</i> . Обучение ведется с использованием компьютеров на отдельных уроках
5	Для усиления	<i>Технология</i>	<i>Технология построения</i>

	индивидуализации обучения, интенсификации и активизации самостоятельной работы учащихся активно внедряются технология индивидуального учебного плана и построения индивидуальных образовательных маршрутов учащихся. Внедрена интегрированная информационная система сопровождения образовательной деятельности, включая электронные журналы, электронные дневники и др. Вводится зачётно-модульная технология обучения на старшей ступени	индивидуального учебного плана и построения индивидуальных образовательных маршрутов учащихся применяется, в основном, при обучении детей с ОВЗ. Внедрена интегрированная информационная система сопровождения образовательной деятельности, включая электронные журналы, электронные дневники и др.	индивидуальных образовательных маршрутов учащихся применяется в практике отдельных учителей, в основном, при обучении детей с ОВЗ.
6	Разработана и реализуется система дистанционного обучения и тестирования, представляющая собой единую открытую информационно - образовательную среду для совместной работы обучающихся и педагогов.	Система дистанционного обучения и тестирования, представляющая собой единую открытую информационно - образовательную среду для совместной работы обучающихся и педагогов находится на этапе разработки	Система дистанционного обучения и тестирования применяется отдельными педагогами
7	Система управления технологиями постоянно анализируется, сравнивается с аналогичными системами ведущих ОО и непрерывно совершенствуется		

Таблица №9

### Действенность управления реализацией программ дополнительного образования (ДО)

№ пп	Оптимальный уровень	Критический уровень	Недопустимый уровень
1	Реализуется широкий спектр программ ДО, направленных на решение конкретных профессиональных, социальных и личностных проблем,	Реализуемые программы ДО ориентированы на запросы и интересы учащихся, родителей. Отрабатываются	Реализуемые в ОО программы ДО в основном ориентированы на имеющиеся

	удовлетворение запросов и интересов учащихся. Система ДО <i>обеспечивает мобильность</i> решения образовательных задач, задач профильного самоопределения	<i>методики</i> прогнозирования потребностей в квалифицированных кадрах и тенденций спроса на образовательные услуги системы ДО	<i>возможности школы</i> , а не на решение текущих запросов населения и личностных проблем учащихся
2	По <i>всем программам</i> документированы согласованные со всеми заинтересованными сторонами требования к содержанию и уровню подготовки выпускников	По <i>отдельным программам</i> документированы требования к содержанию и уровню подготовки выпускников	Требования к содержанию и уровню подготовки выпускников <i>не документированы</i>
3	Охват учащихся программами ДО в ОО составляет более 70%. Действует система <i>сетевого</i> взаимодействия с другими ОО для обеспечения запросов и интересов учащихся	Охват учащихся программами ДО в ОО составляет не менее 50%.	Охват учащихся программами ДО в ОО составляет не менее 30%.
4	Процент удовлетворённости ДО составляет не менее 90% учащихся и родителей	Процент удовлетворённости ДО составляет не менее 70% учащихся и родителей.	Процент удовлетворённости ДО составляет не менее 50% учащихся и родителей

Таблица №10

Действенность управления воспитательной деятельностью (ВД) с обучающимися

№ пп	Оптимальный уровень	Критический уровень	Недопустимый уровень
1	<i>Разработана и успешно реализуется</i> программа воспитания как составная часть образовательной программы школы и реализующая приоритеты программы развития школы, <i>потребности всех участников образовательных отношений</i>	<i>Разработана</i> программа воспитания как составная часть образовательной программы школы <i>без учета особенностей образовательной организации и запросов потребности всех участников образовательных отношений</i>	Программа воспитания <i>является копией</i> соответствующего раздела примерной основной образовательной программы
2	<i>Разработан и успешно выполняется</i> план воспитательной деятельности, реализующей программу воспитания в рамках общей концепции ФГОС, Программы развития школы	ВД организуется через систему мероприятий, разрабатываемых педагогами. План ВД разрабатывается в соответствии программой воспитания	ВД организована организуется через отдельные мероприятия годового плана работы
3	В реализации ВД <i>существенное</i>	В реализации отдельных	В реализации

	<i>место отводится формам ученического самоуправления, возможностям выбора занятий по интересам на основе изучения потребностей и способностей учащихся</i>	мероприятий принимает ученическое самоуправление	ВД участие	<i>отдельных мероприятий ВД принимают участие отдельные члены ученического самоуправления в качестве исполнителей</i>
4	<i>В ВД всеми педагогами (учителями, воспитателями) используются современные технологии: проектные и событийные формы работы, совместно-распределенная деятельность учащихся, включение их в социально-значимые проекты, включение родителей в событийную и проектную деятельность детей. Акцентом в ВР стал рост от ступени к ступени активности и самостоятельности учащихся в организации коллективных творческих дел – от постановки целей и распределения ответственности до реализации и самооценки. На базе ОО создана и действует школьная юридическая консультация для правового консультирования участников образовательных отношений</i>	<i>Начинают использоваться современные технологии ВД: проектные и событийные формы работы, включение учащихся в социально-значимые проекты</i>		<i>ВД организована по традиционным направлениям. Планы ВД не согласованы с целями Программы развития.</i>
5	<i>Результаты системы ВД постоянно анализируются и сравниваются с опытом ведущих ОО, система ВД непрерывно совершенствуется при сохранении базовых традиций и ритуалов школы, отражающих ее самобытность</i>	<i>Результаты системы ВД анализируются и сравниваются с опытом аналогичных ОО</i>		<i>Результаты отдельных мероприятий ВД анализируются и оцениваются</i>

Таблица №11

Действенность управления социально- психологической поддержкой обучающихся

№ пп	Оптимальный уровень	Критический уровень	Недопустимый уровень
1	<i>В ОО разработана и</i>	<i>В ОО разрабатывается</i>	<i>Отдельные</i>

	<i>внедряется система</i> социально-психологической поддержки учащихся и сотрудников. Основные принципы и положения этой системы документированы и доступны заинтересованным сторонам	<i>система</i> социально-психологической поддержки учащихся и сотрудников. Основные принципы и положения этой системы документированы	<i>мероприятия</i> по развитию социально-психологической поддержки учащихся включаются в планы работы ОО и его подразделений
2	<i>Создана</i> социально-психологическая служба поддержки, которая координирует работы в этой области. <i>Разработана и действует</i> система изучения и анализа характеристик учащихся, поступающих в ОО на следующий уровень обучения. <i>Разработана и действует</i> система индивидуального сопровождения по их адаптации, в том числе, с привлечением специалистов социально-психологической службы	<i>Создается служба</i> социально-психологической поддержки учащихся, имеется школьный психолог и социальный педагог	Вопросы социально-психологической поддержки учащихся решаются, в основном, <i>классными руководителями</i>
3	<i>100% учащихся с особыми образовательными потребностями</i> обеспечены индивидуальным медико-социальным и психолого-педагогическим сопровождением	<i>Не менее 80% детей с особыми образовательными потребностями</i> обеспечены индивидуальным медико-социальным и психолого-педагогическим сопровождением	Уровень социальной поддержки <i>минимальный</i>
4	Система социально-психологической поддержки регулярно <i>анализируется, сравнивается с опытом работы ведущих ОО</i> и постоянно совершенствуется	Результаты работы <i>анализируются и предпринимаются</i> необходимые корректирующие действия	Достаточность уровня социальной поддержки <i>не оценивается и не анализируется</i>

Таблица №12

Действенность управления инновационной деятельностью (ИД)

№ пп	Оптимальный уровень	Критический уровень	Недопустимый уровень
1	В ОО <i>внедрены технологии проектного менеджмента</i> . ИД ведётся в рамках модели системных изменений образовательной деятельности по приоритетным направлениям Программы развития ОО	ИД ведётся в рамках отдельных <i>не согласованных друг с другом</i> локальных инноваций <i>структурных подразделений</i>	ИД ведётся в рамках отдельных <i>не согласованных друг с другом</i> локальных инноваций <i>учителей</i>



2	В выполнение ИД <i>вовлекается весь педколлектив, администрация, представители научной и родительской общественности, социальные партнёры</i>	ИД выполняется по <i>инициативе администрации</i> ОО, в которую вовлекаются администрация и (или) <i>отдельные подразделения</i> (кафедры, МО).	В ОО ИД осуществляется <i>отдельными педагогами по их инициативе</i>
3	В ОО обеспечивается <i>единство образовательной и инновационной деятельности</i> . Работы по ИД координируются и направляются руководством ОО (лидирующая роль руководства) и специальными подразделениями (координирующие органы, лаборатории и т.п.)	Ответственность за организацию и выполнение ИД <i>возложена на руководителей кафедр, МО, иных подразделений, задействованных в ИД, и не координируется</i>	Ответственность за организацию и выполнение ИД <i>не закреплена</i>
4	<i>Разработана, реализуется и совершенствуется комплексная программа и система управления ИД, установлены целевые показатели, которые регулярно измеряются, анализируются, сравниваются с целями Программы развития, программы ИД, результатами аналогичных и (или) ведущих ОО по направлению ИД и служат основой для корректирующих и предупреждающих действий</i>	<i>Разрабатывается программа и система управления ИД, целевые показатели, которые регулярно измеряются, анализируются, сравниваются с поставленными целями, служат основой для корректирующих действий и регулярно рассматриваются на семинарах, заседаниях Научно-методического совета и т.п</i>	Программа и показатели деятельности ИД <i>отсутствуют и не разрабатываются</i>
5	Результаты ИД ОО <i>подтверждены независимой внешней экспертизой и признаны на муниципальном, региональном, федеральном, международном уровнях, о чем свидетельствуют публикации в СМИ, грамоты, благодарственные письма и дипломы</i>	Результаты ИД ОО <i>подтверждены самоаудитом и внешней экспертизой и признаны на муниципальном и региональном уровне (публикации в СМИ, грамоты, благодарственные письма и дипломы</i>	Результаты ИД педагога <i>подтверждены и внешней экспертизой и признаны на муниципальном и региональном уровне (публикации в СМИ, грамоты, благодарственные письма и дипломы</i>
6	ИД привела к созданию <i>новых или усовершенствованных</i> продуктов (программ, проектов и др.), <i>востребованных образовательным рынком и приносящих экономические и др. эффекты. Результаты ИД</i>	ИД привела к <i>усовершенствованию</i> продуктов (программ, проектов и др.), <i>востребованных образовательной организацией. Результаты</i>	ИД привела к <i>усовершенствованию продуктов деятельности отдельных педагогов (программ, проектов и др.). Результаты</i>

	внедрены в образовательную деятельность. <i>Доказано влияние ИД на улучшение качества образования, получение учащимися новых образовательных результатов в соответствии с целями ФГОС и Программы развития</i>	ИД внедрены в образовательную деятельность отдельных подразделений школы	ИД внедрены в образовательную деятельность отдельных педагогов
7	Имеются договоры по внедрению результатов ИД в другие ОО. <i>ОО является ресурсным центром, имеющим тесные кооперационные связи с российскими и зарубежными партнерами</i>	ОО имеет договоры сотрудничества в инновационной деятельности с ОО - ресурсными центрами	ОО не имеет договоров сотрудничества в инновационной деятельности с ОО - ресурсными центрами

Таблица №13

Действенность управления созданием образовательной среды

№ пп	Оптимальный уровень	Критический уровень	Недопустимый уровень
1	Создана образовательная среда <i>инновационно-модульного типа</i> : в урочной и внеурочной деятельности ярко проявляются цели формирования метапредметных результатов, социализации; созданная среда мотивирует продуктивное, инициативное действие и взаимодействие ученика, педагога, родителя на основе создания разновозрастных и детско-взрослых общностей. Стимулируется построение и предъявление учащимися собственной позиции в урочной и внеурочной деятельности, в процедурах системы оценивания	Создана образовательная среда в рамках <i>смешанно-коллегиальной модели</i> : в урочной и внеурочной деятельности организуется сотрудничество учащихся; наряду с когнитивными образовательными целями реализуются цели развития личностного потенциала, группового взаимодействия и сотрудничества учащихся	Создана образовательная среда <i>догматического, авторитарного типа в рамках отборочно-поточно-сегментной модели</i> : в урочной и внеурочной деятельности преобладают когнитивные образовательные цели (предметные ЗУНы); авторитарный способ взаимодействия; главный критерий качества образования – положительные и хорошие оценки
2	<i>Реализуется новая позиция учителя – содействие развитию, самостоятельному получению знаний. Созданы и поддерживаются условия, при которых учителя могут и должны демонстрировать образцы продуктивной, творческой работы не по</i>	В <i>рамках МО</i> организуются взаимные консультации учителей, координация программ и учебных планов и т.п. Создан общешкольный координационный орган (директор, заместители, руководители МО), где на	Высокий уровень <i>автономности учителей</i> (сами оценивают свою работу; отсутствуют координирующие механизмы между педагогами); отсутствует

	шаблону	основе консенсуса вырабатываются решения, приемлемые для большинства участников в соответствии с общешкольной стратегией, однако границы отдельных МО и учебных предметов не преодолеваются. Намечился переход к интегративно-матричной модели управления	межпредметная интеграция. В ОО начат переход к линейно-постановочной модели.
3	Образовательная среда развивается в соответствии с Программой развития. Документально определены, измеряются, анализируются и сравниваются с достижениями аналогичных и (или) ведущих ОО показатели качества	Образовательная среда развивается в соответствии с Программой развития. Документально определены измеряемые показатели качества и их нормативные значения для контроля и управления процессом развития образовательной среды	Образовательная среда поддерживается в рамках сложившихся традиций. Рассматриваются отдельные пожелания учащихся, родителей и педагогов по её улучшению
4	Уровень среды демонстрирует системные непрерывные улучшения в течение ряда лет в соответствии с целями Программой развития	Уровень среды демонстрирует улучшение отдельных компонентов в течение ряда лет в соответствии с целями Программой развития	Уровень среды не демонстрирует улучшение в течение ряда лет в соответствии с целями Программой развития

Таблица №14

Действенность управления по обеспечению здоровьесбережения учащихся и сотрудников

№ пп	Оптимальный уровень	Критический уровень	Недопустимый уровень
1	Условия труда сотрудников и условия обучения учащихся полностью соответствуют санитарным нормам и правилам и постоянно совершенствуются. Проведена аттестация рабочих и учебных мест. Разработаны планы улучшения условий труда и обучения	Условия труда сотрудников и условия обучения учащихся полностью соответствуют санитарным нормам и правилам. Планы работы подразделений ОО предусматривают улучшение условий труда и отдыха. Налажен учет состояния здоровья лиц, работающих во вредных	Условия труда сотрудников и условия обучения учащихся по большинству показателей соответствуют санитарным нормам и правилам

		условиях труда	
2	Обеспечена диспансеризация 100% учащихся с последующей консультативной помощью врачей-специалистов, проведением лечебных мероприятий, а также контроль состояния здоровья сотрудников. 100% обучающихся обеспечены «Паспортом здоровья»	Обеспечена диспансеризация 100% учащихся и контроль состояния здоровья сотрудников.	Контроль состояния здоровья сотрудников и учащихся осуществляется по месту жительства, в ОО создается система учета
3	В образовательную деятельность интегрированы здоровьесберегающие технологии (в основе которых общеклассное взаимодействие и микрогрупповая работа, учение на основе собственной мотивации, а не принуждения, оптимизация двигательного режима и др.). В ОО организовано и постоянно совершенствуется питание обучающихся с учетом особенностей их здоровья и личных предпочтений	Здоровьесберегающие технологии интегрируются в образовательную деятельность. В ОО организовано питание обучающихся с возможностью выбора меню	Здоровьесберегающая деятельность реализуется на основе организационных мероприятий. В ОО организовано питание обучающихся без возможности выбора меню
4	Система здоровьесбережения в ОО постоянно совершенствуется на основе анализа по принятым в ОО показателям, сравнения с аналогичными ОО, ОО, имеющими статус «Школы Здоровья», предпринимаются корректирующие и предупреждающие действия	Система по здоровьесбережению постоянно анализируется по принятым в ОО показателям, предпринимаются корректирующие действия	Система по здоровьесбережению эпизодически анализируется по принятым в ОО показателям, планируются, но не всегда выполняются корректирующие действия
5	На протяжении нескольких лет фиксируется отсутствие снижения характеристик здоровья у учащихся	За счет внедрения в образовательную среду профилактических, коррекционных и реабилитационных мероприятий отмечено снижение или отсутствие роста заболеваемости обучающихся, воспитанников. Динамика в состоянии здоровья учащихся нестабильна	Динамика в состоянии здоровья учащихся нестабильна

Таблица №15

**Действенность управления бухгалтерско-финансовым обеспечением  
деятельности образовательной организации**

№ пп	Оптимальный уровень	Критический уровень	Недопустимый уровень
1	В ОО <i>внедрена и действует</i> автоматизированная система бухгалтерского учета и финансового контроля, интегрированная в информационно-аналитическую систему управления ОО. Автоматизированная система бухгалтерского учета и финансового контроля обеспечивает необходимый аналитический учет затрат, автоматическое формирование всей промежуточной и отчетной бухгалтерской документации	В ОО <i>внедрены локальные автоматизированные</i> подсистемы бухгалтерского учета, обеспечивающие необходимый аналитический учет затрат, формирование промежуточной и отчетной бухгалтерской документации.	В ОО <i>внедрены отдельные АРМ</i> бухгалтерского учета. Аналитический учет затрат, формирование промежуточной и отчетной бухгалтерской документации производится в ручном режиме
2	Система в <i>режиме реального времени</i> снабжает все уровни управления ОО информацией для принятия решений и непрерывно совершенствуется	Бухгалтерия <i>периодически и своевременно</i> снабжает все уровни управления ОО информацией для принятия управленческих решений	Бухгалтерия <i>периодически снабжает</i> все уровни управления ОО информацией для принятия управленческих решений

Таблица №16

**Действенность управления информационными ресурсами**

№ пп	Оптимальный уровень	Критический уровень	Недопустимый уровень
1	В ОО <i>разработана, реализуется и совершенствуется</i> единая концепция управления информационными ресурсами и автоматизированная система управления на базе единой информационной сети ОО	В ОО <i>разработана</i> единая концепция управления информационными ресурсами и автоматизированная система управления на базе единой информационной сети ОО	Единой концепции управления информационными ресурсами и автоматизированной системы управления в ОО <i>нет</i> .
2	В ОО в <i>полном составе функционирует</i> автоматизированная система управления образовательной деятельностью (например, школа WEB), нормативно-	В ОО <i>создается</i> автоматизированная система управления образовательной деятельностью, нормативно-методического	<i>Отсутствует</i> автоматизированная система управления образовательной и управленческой деятельностью

	методического и административного сопровождения образовательных программ, системы обеспечения и контроля качества образования на базе единой информационной сети ОО. Обеспеченность подразделений, служб и учителей АРМ составляет около 100% от потребности, анализируется и постоянно совершенствуется на основе анализа	и административного сопровождения образовательных программ, системы обеспечения и контроля качества образования. Обеспеченность подразделений, служб и учителей АРМ составляет до 50% от необходимого	
3	<i>Регулярно проводится мониторинг информационных ресурсов.</i> Активно развивается среда электронного обучения, реализуется план создания и обновления электронных учебных материалов. Система управления информационными ресурсами постоянно анализируется и сравнивается с системами аналогичных и (или) ведущих ОО в стране и за рубежом. На основе анализа предпринимаются <i>корректирующие и предупреждающие действия</i>	<i>Определены подразделения и ответственные за реализацию процесса.</i> Регулярно проводится мониторинг информационных ресурсов. На основе анализа результатов предпринимаются <i>корректирующие действия по улучшению.</i>	Распределенное управление информационными ресурсами осуществляется через <i>формирование функциональных задач отдельных подразделений:</i> центром (кабинетом) компьютерных технологий, библиотекой и т.п.

Таблица №17

Действенность управления привлечением внешних ресурсов на основе социального взаимодействия с внешними партнерами (работодателями, ОО, средними специальными учебными заведениями, вузами, общественными организациями, властными структурами, СМИ, иными образовательными и социальными организациями, организациями культуры, здравоохранения...)

№	Оптимальный уровень	Критический уровень	Недопустимый уровень
1	Идентифицированы <i>все группы партнёров</i>	Идентифицированы <i>группы потребителей, поставщиков и ОО - партнеров по образовательной деятельности</i>	Внешние партнёры <i>не идентифицированы</i>
2	ОО осуществляет <i>скоординированную деятельность</i> со всеми	ОО осуществляет <i>систематическую работу</i> с внешними	Взаимодействие с внешними партнерами

	категориями внешних партнеров в соответствии с планами работ и Программой развития по основным направлениям своей деятельности (образовательная, инновационная, хозяйственная)	партнерами, которая планируется и контролируется.	носит <i>эпизодический характер</i> , по мере возникновения задач или по инициативе самих заинтересованных сторон. Систематической работы нет
3	Установленные взаимоотношения <i>регламентируются комплексными договорами</i> со стратегическими партнерами. Закреплены ответственные подразделения за проведение этой работы, например, центр (кабинет) профориентации и довузовской подготовки и т.п.	Установленные взаимоотношения <i>регламентируются соответствующими договорами</i> . В договоре прописывается ответственный за его выполнение, как правило, член администрации	<i>Ответственные за взаимодействие с внешними партнёрами не определены</i>
4	Взаимодействие с внешними партнерами <i>дает осязаемые положительные результаты</i> , которые постоянно анализируются, и принимаются решения по развитию и расширению сфер сотрудничества. Система взаимодействия с внешними партнерами <i>постоянно сравнивается с опытом ведущих ОО в стране и совершенствуется</i>	Взаимодействие с внешними партнерами начинает давать <i>положительные результаты</i>	Взаимодействие с внешними партнерами <i>не дают положительных результатов</i>

После проведения исследования и получение баллов по каждой группе показателей критерия определяем Коэффициент качества управления образовательной организации по формуле:

$$ККУ = \frac{\text{фактическое количество баллов}}{\text{максимальное количество баллов}} * 100\%$$

Максимальное количество баллов в нашем случае равно 405. Чтобы получить данное число просуммировали группы показателей по всем критериям (например, Критерий №1 – групп показателей 6, по числу групп показателей в перечне) и умножили на 5- максимальное количество баллов, которое можно получить.

- Если Коэффициент качества управленческой деятельности составляет
- от 100% до 75%-деятельность оптимальна;
  - от 74% до 50%-деятельность осуществляется на допустимом уровне;
  - от 49% до 25%-уровень деятельности критический;
  - ниже 25%-; уровень деятельности недопустимый.

Завершающим этапом исследования будет разработка системы мер по совершенствованию управленческой деятельности

Литература и источники информации:

1. Бахмутский А.Е., Кондракова И.Э., Писарева С.А. Оценка деятельности современной школы: Учебное пособие. – М.: АПК и ППРО, 2009. – 72 с.
2. Галеева Н.Л. Результаты ГЭП как ресурс решения новых проблем (реализация принципа опережающего управления) // Эксперимент и инновации в школе, 2009. – № 3.
3. Галеева Н.Л. Реализация принципов критериального оценивания в экспертизе процесса и результатов опытно-экспериментальной работы в школе. Повышение профессиональной компетентности работников образования: актуальные проблемы и перспективные решения/ Сборник статей Вторых педагогических чтений научной школы управления образованием (25 января 2010г.). – М., 2010. – С. 366-371.
4. Галеева Н.Л. Управление ростом и реализацией профессиональных компетенций учителя в системе внутришкольной методической и экспериментальной деятельности (ресурсный и методический аспект) Коллективная монография М.: АПКиППРО, 2009. – 132 с.
5. Галеева Н.Л. Некоторые подходы к организации и планированию ВШК в соответствии с требованиями ФГОС и НСОТ.(методические рекомендации в помощь руководителям образовательных учреждений) – Москва., 2011.-85с
6. Зверева В.И. Как сделать управление школой успешным. – М.: Педагогический поиск, 2004. – 158 с.



7. Зверева В.И. Как оценить успешность в управления //Завуч, 2007, №5.- С55-60.
8. Конаржевский Ю.А. Что нужно знать директорам школы о системах и системном подходе: Учебное пособие. – Челябинск: ЧГПИ, 1986. – 135 с.
9. Конаржевский Ю.А. Внутришкольный менеджмент. – М.: Новая школа, 2007. – 158 с.
10. Конаржевский Ю.А. Педагогический анализ учебно-воспитательного процесса и управление школой. – М.: Педагогический поиск, 2005. – 80 с
11. Лебедев О.Е. Управление образовательными системами: учебно – методическое пособие для вузов.-М.: Литературное агенство «Университетская книга», 2004.-136с.
12. Мигаль, В.И. Управление современной школой. Выпуск I. Внутришкольный контроль и сетевое планирование: Практическое пособие для руководителей школ, студентов пед. учеб. Заведений, слушателей ИПК / В.И. Мигаль, Е.А. Мигаль. – Ростов-н-Д: Издательство "Учитель", 2002. – 64 с.
13. Моисеев А.М., Капто А.Е., Лоренсов А.В., Хомерики О.Г. Нововведения во внутришкольном управлении. – М.: Педагогическое общество России, 2008. – 229с
14. Моисеев А.М. Качество управления школой: каким оно должно быть.- М.: Сентябрь, 2001.-160с.
15. Майоров А.Н. Мониторинг в образовании. СПб.: Издательство «Образование – культура», 1998.-344с.
16. Майоров А.Н. Мониторинг в системе информационного обеспечения управления образованием.-СПб.: Образование – Культура, 2002.
17. Панасюк В.П. Системное управление качеством образования в школе. - С-Пб-Москва, Издательство Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена, 2000, - 240 с.

18. Управление качеством образования // под ред М.М. Поташника, Педагогическое общество России, М., 2000 -440 с.
19. Шишов С.Е., Кальней В.А. Школа: мониторинг качества образования. - Педагогическое общество России, М., 2000, 320с.
20. Шамова Т.И., Третьяков П.И., Капустин Н.П. Управление образовательными системами: учебное пособие для студентов высших учебных заведений /Под ред. Т.И. Шамовой – М.: Гуманитарный издательский центр ВЛАДОС, 2001-320с