



КОМИТЕТ ПО ДЕЛАМ ОБРАЗОВАНИЯ
ГОРОДА ЧЕЛЯБИНСКА

Муниципальное автономное общеобразовательное учреждение
«Гимназия № 76 г. Челябинска»

E-mail: gym76@inbox.ru [http:// www.74-gim76.edusite.ru](http://www.74-gim76.edusite.ru)
454078, Челябинск, Барбюса 140б ☎ 257-18-12

**Система принятия управленческих решений на основе данных
автоматизированной информационной системы «Лестница успеха»**

Принципы принятия управленческих решений

1) Ориентация на приоритет субъектной активности личности

Портрет выпускника, как основной ориентир нашей управленческой работы, предполагает достижение учащимся ряда личностных результатов в образовательном процессе. Основываясь на положениях субъектно-деятельностного подхода мы исходим из примата личностной активности в достижении личностных результатов.

Это означает, что любое управленческое решение должно исходить из понимания актуальных возможностей личности, ее потенциала, целей и приоритетов. В таких условиях учащийся сам является ключевым инициатором и действующим лицом своего развития. Управленческие решения ориентированы лишь на создание необходимых и достаточных условий для достижения требуемого результата (организация и насыщение образовательной среды, вовлечение учащихся в различные формы активности, мониторинг и предоставление обратной связи о динамике личностных результатов учащихся). Приоритеты смещаются с оценки и достижения плановых результатов на мониторинг уровня активности учащихся, обеспечение динамики результативности по итогам различных форм активностей (важен не столько результат, относительно плановых показателей, сколько сравнение результата с собственными прошлыми достижениями, видение потенциальных возможностей дальнейшего развития и т.п.).

2) Комплексность

Портрет выпускника представляет собой систему личностных результатов, достижение которых в их совокупности обеспечивает готовность личности к переходу на следующий уровень образования и/или социального развития. Дисбаланс в развитии отдельных параметров позволяет личности построить собственную траекторию движения к достижению необходимого уровня социальной зрелости.

В контексте принятия управленческих решений на основе данных АИС комплексность предполагает: единовременный мониторинг и решения по всем параметрам Портрета выпускника; вовлечение в процесс принятия решения и его исполнения всех участников образовательного процесса; Обеспеченность образовательной среды необходимым содержанием по всем направлениям развития личности при достижении параметров Портрета выпускника

3) Средовой подход

Основным инструментом достижения результатов для руководителя является образовательная среда. Организация среды, ее содержательное наполнение дают возможность управлять процессом развития личности учащегося по достижению показателей Портрета выпускника, при этом сохраняя его право на выбор, активизируя его активность, стимулируя его на принятие решений (т. е. делая полноценным субъектом образовательного процесса).

Уровни управленческих решений

1) Организация

Цель:

1. Достижение Портрета выпускника по ОО в целом и на каждом уровне общего образования в ОО

Средства достижения цели:

1. Насыщенность внешней и внутренней образовательной среды ОО (необходимая и достаточная)
2. Уровень компетентности педагогов

3. Уровень активности (субъектной позиции) педагогов
4. Коммуникативная обеспеченность (знают, понимают, вовлечены)

Операциональные показатели:

1. Комплексность и равномерность результатов по достижению «Портрета выпускника» по разным параметрам в баллах
2. Положительная динамика по достижению целей из «Портрета выпускника»
3. Степень активности учеников (роль в мероприятиях)
4. Степень активности педагогов (роль в мероприятиях)
5. Эффективность (баллы/кол-во учащихся; баллы/кол-во мероприятий; отношение кол-ва участников с результатами/кол-во участников без результатов)
6. Степень участия в событиях разного уровня (кривая распределения по уровням)

Решения:

№	Индикативный показатель	Дополнительная информация, аналитические отчеты	Варианты решений	Содержание
1	Комплексность и равномерность результатов по достижению «Портрета выпускника» (Портрета выпускника) по разным направлениям, по параметрам выпускника) в баллах			
1.1	Низкие баллы по всем параметрам «Портрета выпускника»	Наполненность календаря мероприятий Исполнение мероприятий Корректность внесенных данных	Развитие компетенций педагогов	Обучение по вопросам: Как работать с системой? Какие формы, методы работы могут применяться для достижения цели? С последующей оценкой уровня компетенций
			Изменение мотивации педагогов	Обеспечить информирование Обеспечить вовлеченность в процесс Обеспечить материальное вознаграждение
1.2	Низкие баллы по большинству параметров «Портрета выпускника» при средних и высоких по одному-двум	Анализ результатов активности по педагогам Анализ эффективности результатов (каким кол-ом учащихся, с какой степенью активности достигнуты результаты)	Трансляция опыта	Анализ опыта лучших, его описание и методическое оформление для использования на других направлениях работы по достижению «Портрета выпускника»
			Развитие внутренних коммуникаций	Информирование о различных мероприятиях. Активизация педагогов на формирование предложений по достижению параметров «Портрета выпускника» и продвижение их идей в ОО
1.3	Несколько направлений с высокими баллами,	Сводный отчет по кол-ву мероприятий на каждом направлении по	Развитие компетенций педагогов	Обучение и вовлечение в проектную деятельность по темам:

	несколько с низкими (нет нормального распределения)	параметрам «Портрета выпускника» Анализ активности учеников и педагогов по направлениям		Особенности работы по направлениям развития ученика для достижения «Портрета выпускника» Проектная работа команд учителей по «слабым» направлениям работы С последующей оценкой уровня компетенций
			Развитие отношений с контрагентами (субъектами) внешней образовательной среды	Административная поддержка инициатив по развитию направлений работы Формирование проектных задач педагогическому коллективу по развитию отношений с внешними контрагентами (заключение соглашений, договоров; согласование планов совместной работы; вовлечение родителей и др.)
2	Положительная динамика по достижению «Портрета выпускника»			
2.1	Слабо выраженная динамика по всем/большинству параметров «Портрета выпускника» в течение квартала	Наполненность календаря мероприятий Исполнение мероприятий Корректность внесенных данных Анализ результатов активности по педагогам	Развитие компетенций педагогов	Обучение по вопросам: Как оценивать достижение результатов по «Портрета выпускника»? Какие формы, методы работы могут применяться для достижения цели? С последующей оценкой уровня компетенций
			Внедрение системы мониторинга качества выполнения работ	Внедрение методик системной оценки качества Мониторинг обратной связи от учеников и родителей, работа с учителями по результатам обратной связи
			Изменение мотивации педагогов	Обеспечение исполнительской дисциплины Обеспечить вовлеченность в процесс
2.2	Слабо выраженная динамика по отдельным параметрам «Портрета выпускника» в течение квартала	Анализ результатов активности по педагогам и ученикам Сводный отчет по кол-ву мероприятий на каждом направлении по параметрам	Развитие внутренних коммуникаций и проектной работы (на основе дорожных карт)	Информирование о различных мероприятиях. Формирование проектных команд по достижению результатов на проблемных направлениях (целевые показатели, сроки, ресурсы, ответственные)

		«Портрета выпускника»	Развитие компетенций педагогов	Обучение по особенностям работы в сложных направлениях С последующей оценкой уровня компетенций
		Анализ ресурсной базы по направлениям	Ресурсное обеспечение проблемных направлений	Административная поддержка направлений Вовлечение кадров (возможность проявить себя) Материальная и финансовая поддержка направления
2.3	Не стабильная динамика в течение года (скачки, падение показателей)	Анализ сбалансированности и календаря мероприятий (распределенность по времени, учет загрузки по иным формам образовательных активностей) Анализ качества форм и методов работы	Балансировка планов (календарь мероприятий, эффективность форм и методов, цикличность загрузки)	Разработка и внедрение методик формирования планов мероприятий, их соответствие циклам образовательных процессов в организации Мониторинг и оценка эффективности форм и методов работы в зависимости от периодов школьной жизни, особенностей внутренних процессов в организации. Формирование предложений по эффективной системе форм и методов и обучение педагогов.
		Анализ вовлеченности педагогического коллектива (среднее кол-во мероприятий на педагога, персональная загрузка)	Обеспечение эффективной загрузки педагогов за счет командной работы, взаимозаменяемости, делегирования	Управление человеческими ресурсами: создание команд, перераспределение функционала внутри групп, передача отлаженных процессов менее опытным педагогам
3	Степень активности учеников (роль в мероприятиях)			
3.1	Преобладание форм пассивного участия и исполнительских действий у учащихся в целом или по отдельным направлениям	Анализ содержания календаря мероприятий на предмет форм и способов организации мероприятий Оценка методических компетенций и вовлеченности учителей	Внедрение системы мониторинга качества мероприятий Развитие методических компетенций педагогов	Взаимоконтроль, аудиты содержания мероприятий, методические объединения по направлениям Организация работы по накоплению и обобщению опыта привлечения учащихся к активному участию в мероприятиях Организация рабочих групп и практических семинаров по активизации/ развитию субъектной позиции учащихся, С последующей оценкой
			Изменение мотивации педагогов	Обеспечить вовлеченность в процесс разработки, внедрения и оценки/аудита

				Обеспечить материальное вознаграждение
3.2	Отсутствие динамики в росте числа участников с активной ролью	Анализ активности участия по персоналиям учащихся Анализ мероприятий на повторяемость, однообразие форм	Развитие компетенций педагогов	Обучение новым формам и методам работы Обобщение и распространение опыта работы со слабыми и отстающими С последующей оценкой
			Изменение мотивации педагогов	Пересмотр показателей эффективности для переключения внимания на работу со всеми учениками от достижения гарантированных результатов силами нескольких успешных учеников Повышение активности учителей за счет расширения форм обратной связи, привлечения родителей к работе (открытые рабочие группы, методсеминары с представлением результатов работ по динамике активности и т.п.)
4	Степень активности педагогов (роль в мероприятиях)			
4.1	Преобладание пассивных ролей педагогов в мероприятиях	Повторяемость и охват мероприятий, выбираемых педагогами по направлениям	Развитие внутренних коммуникаций	Информирование о событиях в разных сферах и регионах. Презентация приоритетных направлений и форм работы
			Развитие отношений с контрагентами (субъектами) внешней образовательной среды	Установление контактов с провайдерами мероприятий в ключевых направлениях. Включение организации в различные объединения и целевые инициативы для вовлечения педагогов в состав различных рабочих групп, освоения новой культуры работы
		Оценка уровня загрузки педагогов по всем направлениям работы	Обеспечение эффективной загрузки педагогов за счет командной работы, делегирования	Управление человеческими ресурсами: создание команд, перераспределение функционала внутри групп, передача отлаженных процессов менее опытным педагогам
4.2	Отсутствие динамики в росте числа педагогов с активной ролью	Анализ активностей педагогов в ИС (наполнение, внесение новых мероприятий,	Развитие компетенций педагогов	Обучение по особенностям работы в активных ролях. Коучинг руководителем их активности С последующей оценкой уровня компетенций

		использование системы в работе)	Изменение мотивации педагогов	Вовлечение в проекты организации Стимулирование участия во внешних проектах на различных ролях
5	Эффективность (баллы/кол-во учащихся; баллы/кол-во мероприятий; отношение кол-ва участников с результатами/кол-во участников без результатов)			
5.1	Стабильно низкая эффективность	Анализ результатов активности по педагогам	Ресурсное обеспечение проблемных направлений	Административная поддержка направлений Активизация внутренних отборов по направлениям (внутренние конкурсы, соревнования) с направленностью на внешние конкурсы
			Изменение мотивации педагогов	Акцент на поощрение за результат
		Сводный отчет по кол-ву мероприятий на каждом направлении	Насыщение среды качественными целесообразными мероприятиями	Обсуждение и определение критериев целевых мероприятий. Внедрение и контроль соблюдения правил отбора мероприятий для ИС
			Оптимизация нагрузки учеников	Анализ нагрузки. Формирование приоритетных направлений. Оптимизация числа активностей
5.2	Дисбаланс высокого роста кол-ва мероприятий при незначительном росте/снижении эффективности	Сводный отчет по кол-ву мероприятий на каждом направлении	Оптимизация числа мероприятий	Внедрение критериев целевых мероприятий. Проведение оценки мероприятий по их эффективности
			Планирование результативности	Разработка общих планов по результативности, каскадирование планов по направлениям. Формы контроля
		Анализ активностей педагогов	Развитие компетенций педагогов	Обучение отбору мероприятий, построению работы с учащимися по достижению результатов
			Изменение мотивации педагогов	Акцент на поощрение за результат

2) Уровень образования (начальное, основное, среднее общее)

Цель:

1. Достижение целей из «Портрета выпускника» на уровне образования

Средства достижения цели:

1. Организация образовательной среды в соответствии с возрастными особенностями детей и требованиями «Портрета выпускника» на данном уровне образования
2. Методическая обеспеченность образовательного процесса для достижения сформированности «Портрета выпускника»
3. Уровень активности (субъектной позиции) педагогов

4. Коммуникативная обеспеченность (знают, понимают, вовлечены)

Операциональные показатели::

1. Комплексность и равномерность результатов по достижению «Портрета выпускника» на ступени образования (по параметрам выпускника) в баллах
2. Положительная динамика по достижению целей «Портрета выпускника» на уровне образования
3. Степень активности учеников (роль в мероприятиях)
4. Степень активности педагогов (роль в мероприятиях)
5. Эффективность (баллы/кол-во учащихся; баллы/кол-во мероприятий; отношение кол-ва участников с результатами/кол-во участников без результатов)
6. Степень участия в событиях разного уровня (кривая распределения по уровням)

Решения:

№	Индикативный показатель	Дополнительная информация, аналитические отчеты	Варианты решений	Содержание
1	Комплексность и равномерность результатов по достижению «Портрета выпускника» (Портрета выпускника) по разным направлениям, по параметрам выпускника) в баллах			
1.1	Низкие баллы по всем параметрам «Портрета выпускника»	Наполненность календаря мероприятий Соответствие мероприятий особенностям уровня образования Корректность внесенных данных	Развитие компетенций педагогов Методическое обеспечение	Обучение по возрастным, методическим нормам и правила организации мероприятий Разработка и внедрение методических материалов по оценке и содержанию работы над «Портрета выпускника»
1.2	Низкие баллы по большинству параметров «Портрета выпускника» при средних и высоких по одному-двум	Анализ результатов активности по педагогам Анализ эффективности результатов (каким количеством учащихся, с какой степенью активности достигнуты результаты)	Трансляция опыта Развитие внутренних коммуникаций	Проведение конференций, мастер-классов, мастерских Информирование о различных мероприятиях. Активизация педагогов на формирование предложений по достижению параметров «Портрета выпускника» на данном уровне образования
1.3	Несколько направлений с высокими баллами, несколько с низкими (нет)	Сводный отчет по кол-ву мероприятий на каждом направлении по параметрам	Развитие компетенций педагогов	Коучинг руководителя. Создание постоянно действующего семинара, взаимообучение. С последующей оценкой уровня компетенций

	нормального распределения)	«Портрета выпускника» Анализ активности учеников и педагогов по направлениям	Наполнение образовательной среды	Целевое наполнение среды по задачам руководителя (поиск, анализ, внесение мероприятий)
2	Положительная динамика по достижению «Портрета выпускника»			
2.1	Слабо выраженная динамика по всем/большинству параметров «Портрета выпускника» в течение квартала	Наполненность календаря мероприятий Исполнение мероприятий Корректность внесенных данных Анализ результатов активности по педагогам	Развитие компетенций педагогов	Отбор актуальных форматов и предложение учителям (вебинары, конференции и др.). Графики обучений с контролем результатов.
			Мониторинг активности педагогов	Формы отчетности по активностям (отчет на собрании, презентация по итогам работы — обучающие материалы
			Изменение мотивации педагогов	Обеспечение исполнительской дисциплины Обеспечить вовлеченность в процесс
2.2	Слабо выраженная динамика по отдельным параметрам «Портрета выпускника» в течение квартала	Анализ результатов активности по педагогам и ученикам Сводный отчет по кол-ву мероприятий на каждом направлении по параметрам «Портрета выпускника»	Развитие внутренних коммуникаций и проектной работы (на основе дорожных карт)	Информирование о различных мероприятиях. Система обратной связи о сложностях в реализации задач
			Методическая обеспеченность направлений	Задачи рабочим группам на разработку методик по направлениям
3	Степень активности учеников (роль в мероприятиях)			
3.1	Преобладание форм пассивного участия и исполнительских действий у учащихся в целом или по отдельным направлениям	Анализ содержания календаря мероприятий на предмет форм и способов организации мероприятий Оценка методических компетенций и вовлеченности учителей	Обратная связь от учеников	Разработка и обеспечение регулярного сбора обратной связи по мотивам участия в мероприятиях
			Развитие методических компетенций педагогов	Организация работы по накоплению и обобщению опыта привлечения учащихся к активному участию в мероприятиях Организация рабочих групп и практических семинаров по активизации/ развитию субъектной позиции учащихся, С последующей оценкой
3.2	Отсутствие динамики в росте	Анализ активности участия по	Развитие компетенций педагогов	Обучение новым формам и методам работы

	числа участников с активной ролью	персоналиям учащихся Анализ мероприятий на повторяемость, однообразие форм		Обобщение и распространение опыта работы со слабыми и отстающими С последующей оценкой
			Организация форм сотрудничества учитель-родитель и-ребенок	Разработка и внедрение форматов взаимодействия. Привлечение учащихся к активным формам
4	Степень активности педагогов (роль в мероприятиях)			
4.1	Преобладание пассивных ролей педагогов в мероприятиях	Повторяемость и охват мероприятий, выбираемых педагогами по направлениям	Развитие внутренних коммуникаций	Презентация приоритетных направлений и форм работы.
			Внедрение индивидуальных планов развития (переход от пассивных к активным ролям)	Планирование педагогом мероприятий, с динамикой перехода от пассивных к активным ролям
		Оценка уровня загрузки педагогов по всем направлениям работы	Обеспечение эффективной загрузки педагогов за счет командной работы, делегирования	Определение нагрузки по формам активности и норм ее распределения по всем педагогам на данном уровне образования
4.2	Отсутствие динамики в росте числа педагогов с активной ролью	Анализ активностей педагогов в ИС (наполнение, внесение новых мероприятий, использование системы в работе)	Развитие компетенций педагогов	Индивидуальный план развития, Коучинг педагога С последующей оценкой уровня компетенций
			Изменение мотивации педагогов	Обмен опытом с коллегами, имеющими высокие результаты Вовлечение в командные проекты
5	Эффективность (баллы/кол-во учащихся; баллы/кол-во мероприятий; отношение кол-ва участников с результатами/кол-во участников без результатов)			
5.1	Стабильно низкая эффективность	Анализ результатов активности по педагогам	Методическое обеспечение	Разработка методик а основе лучших практик и контроль требования их соблюдения
			Обеспечение обратной связи	Система обратной связи — самоанализ педагогов по результатам и эффективности
		Сводный отчет по кол-ву мероприятий на каждом направлении	Система обратной связи эффективности мероприятий	Организация регулярной обратной связи от родителей и учеников по трудозатратам на мероприятие (определение целесообразности)

			Оптимизация нагрузки учеников	Оценка потребностей и организация педагогического сопровождения учеников
5.2	Дисбаланс высокого роста кол-ва мероприятий при незначительном росте/снижении эффективности	Сводный отчет по кол-ву мероприятий на каждом направлении	Разработка методик отбора и внедрения мероприятий	Внедрение критериев целевых мероприятий. Проведение оценки мероприятий по их эффективности
		Анализ активностей педагогов	Развитие компетенций педагогов	Создание проектных групп по повышению эффективности мероприятий
			Организация общественной экспертизы	Оценка родителями, учениками результатов работы педагогов для анализа и коррекции работы на основе обратной связи

3) Класс/ученик

Цель:

Достижение Портрета выпускника в классе каждым учеником

Средства достижения цели:

1. Насыщенность классной образовательной среды (необходимая и достаточная)
2. Вовлеченность семьи и учащегося
3. Уровень активности ученика и семьи
4. Коммуникативная обеспеченность (знают, понимают, вовлечены)

Операционные показатели:

1. Степень активности учеников (роль в мероприятиях)
2. Комплексность динамики проявления активности по всем параметрам «Портрета выпускника» у каждого ученика
3. Эффективность (баллы/кол-во мероприятий; отношение кол-ва мероприятий с результатами/кол-во мероприятий без результатов по каждому учащемуся)
4. Степень участия в событиях разного уровня (кривая распределения по уровням в динамике у каждого ученика)

Решения:

№	Индикативный показатель	Дополнительная информация, аналитические отчеты	Варианты решений	Содержание
1	Степень активности учеников (роль в мероприятиях)			
1.1	Преобладание форм пассивного участия и исполнительских действий у учащихся в целом или по отдельным направлениям	Обратная связь от родителей и учеников о целесообразности и востребованности мероприятий	Индивидуальная работа с учениками	Выяснение мотивов, понимания мероприятий
			Изучение социально-психологической структуры класса и сложившихся отношений	Оценка ролей, влияний, коммуникаций в классе. Использование структуры класса для вовлечения в работу всех учащихся

1.2	Отсутствие динамики в росте числа участников с активной ролью	Анализ активности участия по персоналиям учащихся Анализ мероприятий на повторяемость, однообразие форм	Организация форм сотрудничества учитель-родители-ребенок	Совместная с семьями разработка форм. Вовлечение родителей и учащихся в наполнение календаря
2	Комплексность динамики проявления активности по всем параметрам «Портрета выпускника» у каждого ученика			
2.1	Преобладание пассивных ролей по всем параметрам «Портрета выпускника»	Обратная связь от семьи и учащегося	Вовлечение семьи	Разработка единой стратегии действий для вызова на активные роли
			Разработка содержания мероприятий	Актуализация содержания мероприятий под индивидуальные особенности учащегося
2.2	Неравномерность активностей	Анализ успешности (результативности) по направлениям «Портрета выпускника»	Коммуникативная обеспеченности	Работа с информационным пространством (успех ребенка - умение достигать результата в разных направлениях, уметь работать с не успешными ситуациями)
			Мотивация учащихся активности на различных направлениях	Вовлечение в разные группы, Создание ситуаций успеха
3	Эффективность (баллы/кол-во учащихся; баллы/кол-во мероприятий; отношение кол-ва участников с результатами/кол-во участников без результатов)			
3.1	Стабильно низкая эффективность	Анализ результатов активности по направлениям	Индивидуальная информированность и умение пользоваться ИС	Оценка информированности и обучение использованию ИС
			Обеспечение обратной связи	Система обратной связи — самоанализ.
		Анализ вовлеченности семьи и ее позиция	Система обратной связи эффективности мероприятий	Организация регулярной обратной связи от родителей и учеников по трудозатратам на мероприятие (определение целесообразности)
			Оптимизация нагрузки учеников	Оценка потребностей и организация педагогического сопровождения учеников
3.2	Дисбаланс высокого роста кол-ва мероприятий, в которых участвует, при	Сводный отчет по кол-ву мероприятий на ученика Оценка позиции родителей	Развитие компетенций ученика	Педагогическое сопровождение достижения результата

	незначительном росте/снижении эффективности		Организация обратной связи	Оценка родителями, учениками результатов достижений и обсуждение планов развития ученика
--	---	--	-------------------------------	---