

Рекомендовано к использованию отделением руководителей в системе РУМО СОО (протокол № 2 от 12.04.2023 г.)

**Методические рекомендации
для экспертов по оценке документов участников премии Губернатора
Курской области в области качества образования**

Для достижения успеха любая организация вне зависимости от области деятельности, размера, структуры и уровня развития системы управления нуждается в создании соответствующей модели менеджмента.

Модель конкурса на соискание премии Губернатора Курской области в области качества (далее – модель премии) представляет собой целостный взгляд на организацию и предоставляет ей возможность провести самооценку своей деятельности, поняв свои ключевые сильные стороны и потенциальные проблемы, исходя из установленных ею видения и миссии.

Самооценка – это всесторонняя систематическая оценка организацией своей деятельности и ее результатов по отношению к модели премии.

При проведении самооценки достигается согласие, основанное на очевидных свидетельствах, между специалистами, проводящими самооценку, и руководством образовательной организации.

Проведение самооценки по модели премии дает организации следующие преимущества:

- использование при самооценке своей деятельности и ее результатов единого комплекса критериев, имеющего признание;
- получение объективных оценок, основанных на фактах, а не на мнениях;
- обеспечение общего понимания руководством и всеми сотрудниками путей эффективного обмена идеями по совершенствованию организации;
- выявление и анализ областей, нуждающихся в проведении улучшений;
- внедрение различных инициатив и передовых методов управления в повседневную деятельность организации;
- определение глубины изменений, происшедших с момента проведения предыдущей самооценки;
- возможность сравнения с лучшими результатами, достигнутыми как в данной, так и в других организациях;
- возможность распространения передового опыта лучших подразделений организации или других организаций;
- возможность признания усилий и достижений персонала в совершенствовании деятельности.

МЕТОДОЛОГИЯ САМООЦЕНКИ ПО МОДЕЛИ ПРЕМИИ

Концепции делового совершенства

Основой формирования критериев модели премии являются концепции делового совершенства:

- **создание добавленной ценности для потребителей:** непрерывное повышение ценности как для существующих, так и потенциальных потребителей, понимание, предвидение и удовлетворение их потребностей и ожиданий;

– **создание устойчивого будущего:** оказание положительного влияния на окружающий мир благодаря достижению выдающихся результатов в своей деятельности;

– **развитие собственных организационных возможностей,** эффективное управление изменениями как внутри организации, так и за ее пределами;

– **широкое использование творчества и инноваций:** обеспечение роста ценности через непрерывные улучшения и системные инновации на основе использования творческого потенциала заинтересованных сторон;

– **лидерство:** определение видения будущего и обеспечение его достижения; необходимость служить примером в отношении этики и ценностей организации, вдохновляя людей на достижение выдающихся результатов;

– **гибкое управление:** способность выявлять возможности и угрозы и реагировать на них результативно и эффективно;

– **достижение успеха благодаря таланту людей:** ценя своих работников и создавая культуру делегирования полномочий, обеспечение достижения как организационных, так и личных целей;

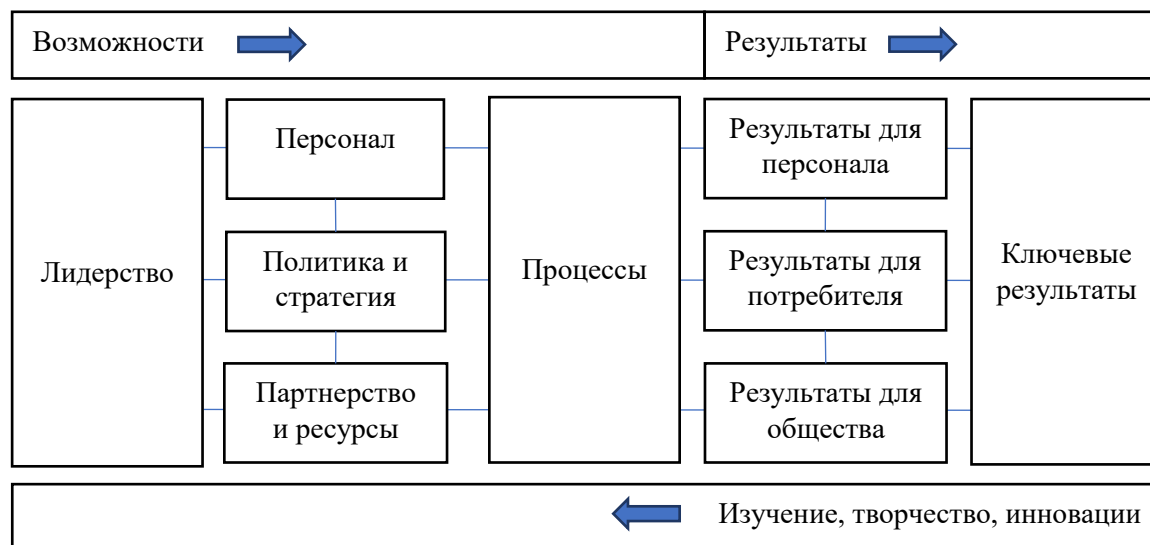
– **устойчивые выдающиеся результаты:** достижение результатов, которые соответствуют краткосрочным и долгосрочным потребностям всех сторон, заинтересованных в деятельности организации;

При проведении самооценки по критериям модели премии организация стремится продемонстрировать отражение в корпоративной культуре реализацию концепций делового совершенства.

Критерии модели премии и их содержание

Модель премии является совокупностью взаимосвязанных критериев, представляющих собой целостный взгляд на систему управления организацией.

Наличие в модели критериев «Возможности» и «Результаты» наглядно демонстрирует причинно-следственные связи того, что делает организация и каких результатов она добивается.



Динамику модели подчеркивают стрелки, показывающие, что «Результаты» обусловлены «Возможностями», а «Возможности» улучшаются на основе обратной связи, полученной от «Результатов».

1. ЛИДЕРСТВО

В критерии оценивается, каким образом лидеры образовательной организации определяют видение будущего и делают его возможным, вызывая доверие к себе и выступая примером в следовании этике образовательной организации и приверженности ее ценностям. Лидеры проявляют гибкость, создавая возможность своевременно прогнозировать и реагировать на вызовы, обеспечивать достижение образовательной организацией устойчивого успеха.

1а. Лидеры разрабатывают миссию, видение и ценности организации, определяют ее этику и являются примером в их реализации.

Например, на практике лидеры:

- разрабатывают и доводят до заинтересованных сторон видение, миссию и информируют стороны о ценностях, этике, корпоративной культуре принятых в организации;

- определяют и поддерживают ценности организации, демонстрируя примеры добросовестности, социальной ответственности и этичного поведения как внутри, так и вне организации;

- определяют ясное направление развития организации и стратегические ориентиры;

- совершенствуют культуру лидерства в организации.

1б. Лидеры разрабатывают, внедряют, анализируют систему менеджмента образовательной организации и результаты ее деятельности, обеспечивая непрерывное совершенствование системы.

Например, на практике лидеры:

- определяют и используют сбалансированный набор показателей для анализа результатов своей деятельности в долгосрочной и краткосрочной перспективе;

- совершенствуют организационную структуру и процессы для обеспечения реализации стратегии;

- понимают и используют скрытые возможности организации;

- принимают решения на основе надежной информации и знаний для анализа текущих и прогнозируемых результатов функционирования процессов;

- разрабатывают и внедряют процессы планирования и проведения улучшений через творчество, инновации и изучение лучших практик;

- обеспечивают доверие заинтересованных сторон.

1в. Лидеры взаимодействуют с внешними заинтересованными сторонами.

Например, на практике лидеры:

- применяют подходы для понимания, предвидения и реагирования на различные требования и ожидания своих ключевых заинтересованных сторон, включая потребителей, партнеров, представителей общества;

– определяют и согласовывают общие ценности, этику, культуру доверия и открытости во всей цепочке создания ценностей;

– обеспечивают прозрачность финансовой и нефинансовой отчетности перед ключевыми заинтересованными сторонами в соответствии с их ожиданиями, включая органы государственного управления и общество.

1г. Лидеры, вовлекая персонал, укрепляют культуру делового совершенства образовательной организации.

Например, на практике лидеры:

– создают культуру вовлеченности и делегирования полномочий, непрерывного улучшения деятельности и подотчетности на примере своих действий и поведения;

– формируют способность быстро обучаться и своевременно действовать;

– поддерживают персонал в реализации и достижении планов, целей и задач, в том числе личного развития;

– признают командные и индивидуальные достижения на всех уровнях организации;

– обеспечивают генерацию новых идей для инновационного и организационного развития;

– содействуют и поощряют равные возможности и разнообразие в деятельности по совершенствованию.

1д. Лидеры обеспечивают гибкость образовательной организации и эффективно управляют изменениями с учетом интересов заинтересованных сторон.

Например, на практике лидеры:

– демонстрируют способность в принятии обоснованных и своевременных решений на основе доступной информации, опыта и знаний;

– определяют внутренние и внешние факторы, необходимые для проведения изменений в организации;

– управляют изменениями с привлечением всех заинтересованных сторон для достижения устойчивого успеха организации;

– применяют проектный менеджмент для эффективного управления изменениями и улучшения процессов;

– используют системный подход к выработке и определению приоритетности творческих идей и инноваций;

– обеспечивают проведение приоритетных изменений инвестициями, ресурсами и личной поддержкой.

2. ПОЛИТИКА И СТРАТЕГИЯ

В критерии оценивается, каким образом миссия и видение образовательной организации воплощаются в жизнь через разработку стратегии, которая ориентирована на потребности и ожидания заинтересованных сторон. Для реализации стратегии применяются поддерживающие политики, устанавливаются цели и разрабатываются соответствующие подходы.

2а. Политика и стратегия образовательной организации основываются на понимании потребностей и ожиданий заинтересованных сторон, а также внешнего окружения.

Например, на практике лучшие организации:

- изучают потребности и ожидания заинтересованных сторон и на их основе разрабатывают и пересматривают политику и стратегию, обеспечивая готовность к изменениям;*
- выявляют и анализируют влияние внешних экономических, рыночных, социальных тенденций и показателей на организацию;*
- понимают и прогнозируют краткосрочные и долгосрочные последствия возможных изменений в соответствующих политических, законодательных и регулирующих требованиях как на глобальном, так и на локальном уровнях;*
- используют подходящие методы и инструменты для анализа и выявления изменений во внешней среде и применяют сценарный подход при стратегическом планировании.*

2б. Политика и стратегия основываются на понимании внутренней деятельности и возможностей образовательной организации.

Например, на практике лучшие организации:

- анализируют внутренние показатели деятельности для понимания существующих и потенциальных возможностей и способностей достижения стратегических целей;*
- изучают ключевые компетенции и возможности существующих и потенциальных партнеров для развития возможностей организации;*
- определяют влияние новых технологий на деятельность организации в будущем;*
- проводят анализ и изучение лучших практик для понимания своих сильных сторон и областей для улучшения.*

2в. Стратегия и поддерживающие ее политики разрабатываются, пересматриваются и актуализируются

Например, на практике лучшие организации:

- разрабатывают и реализуют стратегию и политики для воплощения своей миссии и видения;*
- интегрируют в своей стратегии подход к устойчивому развитию организации с цепочкой создания ценности для потребителей и разработкой процессов, выделяя необходимые ресурсы для достижения установленных целей;*
- устанавливают ключевые результаты, достижение которых необходимо для реализации миссии, достижения видения и стратегических целей;*
- управляют стратегическими рисками и выполняют сценарное планирование;*
- понимают свои ключевые компетенции и их использование для общественной пользы.*

2г. Стратегия и поддерживающие политики доводятся до заинтересованных сторон, реализуются и контролируются.

Например, на практике лучшие организации:

- переводят стратегию в согласованные процессы, проекты и организационные структуры, необходимые для своевременной реализации изменений по всей цепочке создания ценности;*
- устанавливают цели на основе сравнения своих показателей, процессов, политики и стратегии с другими организациями;*
- обеспечивают доступность финансовых, материальных и технологических ресурсов для поддержки политики и стратегии организации;*
- используют системный подход при реализации политики и стратегии для достижения желаемых результатов, обусловленных возможностями;*
- определяют цели и задачи в области инновационной деятельности, поддерживаемые применяемыми политиками и ресурсами;*
- доводят политику и стратегию до ключевых заинтересованных сторон.*

3. ПЕРСОНАЛ

В критерии оценивается, насколько персонал имеет ценность для образовательной организации, в которой создается культура, призванная обеспечивать достижение как корпоративных, так и личных целей работников; каким образом компетентность персонала развивается на принципах честности и равенства; в какой степени о работниках заботятся, признают их достижения и заслуги, обеспечивают эффективный диалог и сотрудничество методами, которые повышают лояльность персонала и мотивируют использовать свои навыки и знания для развития образовательной организации.

3а. Политика и планы в отношении персонала поддерживают стратегию образовательной организации

Например, на практике лучшие организации:

- определяют уровень компетенции персонала, необходимый для реализации стратегии;*
- осуществляют кадровое планирование в соответствии со своей стратегией, организационной структурой, новыми технологиями и ключевыми процессами;*
- адаптируют организационную структуру для успешной реализации стратегии;*
- вовлекают работников в разработку и пересмотр политики и стратегии в области персонала;*
- управляют наймом, развитием карьеры, планированием кадрового резерва на основе справедливых и равных возможностей для своего персонала;*
- проводят социологические опросы среди персонала и поддерживают другие способы получения обратной связи для улучшения кадровой стратегии, политики и планов.*

3б. Знания и компетенции персонала образовательной организации развиваются

Например, на практике лучшие организации:

- определяют навыки, компетенции и результаты, необходимые для достижения миссии, видения и стратегических целей;
- поддерживают в организации систему управления талантами и привлечения людей, необходимых для удовлетворения потребностей организации;
- поддерживают вовлеченность работников в повышение производительности труда и улучшение деятельности;
- развивают навыки и компетенции работников для обеспечения их мобильности;
- проводят индивидуальные и командные обучающие мероприятия и тренинги.

Зв. Персонал вовлечен в деятельность по реализации стратегии образовательной организации и наделен соответствующими полномочиями.

Например, на практике лучшие организации:

- делегируют полномочия персоналу и согласовывают личные и командные цели со стратегией организации;
- поддерживают применение инноваций;
- поддерживают культуру творчества и инноваций в организации;
- поощряют участие работников в общественной деятельности и мероприятиях.

Зг. Установленные коммуникации обеспечивают потребности и ожидания персонала в эффективном обмене информацией и диалоге на всех уровнях.

Например, на практике лучшие организации:

- определяют потребности и ожидания персонала в коммуникациях и обмене информацией;
- разрабатывают и внедряют каналы обмена информацией «снизу-вверх», «сверху-вниз» и горизонтальные каналы;
- информируют персонал о направлении развития организации и приоритетах ее стратегии для понимания персоналом своего вклада в общий успех;
- содействуют распространению информации, знаний и лучшей практики в организации;
- развивают культуру, способствующую повышению эффективности сотрудничества и командной работы во всех звеньях цепочки создания ценности.

Зд. Персонал ценят, награждают и заботятся о нем.

Например, на практике лучшие организации:

- согласовывают систему оплаты труда, вознаграждений и условий труда со стратегией и политикой;
- мотивируют людей к деятельности по улучшению и инновациям, признают их усилия и достижения;
- поощряют персонал за ведение здорового образа жизни, заботу об окружающей среде, социальную ответственность;
- формируют культуру взаимопомощи, признания и уважения на индивидуальном и командном уровнях.

4. ПАРТНЕРСТВО И РЕСУРСЫ

В критерии оценивается, каким образом деловые отношения с внешними партнерами и поставщиками, внутренние ресурсы образовательной организации планируются и управляются для реализации стратегии развития, функциональных стратегий, поддерживающих политик, а также эффективного функционирования процессов; каким образом обеспечивается эффективное управление экологическими и социальными аспектами деятельности.

4а. Отношения с партнерами и поставщиками выстраиваются на взаимовыгодной основе и управляются.

Например, на практике лучшие организации:

- определяют и сегментируют своих партнеров и поставщиков в соответствии со стратегией организации;*
- устанавливают подходящие политики и подходы к выстраиванию эффективной работы с ключевыми партнерами;*
- выстраивают отношения с партнерами на основе взаимного доверия, уважения и открытости;*
- обеспечивают согласование стратегии, ценностей и процессов организации со своими партнерами;*
- используют и формируют профессиональные сообщества с участием партнеров для создания дополнительной ценности для заинтересованных сторон;*
- достигают взаимной выгоды от партнерства, обеспечивая друг друга экспертными знаниями и возможностями.*

4б. Управление финансами осуществляется в целях обеспечения задач устойчивого развития образовательной организации.

Например, на практике лучшие организации:

- разрабатывают финансовую стратегию, политики и процессы для обеспечения реализации общей стратегии организации;*
- разрабатывают процессы финансового планирования, контроля, отчетности и анализа для оптимизации использования ресурсов (в том числе управление рисками);*
- распределяют ресурсы для удовлетворения всех долгосрочных потребностей, достижения и поддержания конкурентоспособности, а не только стремления к получению краткосрочной прибыли;*
- учитывают специфические требования (к качеству, охране труда и т.п.) на всех уровнях организации при реализации процессов управления финансами;*
- определяют инвестиционную политику для привлечения материальных и нематериальных ресурсов с учетом долгосрочного воздействия экономических, экологических и социальных факторов.*

4в. Управление зданиями, оборудованием, материалами и природными ресурсами осуществляется для решения задач устойчивого развития.

Например, на практике лучшие организации:

- разрабатывают и реализуют стратегию, политики и процессы управления зданиями, оборудованием и материалами;
- эффективно управляют жизненным циклом и безопасностью зданий, оборудования и материалов;
- обеспечивают соответствие обязательных требований стандартов и нормативов, включая стандарты энергоэффективности и т.п.

4д. Управление информацией и знаниями осуществляется на основе инноваций, обеспечивающих гибкость и эффективность принимаемых решений и создающих новые возможности для организации.

Например, на практике лучшие организации:

- обеспечивают лидеров точной и достаточной информацией для своевременного принятия решений;
- превращают данные в структурированную информацию и знания, которые можно распространять и эффективно использовать;
- вовлекают заинтересованные стороны и используют их знания и опыт для выработки идей и инноваций;
- управляют доступом сотрудников и сторонних лиц к необходимой информации, обеспечивают ее сохранность и защиту интеллектуальной собственности;
- управляют образовательными и партнерскими сетями для выявления возможностей применения творчества, инноваций и внедрения улучшений;
- воплощают свои идеи в жизнь по всей цепочке создания ценностей.

5. ПРОЦЕССЫ

Оценивается, каким образом разрабатываются и улучшаются процессы в образовательной организации.

5а. Осуществляется проектирование и менеджмент процессов развития дополнительного образования детей для всестороннего и гармоничного развития личности.

Например, на практике лучшие организации:

- проводят мониторинг результативности и эффективности процессов, а также изучение и внедрение лучших практик в целях стимулирования творчества, инноваций и улучшения деятельности ОО;
- создают условия для осуществления профессиональных проб обучающихся в рамках дополнительного образования.

5б. Разработка образовательных продуктов основывается на ожиданиях потребителей.

Например, на практике лучшие организации:

- внедряют инновации и создают ценности для потребителей, вовлекая их и другие заинтересованные стороны;
- проводят опросы потребителей и поддерживают другие формы обратной связи для улучшения образовательной деятельности;
- предлагают образовательные услуги с учетом изменений потребностей существующих и потенциальных потребителей.

5в. Реализуется эффективный маркетинг и продвижение образовательных продуктов.

Например, на практике лучшие организации:

- знают своих существующих и потенциальных потребителей, предвидят их потребности и ожидания;*
- превращают потребности и ожидания своих потребителей в привлекательные предложения ценности для них как сегодня, так и в будущем.*

5г. Производство, поставка и обслуживание продукции и услуг демонстрируют эффективность управления образовательной организацией.

Например, на практике лучшие организации:

- предоставляют образовательные услуги в соответствии с потребностями и ожиданиями потребителей;*
- внедряют современные инструменты повышения качества образования;*
- обеспечивают персонал всеми необходимыми ресурсами, компетенциями и полномочиями для максимального повышения удовлетворенности потребителей;*
- сравнивают свои результаты с соответствующими показателями других организаций и проводят анализ своих сильных сторон и возможностей улучшения для максимального повышения ценности для потребителей.*

5д. Менеджмент образовательной организации направлен на улучшение взаимоотношений с потребителями и другими субъектами образовательных отношений.

Например, на практике лучшие организации:

- сегментируют потребителей в соответствии со своей стратегией и устанавливают подходящие политики и процессы для эффективного управления взаимоотношениями;*
- определяют текущие и долгосрочные потребности и ожидания потребителей и удовлетворяют их;*
- поддерживают постоянный диалог с потребителями на основе открытости и прозрачности;*
- проводят непрерывный мониторинг и анализируют опыт и восприятие предоставляемой потребителям ценности и обеспечивают способность своих процессов своевременно реагировать на любую обратную связь;*
- предоставляют потребителям ясные рекомендации по ответственному использованию продукции и услуг.*

6. РЕЗУЛЬТАТЫ

В рамках данного критерия оцениваются показатели и обратная связь потребителей образовательной организации на соответствие или превышение их потребностей и ожиданий, а также оценка стабильности достижения значительных результатов.

6а. Результаты восприятия образовательной организации потребителями.

Показатели характеризуют восприятие потребителями имиджа и репутации организации, ее деятельности, ценности и качества услуг, а также описывают степень лояльности к организации. Данные для представления результатов могут быть получены из различных источников, включая анкетирование, целевые опросы, исследования фокус-групп, федеральные, региональные, отраслевые и корпоративные рейтинги, анализ отзывов, благодарностей и претензий.

Данные измерений могут включать оценку восприятия:

- *репутации и имиджа;*
- *доступности и легкости коммуникаций;*
- *ценности услуг;*
- *качества услуг;*
- *отношений с потребителями;*
- *лояльности и приверженности потребителей.*

6б. Результаты деятельности образовательной организации в области взаимоотношений с потребителями.

Это внутренние показатели, по которым организация осуществляет мониторинг, анализирует, оценивает, прогнозирует и улучшает свою деятельность и которые позволяют планировать и оказывать влияние на восприятие организации потребителями и поддерживать их лояльность.

Данные измерений могут включать показатели деятельности, применительно к:

- *имиджу и освещению в прессе отзывов потребителей;*
- *предоставлению услуг;*
- *отношениям с потребителями;*
- *потребности в тренингах;*
- *рассмотрению жалоб;*
- *сроку реакции на обращение потребителей;*
- *вовлечению потребителей и партнеров в процесс разработки продукции, процессов и т.д.;*
- *лояльности потребителей.*

7. РЕЗУЛЬТАТЫ ДЛЯ ПЕРСОНАЛА

Организация демонстрирует полученные значительные и стабильные результаты, которые соответствуют или превышают потребности и ожидания персонала, а также установленные целевые показатели.

7а. Результаты восприятия образовательной организации персоналом

Показатели характеризуют восприятие персоналом имиджа и репутации организации, ее деятельности, ценности продукции и услуг, стиля руководства и предпринимаемых действий в оказании поддержки и заботы, возможностей и карьеры, а также описывают степень лояльности работников. Они могут быть получены, например, на основе анкетирования, целевых опросов, изучения фокус-групп, интервью, мониторинга интернет-площадок для общения персонала, рейтингов, процедур оценки компетенций и аттестации.

Данные измерений могут включать восприятие:

- *удовлетворенности, вовлеченности и приверженности;*
- *мотивации и делегирования полномочий;*
- *лидерства и менеджмента;*
- *компетентности и эффективности управления;*
- *тренингов и развития карьеры;*
- *эффективных коммуникаций;*
- *условий работы;*
- *заработной платы;*
- *обеспечения безопасности и охраны здоровья.*

76. Результаты деятельности образовательной организации в отношении персонала

Это внутренние показатели, по которым организация осуществляет мониторинг, анализирует, оценивает, прогнозирует и улучшает деятельность в отношении персонала и которые позволяют планировать и оказывать влияние на восприятие организации работниками и поддерживать их лояльность.

Данные измерений могут включать показатели деятельности, применительно к:

- *вовлеченности и участию в деятельности организации;*
- *компетентности и эффективности управленческой деятельности;*
- *стилю лидерства;*
- *обучению и обеспечению развития карьеры;*
- *производительности труда;*
- *вовлеченности в группы по совершенствованию;*
- *измеримым преимуществам командной работы;*
- *внешнему признанию и наградам;*
- *внутренним коммуникациям;*
- *количеству невыходов на работу и случаев болезни;*
- *числу несчастных случаев;*
- *лояльности персонала.*

8. РЕЗУЛЬТАТЫ ДЛЯ ОБЩЕСТВА

Организация демонстрирует полученные значительные и стабильные результаты, которые соответствуют или превышают установленные потребности и ожидания различных внешних заинтересованных сторон.

8а. Результаты восприятия образовательной организации обществом.

Показатели иллюстрируют восприятие организации и ее деятельности обществом и могут быть получены из различных источников, включая опросы, исследования общественного мнения, средства массовой информации, встречи с представителями общественности, неправительственных организаций, органов государственной и муниципальной власти, освещения публичных мероприятий, независимые рейтинги, благодарности и претензии.

Данные измерений могут включать восприятие:

- *репутации и имиджа, в т. ч. как ответственного работодателя;*

- влияния на общество и местное сообщество;
- вовлеченности в деятельность общественных организаций;
- влияния на состояние рабочих мест;
- волонтерского движения;
- благотворительной деятельности;
- наград и имиджа в средствах массовой информации.

8б. Результаты деятельности образовательной организации в интересах общества.

Это внутренние показатели, по которым организация осуществляет мониторинг, анализирует, прогнозирует и совершенствует деятельность в интересах общества и государства.

Данные измерения могут включать результаты деятельности применительно к:

- деятельности в области социальной ответственности;
- соблюдению законов и норм;
- охране здоровья и безопасности людей;
- несчастным случаям;
- ответственному осуществлению закупок;
- энергоэффективности и бережливому использованию ресурсов;
- утилизации отходов и повторному использованию;
- улучшению занятости;
- сертификации, получению разрешений, лицензий и т.п.

9. КЛЮЧЕВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Организация демонстрирует полученные значительные результаты, которые соответствуют или превышают потребности и ожидания внешних и внутренних заинтересованных сторон. Показатели отражают стабильность и положительные тренды в достижении целей и задач организации по различным направлениям.

9а. Ключевые результаты деятельности образовательной организации – это ключевые результаты деятельности, которые демонстрируют успешность реализации стратегии развития организации за 3-5 лет, предшествующих участию в конкурсе.

Данные измерений могут включать результаты деятельности применительно к:

– результатам ключевых процессов, стратегических мероприятий и проектов.

9б. Ключевые индикаторы деятельности образовательной организации – это ключевые индикаторы деятельности, которые демонстрируют успешность оперативного управления и функционирования организации по различным направлениям деятельности за 3-5 лет, предшествующих участию в конкурсе.

Данные измерений могут включать индикаторы деятельности применительно к:

- финансовым индикаторам (движение денежных средств);

- расходам на содержание инфраструктуры, зданий и сооружений, затратам на проекты;
- технологиям (внедрению инноваций и т.п.);
- информации, знаниям и т.п.

Система проведения самооценки деятельности организации по модели премии

Самооценка деятельности организаций включает в себя:

- определение главных направлений в менеджменте организации по концепциям делового совершенства;
- детальную оценку возможностей и результатов организации по критериям и составляющим модели премии.

Оценка по концепциям направлена на анализ их реализации в практике менеджмента организации. Определение сильных сторон и областей для улучшения по концепциям дает характеристику организационной культуры и позволяет оценить, насколько концепции делового совершенства внедрены в практику работы организации.

Оценка по концепциям делового совершенства является инструментом высшего руководства организации. Оценка на уровне критериев может проводиться не только в интересах высшего руководства, но и руководителей структурных подразделений организации и главных специалистов.

Оценка по критериям включает в себя оценку критериев и составляющих групп «Возможности» и «Результаты».

Оценка по критериям и составляющим группы «Возможности» позволяет организации получить наглядное представление об уровне лидерства, эффективности подходов при разработке стратегии, уровне работы с персоналом, взаимодействии с партнерами и управлении ресурсами, функционировании процессов, производства продукции и оказании услуг.

Оценка по критериям и составляющим группы «Результаты» позволяет организации получить информацию о степени использования возможностей для достижения стратегических и оперативных целей, а также целей и задач в отношении своих ключевых заинтересованных сторон и потребителей.

В системе оценки по модели премии реализована так называемая логика RADAR (Results – результаты, Approach – подходы, Deployment – развертывание, Assessment and Refine – оценка и улучшение).



Рис. 1 – Модель оценки RADAR

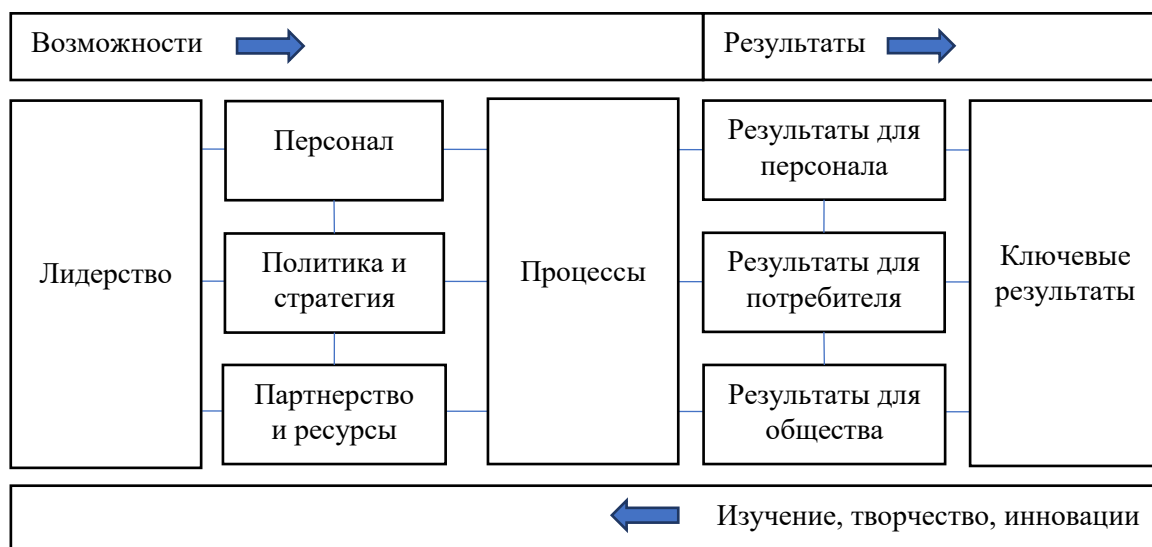
При проведении оценки организации необходимо:

- оценить полученные **результаты**, которые она стремится достичь в рамках своей стратегии;
- оценить наличие целостного набора обоснованных **подходов** для достижения необходимых результатов как в настоящем, так и в будущем;
- оценить, насколько системно развернуты подходы в соответствующих подразделениях в определенный период времени;
- проверить, каким образом оцениваются и улучшаются подходы и как происходит их развертывание на основе мониторинга и анализа достигнутых результатов.

При оценке возможностей организация стремится подтвердить, что получаемые результаты не являются случайными, а обусловлены планомерным и структурированным применением подходов.

Организации-участники конкурса оцениваются в баллах по модели премии, включающей в себя две группы критериев:

- первая группа критериев характеризует, что делает организация для получения желаемых результатов («Возможности»);
- вторая группа критериев характеризует, каких результатов добивается организация («Результаты»).



Первая группа включает в себя 5 критериев «Возможности»:

1. Лидерство
2. Политика и стратегия
3. Персонал
4. Партнерство и ресурсы
5. Процессы

Вторая группа включает в себя 4 критерия «Результаты»:

6. Результаты для потребителей
7. Результаты для персонала
8. Результаты для общества
9. Ключевые результаты

«Результаты» достигаются путем реализации «Возможностей», а «Возможности» улучшаются на основе обратной связи, полученной от «Результатов».

Для оценки подходов нужно рассмотреть, каким образом в организации происходит их развертывание, оценка и улучшение. Это раскрывается в элементах оценки (Приложение 1).

При проведении самооценки необходимо оценить критерии «Возможности» по всем применяемым подходам на основе доступных свидетельств.

При проведении оценки по критериям «Возможности» организация должна принимать во внимание, что:

- обоснованные и интегрированные подходы способствуют реализации стратегии организации;
- структурированное развертывание подходов во всех областях деятельности организации позволяет своевременно вносить требуемые изменения;
- проводятся измерения, чтобы организация могла понять, насколько хорошо работает подход и насколько эффективно он был реализован;
- подходы и их развертывание изучаются для выявления альтернативных или новых методов работы;
- цикл управления завершается проведением улучшений на основе измерения, изучения и развертывания подходов;
- информацию о применяемых подходах по критериям «Возможности» нужно раскрыть в отчете конкурсанта или предоставить экспертам во время очного обследования организации-конкурсанта.

Оценка по группе критериев «Результаты» проводится по *значимости и пригодности* и *качеству результатов*. Это раскрывается в элементах оценки в виде матрицы (Приложение 2).

При проведении оценки необходимо:

- на основе всех доступных показателей и индикаторов оценить результаты по критериям;
- общая оценка составляющей критериев «Результаты» не может превышать оценки элемента *значимость и пригодность*.

При проведении оценки по критериям «Результаты» организация должна принимать во внимание, что:

- результаты ясно показывают, как организация продвигается в реализации своей стратегии и политик;
- данные являются надежными и могут быть сегментированы для получения представления о том, что происходит в отношении различных групп заинтересованных сторон, процессов, продукции или услуг;
- отмечаются положительные тенденции за 3 года;
- целевые показатели, соответствующие стратегическим целям, достигаются;
- проводятся соответствующие сравнения;

– проводится эффективное управление результатами для обеспечения того, чтобы необходимые тенденции сохранялись и в будущем.

При проведении оценки системы менеджмента организации по модели премии применяются качественная и количественная оценки.

Качественная оценка – это определение сильных сторон и областей для улучшения. Количественная оценка – это уровень зрелости в баллах каждого элемента оценки в рамках критериев и их составляющих.

Анализ реализации концепций делового совершенства носит качественный характер и представляет собой оценку их внедрения в практику деятельности организации.

Критерии «Возможности»

№ п/п	Наименование критерия	Рекомендуемые характеристики для представления критерия
1.	Лидерство В критерии оценивается, каким образом лидеры образовательной организации определяют видение будущего и делают его возможным, вызывая доверие к себе и выступая примером в следовании этике образовательной организации и приверженности ее ценностям. Лидеры проявляют гибкость, создавая возможность своевременно прогнозировать и реагировать на вызовы, обеспечивать достижение образовательной организацией устойчивого успеха	
1a	Лидеры разрабатывают миссию, видение и ценности образовательной организации, определяют ее этику и являются примером в их реализации	1a1. Лидеры создают, демонстрируют и совершенствуют культуру лидерства в организации. 1a2. Лидеры разрабатывают и доводят до заинтересованных сторон видение, миссию и информируют их о ценностях, этике, корпоративной культуре принятых в ОО. 1a3. На практике лидеры обеспечивают наличие и внедрение в ОО программы развития ОО и (или) других стратегических документов развития ОО, которые: - включают создание всех составляющих процесса управления (определение целей, задач, методов, основных направлений развития, структуры управления); - способствуют достижению национальных целей в образовании и соответствуют заданным извне экономическим условиям функционирования ОО; - обладают свойствами адаптивности к внутренним изменениям ОО; - демонстрируют меры по совершенствованию системы государственно-общественного управления; - определяют мероприятия по привлечению различных источников финансирования ОО
1б	Лидеры разрабатывают, внедряют, анализируют систему менеджмента образовательной организации и результаты ее деятельности, обеспечивая непрерывное совершенствование системы	1б1. Лидеры совершенствуют организационную структуру и процессы ОО для обеспечения достижения стратегических целей; 1б2. Лидеры обеспечивают непрерывное совершенствование управленческих подходов, например, в таких направлениях, как: - нормативное регулирование внутренних и внешних информационных потоков ОО; - формирование внутреннего информационного пространства, эффективных каналов коммуникации и системы обмена информацией, включая документооборот; - управление информационными коммуникациями в целях удовлетворения потребностей всех участников образовательного процесса; - использование информационно-аналитических систем как инструмента управления; - управление финансовыми рисками, обеспечение системы мер по выполнению государственного (муниципального) задания; - регулирование ресурсного обеспечения ОО в соответствии со стратегией ее развития; - разработка и внедрение процессов планирования и проведения улучшений через творчество, инновации и изучение лучших практик. 1б3. Лидеры понимают и используют скрытые возможности организации ОО
1в	Лидеры взаимодействуют с	1в1. Лидеры определяют внешние заинтересованные стороны и демонстрируют активную роль при совместной деятельности.

	внешними заинтересованными сторонами	1в2. Лидеры обеспечивают наличие договоров о совместной деятельности: - с учреждениями дополнительного образования; - с культурно-просветительскими и спортивными центрами; - с образовательными центрами; - с учреждениями СПО и ВО; - с индустриальными партнерами; - с профильными комитетами и инновационными площадками (например, региональный центр выявления и поддержки одаренных детей «УСПЕХ», детские технопарки «Кванториум», центры цифрового образования «IT-куб», центры образования «Точка роста» и др.); - с профильными отделениями РУМО Курской области; - Региональным координационным центром движения «Ворлдскиллс»; - Региональным центром развития «Абилимпикс» в Курской области; - Центром опережающей профессиональной подготовки в Курской области и др.); - профессиональными сообществами (например, Ассоциация рестораторов и отельеров Курской области) и др. 1в3. Лидеры оптимально используют возможности сетевых форм и ресурсов внешних партнёров по организации дополнительного образования, возможностей дистанционного обучения, для осуществления профессиональных проб обучающихся. 1в4. Лидеры ОО демонстрируют высокий уровень развития социального партнёрства. Например, разработана программа взаимодействия или составлен план совместных действий, внедрены управленческие практики, позволяющие продемонстрировать наличие положительных результатов взаимодействия с социальными партнёрами. 1в5. Лидеры лично участвуют в повышении инвестиционной привлекательности ОО, включая привлечение внебюджетных средств). 1в6. Лидеры ОО поощряют заинтересованные стороны для участия в деятельности, приносящей пользу обществу
1г	Лидеры, вовлекая персонал, укрепляют культуру делового совершенства образовательной организации	1г1. Лидеры обеспечивают генерацию новых идей для инновационного и организационного развития: - применяют проектный менеджмент для эффективного управления изменениями и улучшения процессов в образовательной организации; - наличие статуса инновационной (апробационной, стажировочной и т.д.) площадки; - участие ОО в федеральных (региональных) грантовых программах. 1г2. Лидеры поддерживают персонал ОО в реализации и достижении планов, целей и задач, в том числе личного развития: - участие руководителя в конкурсах профессионального мастерства всех уровней; - настроенность лидеров и педагогов ОО на развитие; - лидеры ОО признают командные и индивидуальные достижения на всех уровнях ОО, поддерживают персонал в реализации и достижении планов, целей и задач, в том числе личного развития. 1г3. Наличие реализованных инициатив органов государственно-общественного управления ОО. 1г4. Лидеры ОО содействуют благоприятным отношениям между педагогами, создают культуру вовлеченности и делегирования полномочий, непрерывного улучшения деятельности и подотчетности на примере своих действий и поведения. 1г5. Лидеры ОО содействуют и поощряют равные возможности и разнообразие в деятельности по совершенствованию.
1д	Лидеры обеспечивают гибкость образовательной организации и эффективно управляют изменениями с учетом интересов	1д1. Лидеры управляют изменениями с привлечением всех заинтересованных сторон для достижения устойчивого успеха организации, например, продемонстрирована: - роль и участие лидеров ОО в проектах по внедрению бережливых технологий в деятельности ОО;

	заинтересованных сторон	- роль и участие лидеров ОО в реализации мероприятий по развитию школьной инфраструктуры в соответствии с программой развития и (или) иными стратегическими документами развития ОО; - роль лидеров ОО в реализации мероприятий, отвечающих приоритетным направлениям региональной образовательной политики. 1д2. Лидеры используют системный подход к выработке и определению приоритетности творческих идей и инноваций: - наличие инновационных форм проведения педагогических советов, форумов, совещание и т.д. - лидеры управляют изменениями с привлечением всех заинтересованных сторон для достижения устойчивого успеха организации
2.	Политика и стратегия В критерии оценивается, каким образом миссия и видение образовательной организации воплощаются в жизнь через разработку стратегии, которая ориентирована на потребности и ожидания заинтересованных сторон. Для реализации стратегии применяются поддерживающие политики, устанавливаются цели и разрабатываются соответствующие подходы	
2а	Политика и стратегия образовательной организации основываются на понимании потребностей и ожиданий заинтересованных сторон, а также внешнего окружения	2а1. Реализация плана по устранению недостатков, выявленных в ходе независимой оценки качества условий осуществления образовательной деятельности. 2а2. В ОО понимают и прогнозируют краткосрочные и долгосрочные последствия возможных изменений в соответствующих политических, законодательных и регулирующих требованиях как на глобальном, так и на локальном уровнях: - в ОО осуществляют деятельность в соответствии с приоритетами, закрепленными в стратегических документах Российской Федерации в области образования и воспитания; - ОО использует подходящие методы и инструменты для анализа и выявления изменений во внешней среде и применяет сценарный подход при стратегическом планировании развития. 2а3. ОО изучает потребности и ожидания заинтересованных сторон и на их основе разрабатывает и пересматривает политику и стратегию, обеспечивая готовность к изменениям <i>(например, реализация дистанционного и сетевого обучения, обучения по индивидуальным учебным планам, профильное обучение по индивидуальным образовательным маршрутам, программы повышенного уровня, созданы педагогические, медицинские, кадетские и т.д. классы; организация работы ОО в режиме «Школа полного дня»; функционирование в ОО групп кратковременного пребывания детей, групп продлённого дня и т.д.; организация инклюзивного образования; ОО как центр цифрового развития; оказание услуг в электронном виде (электронный журнал успеваемости, дневник и т.д.).</i> 2а4. В ОО изучают потребности и ожидания заинтересованных сторон и на их основе разрабатывают и пересматривают политику и стратегию, обеспечивая готовность к изменениям
2б	Политика и стратегия основываются на понимании внутренней деятельности и возможностей образовательной организации	2б1. В ОО анализируют внутренние показатели деятельности для понимания существующих и потенциальных возможностей и способностей достижения стратегических целей: - в учреждении создана система внутренней оценки деятельности ОО. - проводится внутренний мониторинг качества образования по всем направлениям деятельности ОО, в т.ч. при организации инклюзивного образования обучающихся с ОВЗ. - проводятся социологические опросы участников образовательных отношений с целью установления степени удовлетворённости деятельностью ОО. - разработаны критерии и методики оценки эффективности

		деятельности ОО для подготовки ежегодного отчёта о самообследовании ОО. 262. Проводится изучение лучших практик деятельности общеобразовательных учреждений для понимания сильных сторон и областей для улучшения деятельности ОО. 263. ОО является участником региональных, федеральных инициатив
2в	Стратегия и поддерживающие ее политики разрабатываются, пересматриваются и актуализируются	2в1. В своём развитии ОО следует современным трендам в образовании (<i>например, применяются: SMART-обучение, образовательная робототехника, обучение вне занятий, образовательные игры, социальные медиа, STEAM и т.д.</i>). 2в2. Установлены ключевые результаты, достижение которых необходимо для реализации миссии, достижения видения и стратегических целей. Разработка стратегии обеспечения качества образовательной деятельности в ОО проводится с привлечением участников образовательных отношений. 2в3. В ОО управляют рисками для оценки сценариев развития. 2в4. В ОО понимают свои ключевые компетенции и их использование для общественной пользы.
2г	Стратегия и поддерживающие политики доводятся до заинтересованных сторон, реализуются и контролируются	2г1. В ОО переводят стратегию в согласованные процессы, проекты и организационные структуры, необходимые для своевременной реализации изменений по всей цепочке создания ценности, например, обеспечено наличие органов управления образовательной организацией, их функции. 2г2. В ОО обеспечивают открытость показателей деятельности ОО: - доводят политику и стратегию до ключевых заинтересованных сторон; - представляют публичную отчётность о состоянии и перспективах развития ОО; - размещают на официальном сайте стратегию, политику ОО, другую необходимую информацию в соответствии с законодательством; - транслируют опыт деятельности организации для педагогического сообщества через официальный сайт организации, страницы во «ВКонтакте» и других социальных сетях; - наличие медиацентра: газета, радио, страница во «ВКонтакте» и других социальных сетях; - наличие родителей обучающихся в организации – общественных наблюдателей за процедурами оценки качества образования; - размещают на территории ОО, в коридорах и холлах тематические материалы по реализации политики и стратегии организации. 2г3. Постановка целей на основе сравнения своих показателей, процессов, политики и стратегии с другими организациями
3	Персонал В критерии оценивается, насколько персонал имеет ценность для образовательной организации, в которой создается культура, призванная обеспечивать достижение как корпоративных, так и личных целей работников; каким образом компетентность персонала развивается на принципах честности и равенства; в какой степени о работниках заботятся, признают их достижения и заслуги, обеспечивают эффективный диалог и сотрудничество методами, которые повышают лояльность персонала и мотивируют использовать свои навыки и знания для развития образовательной организации	
3а	Политика и планы в отношении персонала поддерживают стратегию образовательной организации	3а1. В ОО организована эффективная кадровая политика, есть описание процесса найма и развития карьеры и наличие кадрового резерва. 3а2. В ОО определяют уровень компетенции персонала, необходимый для реализации стратегии. 3а3. Вовлечение педагогических кадров в разработку и пересмотр политики и стратегии в области управления персоналом. 3а4. В ОО определены формы оценки удовлетворённости персонала

		своей работой в организации.
3б	Знания и компетенции персонала образовательной организации развиваются	3б1. В ОО обеспечен системный подход к развитию кадрового потенциала, например, включая: - повышение квалификации и переподготовка кадров; - реализацию индивидуальных образовательных маршрутов для педагогических работников и управленческих кадров; - организацию системы наставничества (тьюторство, коучинг, менторство); - обмен опытом; - самореализацию; - делегирование полномочий в качестве руководителя, координатора при реализации проектов, - участие сотрудников в работе коллегиальных совещательных органов, - членство в общественных организациях, - индивидуальные программы профессионального карьерного роста и т.д. 3б2. Вовлеченность работников в повышение производительности труда и улучшение деятельности. 3б3. Проведение индивидуальных и командных обучающих мероприятий, тренингов для персонала. 3б4. В ОО определяют навыки, компетенции и результаты, необходимые для достижения миссии, видения и стратегических целей: - коллектив обучен применению инструментов бережливой жизнедеятельности образовательного процесса и применяет их; - обеспечено наличие перспективного плана аттестации и обучения педагогических кадров
3в	Персонал вовлечен в деятельность по реализации стратегии образовательной организации и наделен соответствующими полномочиями	3в1. В ОО делегируют полномочия персонала и согласовывают личные и командные цели со стратегией организации, включая: - формирование и развитие структуры управления образовательной организации; - поддержку деятельности коллегиальных органов управления образовательной организации; - создание административно-управленческой команды, делегирование полномочий; - работу проектных команд, групп по улучшению процессов в ОО. 3в2. В ОО поддерживают равные возможности для всех участников рабочего процесса, мотивацию персонала, предоставление доступа к задачам разным сотрудникам для совместного контроля процесса жизнедеятельности организации, вклад каждого работника в развитие организации, система делегирования полномочий и распределения обязанностей (закрепление в локальных актах ОО), и локальные акты. 3в3. В ОО поддерживают культуру творчества и инноваций в организации, включая: - поддержку применения инноваций и творчества в управлении образовательной деятельности ОО; - участие работников в общественной деятельности и мероприятиях, волонтерских практиках; - поощрение участия педагогических работников в консультативных и обучающих мероприятиях (например, образовательного центра «Сириус», регионального центра выявления и поддержки одаренных детей «УСПЕХ и др.)
3г	Установленные коммуникации обеспечивают потребности и ожидания персонала в эффективном обмене	3г1. Разработаны и внедрены каналы обмена информацией «снизу-вверх», «сверху-вниз» и горизонтальные каналы. 3г2. Организована деятельность по созданию постоянного потока ценностей, например, наличие и эффективность функционирования педагогического совета, методического совета, методических

	информацией и диалоге на всех уровнях	объединений и др. 3г3. В ОО информируют персонал о направлении развития организации и приоритетах ее стратегии для понимания персоналом своего вклада в общий успех: - создан алгоритм подачи предложений по улучшению процессов функционирования ОО (деловые игры, стратегические сессии, формы обратной связи и коллегиального принятия решений, стимулирование и поддержка инициатив); - информирование персонала о направлении развития ОО и приоритетах ее стратегии для понимания персоналом своего вклада в общий успех; - установление эффективных коммуникаций внутри трудового коллектива, управление конфликтами и др. 3г4. В ОО развивают культуру, способствующую повышению эффективности сотрудничества и командной работы во всех звеньях цепочки создания ценности. Проводится диагностика микроклимата коллектива и уровня групповой сплоченности, по результатам которой принимаются управленческие решения по изменению критических состояний, процессов, вызывающих недовольство коллектива, по результатам диагностики определяется дальнейшая деятельность по улучшению микроклимата коллектива
3д	Персонал ценят, награждают и заботятся о нем	3д1. Управление ценностной ориентацией и стимулирование кадров проводится на основе объективной оценки результатов деятельности: - эффективный контракт; - стимулирующие выплаты; - бесплатное профессиональное обучение и т.д. 3д2. Используются нематериальные способы поощрений: - грамоты; - благодарственные письма; - доска почёта; - выдвижение на государственные, региональные и муниципальные награды и т.д. 3д3. Используется системный подход к заботе о персонале, например, - наличие комнаты отдыха, психологической разгрузки, секции «Здоровье» и т.д.; - организованы дни здоровья для педагогов, выездные мероприятия; - организация ежегодного бесплатного прохождения диспансеризации, гигиенического обучения (1 раз в 2 года), программ повышения квалификации (не реже 1 раза в три года) и т.п.
4	Партнерство и ресурсы В критерии оценивается, каким образом деловые отношения с внешними партнерами и поставщиками, внутренние ресурсы образовательной организации планируются и управляются для реализации стратегии развития, функциональных стратегий, поддерживающих политик, а также эффективного функционирования процессов; каким образом обеспечивается эффективное управление экологическими и социальными аспектами деятельности	
4а	Отношения с партнерами и поставщиками выстраиваются на взаимовыгодной основе и управляются	4а1. Определение и сегментирование своих партнеров и поставщиков в соответствии со стратегией образовательной организации. 4а2. Выстраивание взаимовыгодных долгосрочных отношений с внешними партнерами: - наличие договоров о сотрудничестве и взаимодействии; - дуальном обучении; - целевом обучении. 4а3. Разнообразие форм сотрудничества с партнёрами (<i>участие обучающихся в каникулярных профильных или тематических сменах; руководство проектами обучающихся аспирантами и молодыми учеными вузов; участие обучающихся в конкурсных событиях; сетевое обучение; образовательные кластеры; образовательные экосистемы и т.д.</i>)

		4а4. Реализация с партнёрами совместных проектов (<i>IT-классы, Кванториум, Точка роста и т.д.</i>) 4а5. ОО достигают взаимной выгоды от партнерства, обеспечивая друг друга экспертными знаниями, возможностями и демонстрируя эффективность партнерских отношений, включая: - повышение качества образования (<i>например, отбор обучающихся в профильные классы, создание материально-технической базы для реализации профиля обучения, включенность в исследовательскую и проектную деятельность в данном направлении и т.п.</i>); - улучшение материально-технических условий (ремонт и оборудование кабинетов и т.д.); - качественно новую деятельность по профессиональному самоопределению (проведение встреч с представителями бизнес-сообщества, участие в мероприятиях «Точки кипения», стажировки и т.д.); - развитие одарённости школьников (базовая школа ВУЗа и т.д.)
4б	Управление финансами осуществляется в целях обеспечения задач устойчивого развития образовательной организации	4б1. Формирование системы оплаты труда и материального стимулирования кадров в рамках стратегии ОО. 4б2. Мониторинг и оценка ресурсов, определение возможных источников их пополнения (платные услуги, благотворительная помощь, участие в грантовых конкурсах и т.д.). 4б3. Управление процессами бюджетной и внебюджетной деятельности, включая: - эффективное управление внебюджетными средствами; - «народный бюджет»; - спонсорская помощь; - наличие попечительского совета ОО. 4б4. Организация закупочной деятельности. 4б5. Управление финансовыми рисками. Обеспечение системы мер по выполнению государственного (муниципального) задания
4в	Управление зданиями, оборудованием, материалами и природными ресурсами осуществляется для решения задач устойчивого развития	4в1. Регулирование ресурсного обеспечения ОО в соответствии со стратегией ее развития. 4в2. Создание новых инфраструктурных элементов: - спортплощадка; - тренажёрный зал; - медицинский кабинет и т.д. 4в3. В ОО эффективно управляют жизненным циклом и безопасностью зданий, оборудования и материалов, включая: - создание безбарьерной среды; - обеспечение антитеррористической безопасности ОО. 4в4. В ОО используют и продвигают экологические и социальные стандарты в своей отрасли (<i>например, участие в проекте «Бережливая школа»; энергоэффективность</i>). 4в5. В ОО демонстрируют эффективное управление ресурсами здания, включая: - перевод всех обучающихся на обучение в первую смену; - наличие кабинетов профильных специалистов, функционирование библиотеки как ресурсно-информационного центра, коворкинг-центра, помещений, необходимых для подготовки к исследовательской и проектной деятельности; - имеется доступ к дистанционным образовательным ресурсам; - осуществляют закупки современных высокотехнологичных средств обучения и воспитания, активно используют их при осуществлении образовательной деятельности
4г	Управление информацией и знаниями осуществляется на основе инноваций, обеспечивающих гибкость и эффективность принимаемых решений и создающих новые	4г1. В ОО сформированы портфель информационных образовательных технологий: - наличие условий для проведения ВКС и электронного документооборота; - механизмы внедрения в ОО информационных образовательных технологий; - реализация технологий для создания современной образовательной среды, комфортных условий обучения и работы сотрудников,

	возможности для образовательной организации	повышения качества образования для создания конкурентных преимуществ; - наличие электронного документооборота; - электронная библиотека. 4г2. Управление интернет-ресурсами образовательной организации. 4г3. Наличие авторских программ обучения и воспитания. 4г4. Разработана система обратной связи (в том числе электронной системы обратной связи на сайте ОО) с участниками образовательных отношений (определены и осуществляются результативные мероприятия по обмену информацией с участниками образовательных отношений относительно качества предоставления образовательных продуктов, включая жалобы потребителя)
5	Процессы Оценивается, каким образом в организации разрабатываются и улучшаются процессы в образовательной организации	
5a	Осуществляется проектирование и менеджмент процессов развития дополнительного образования детей для всестороннего и гармоничного развития личности	5a1. Наличие лицензии на право осуществления деятельности по дополнительным образовательным программам. 5a2. Описание внутренних процессов ОО и их показателей. 5a3. Мониторинг результативности и эффективности процессов, а также изучение и внедрение лучших практик в целях стимулирования творчества, инноваций и улучшения деятельности ОО. Уровень удовлетворённости качеством организации дополнительного образования учащихся, родителей. 5a4. Ширина спектра предлагаемых услуг по организации дополнительного образования, учитывая: - наличие платных услуг в области дополнительного образования; - учёт потребностей по организации дополнительного образования обучающихся; - оптимальность использования сетевых форм, ресурсов микрорайона по организации дополнительного образования, дистанционного обучения; - создание условий для осуществления профессиональных проб обучающихся в рамках дополнительного образования; - наличие системы, учитывающей динамику достижений, обучающихся в дополнительном образовании; - Наличие мероприятий для родителей по вопросам выявления, поддержки и развития способностей и талантов детей; - наличие участников программ, направленных на развитие одарённости и таланта («Ступени к Олимпу», «Сириус» и т.д.). - организация системы повышения квалификации по должности «педагог дополнительного образования». 5a5. Управление процессом дополнительного образования детей, отвечающим целям и задачам реализуемых программ, социума, с учётом состояния здоровья и возможностей обучающихся, ресурсов ОО
5б	Разработка образовательных продуктов основывается на ожиданиях потребителей	5б1. В ОО внедрена система оценки качества образования. 5б2. В ОО формируют образовательные услуги с учетом изменений потребностей существующих и потенциальных потребителей и основывается на их ожиданиях, используя, например, следующие подходы: - к оценке качества образовательных результатов учащихся; - к оценке качества организации образовательной деятельности; - к оценке профессиональной компетентности педагогов и их деятельности; - к оценке здоровья учащихся; - к оценке учебно-материальной базы; - к оценке финансово-экономического обеспечения; - к оценке социальной инфраструктуры; - к оценке уровня метапредметных компетенций учащихся в условиях введения ФГОС

5в	Реализуется эффективный маркетинг и продвижение образовательных продуктов	5в1. Изучение спроса на образовательные продукты. 5в2. Разработка / наличие маркетинговой стратегии продвижения ОО для целевых групп участников образовательных отношений. 5в3. Разработка / наличие фирменного стиля ОО (навигация по ОО и дизайн рекреаций, оформление стен, а также фирменные атрибуты (символика)). 5в4. Оказание информационных услуг. Разработана система обратной связи (в том числе электронной системы обратной связи на сайте ОО) с участниками образовательных отношений (определены и осуществляются результативные мероприятия по обмену информацией с участниками образовательных отношений относительно качества предоставления образовательных продуктов, включая жалобы потребителя)
5г	Производство, поставка и обслуживание продукции и услуг демонстрируют эффективность управления образовательной организацией	5г1. Обеспечение персонала образовательной организации всеми необходимыми ресурсами, компетенциями и полномочиями для максимального повышения удовлетворенности потребителей. 5г2. Организация участия обучающихся в профильных олимпиадах, чемпионатах рабочих профессий и т.д. 5г3. Сравнение своих результатов с соответствующими показателями других образовательных организаций, проведение анализа своих сильных сторон и возможностей улучшения для максимального повышения ценности для потребителей <i>(например, учёт потребностей учеников на поступление в определённые ОО, СПО и ВПО, анализ истории поступления выпускников, контроль правильности вектора подготовки выпускников)</i>. 5г4. Повышение качества образования выпускников
5д	Менеджмент образовательной организации направлен на улучшение взаимоотношений с потребителями и другими субъектами образовательных отношений	5д1. Мониторинг потребностей участников образовательных отношений. Имеется регламент проведения мониторинга удовлетворённости участников образовательных отношений (определены принципы и способы обратной связи). 5д2. Наличие и функционирование доступной образовательной среды (пространственно-предметный компонент), обеспечивающей адаптацию, социализацию обучающихся. Наличие и функционирование разработанных адаптированных образовательных программ. 5д3. Совместные мероприятия всех участников образовательных отношений. Проведение дней открытых дверей и других мероприятий. 5д4. Наличие и подходы к работе специалистов по работе с детьми с ОВЗ. Организация психологического сопровождения обучающихся, в том числе детей с ОВЗ. 5д5. Поддержка инициатив участников образовательных отношений по улучшению деятельности ОО. Контроль качества питания со стороны участников образовательных отношений

Приложение 2

Критерии «Результаты»

№ п/п	Наименование критерия	Рекомендуемые характеристики для представления критерия
6.	Результаты для потребителей В рамках данного критерия оцениваются показатели и обратная связь потребителей образовательной организации на соответствие или превышение их потребностей и ожиданий, а также оценка стабильности достижения значительных результатов	
6а	Результаты восприятия образовательной организации потребителями	6а1. Позиция флагмана в образовательной системе области, города, положительная динамика развития ОО за последние 3 года, динамика до и после за 3 года, управленческие инициативы (проекты): материально-технические, технологические, инновационные, организационные и прочие. 6а2. Лидирующее место ОО в рейтинге по результатам независимой оценки качества условий осуществления образовательной деятельности. 6а3. Результаты проведения мониторинга удовлетворённости участников образовательных отношений (определены принципы и способы обратной связи). 6а4. Результаты системы обратной связи. 6а5. Представлена информация и анализ состояния ОО путем сравнения показателей (критериев) за последние 3 года. 6а7. ОО систематически демонстрирует участникам образовательных отношений свою способность постоянно обеспечивать качество предоставления услуг, соответствующим законодательным и другим обязательным требованиям. 6а8. ОО демонстрирует показатели удовлетворенность участников образовательных отношений, которые стремится повысить посредством результативного применения системы, включая процессы ее постоянного улучшения, и обеспечения соответствия требованиям потребителя и соответствующим законодательным и другим обязательным требованиям. 6а9. Результаты опросов, анкетирования обучающихся и их родителей об удовлетворенности образовательной организацией
6б	Результаты деятельности образовательной организации в области взаимоотношений с потребителями	6б1. Положительная динамика привлечённых средств. 6а2. Рост доли мероприятий (вебинаров, семинаров, конференций, круглых столов) по проблематике реализации Национального проекта «Образование», организованных и проведённых ОО на муниципальном и региональном уровне. 6а3. Представлены результаты удовлетворённости потребителей: - качеством (разнообразием) предложения образовательных услуг (актуализация программ обучения, воспитания и дополнительного образования в соответствии с образовательными потребностями обучающихся, привлечение партнеров для разработки и реализации программ обучения); - качеством образования и воспитания (страница на сайте ОО с оценкой уровня удовлетворённости участников образовательного процесса и посетителей сайта ОО, организация «горячей» линии по вопросам качества образования и воспитания); - минимизация потери контингента обучающихся; - качеством обслуживания (удобный режим работы персонала ОО для взаимодействия с участниками образовательных отношений, вежливое и внимательное отношение, оперативное урегулирование проблемных вопросов, скорость обратной связи, эффективный электронный документооборот и т.д.);

		- качеством навигации в здании и на территории ОО; - динамика уровня удовлетворённости потребителями качеством предоставления услуг за последние 3 года; 6a4. Дополнительные показатели удовлетворенности потребителей, которые оцениваются и отслеживаются в ОО.
7.	Результаты для персонала В рамках данного критерия оцениваются достигнутые результаты на соответствие или превышение потребностей и ожиданий персонала	
7a	Результаты восприятия образовательной организации персоналом	Динамика уровня удовлетворённости персоналом своей работой в организации за последние 3 года по показателям: 7a1. Участие персонала в управлении организацией (кадровая политика, доступность информации, полномочия, участие в принятии управленческих решений). 7a2. Развитие потенциала работников (карьерный рост, возможность учиться и совершенствоваться и т.д.). 7a3. Психологический климат в коллективе (отношение со стороны руководства, отношения в коллективе, рабочая обстановка, поощрение инициативы и индивидуальности, сплочённость коллектива). 7a4. Социальные вопросы (равные возможности, эффективный контракт, охрана здоровья, безопасность труда, оплата труда и льготы). 7a5. Общий имидж организации (стиль лидерства, удовлетворенность деятельностью руководства ОО, традиции и ритуалы и т.д.).
7б	Результаты деятельности образовательной организации в отношении персонала	Результаты лидеров и педагогов ОО в деятельности по развитию: 7б1. Рост доли педагогических работников ОО, состоящих в региональных или муниципальных профессиональных сетевых сообществах. 7a2. Рост доли административных и педагогических работников, имеющих персональные сайты профессиональной направленности (страницы на официальных сайтах, персональные блоги/страницы в социальных сетях). 7a3. Рост доли административных и педагогических работников, являющихся региональными, всероссийскими и международными экспертами в рамках реализации различных направлений профессиональной деятельности (в том числе, члены жюри и т.д.). 7a4. Рост доли педагогических работников, имеющих публикации в официальных изданиях по профилю педагогической деятельности. 7a5. Рост доли педагогических работников, участвующих в конкурсах профессионального мастерства. 7a6. Рост доли педагогических работников, имеющих высшую и (или) первую квалификационную категорию. 7a7. Наличие экспертов Ворлдскиллс (сертифицированных, корневого, эксперта с правом проведения РЧ, эксперта с правом участия ДЭ, эксперта-мастера и пр.) 7a8. Наличие победителей и лауреатов муниципальных, региональных, всероссийских конкурсов профессионального мастерства. 7a9. Наличие преподавателей и мастеров производственного обучения профессиональных образовательных организаций, прошедших повышение квалификации в рамках федерального проекта «Молодые профессионалы». 7a10. Наличие штатных педагогических работников, имеющих высшую и первую квалификационные категории. 7a11. Доля персонала, вовлечённого в управление ОО: - участие в группах по улучшению имиджа ОО, - подача предложений по улучшению, - признание заслуг отдельных работников и групп; - реагирование на запросы опроса работников и т.д. 7a12. Доля удовлетворенности персоналом условиями работы: - предоставление дней с сохранением заработной платы; - профилактика травматизма и заболеваемости; - отсутствие текучки кадров; - использование работниками удобств и услуг, предоставляемых ОО.

		7a13. Доля удовлетворенности взаимодействием с администрацией: - точность и четкость действий администрации; - эффективность обмена информацией; - быстрота ответов на запросы и жалобы; - оценка администрацией результатов работы. 7a14. Дополнительные показатели удовлетворенности персонала, которые оцениваются и отслеживаются в образовательной организации
8.	Результаты для общества В рамках данного критерия оцениваются полученные результаты для общества на соответствие или превышение потребностям и ожиданиям соответствующих заинтересованных сторон в обществе, а также обеспечение стабильности достижения таких результатов	
8a	Результаты восприятия образовательной организации обществом	8a1. Наличие отзывов о деятельности руководителя и ОО: - на сайте ОО ведётся мониторинг отзывов (есть раздел с обратной связью); - отзывы (письма, обращения, благодарности и т.д.); - обращения на имя руководителя органа управления. 8a2. Отсутствие обоснованных жалоб на действия/бездействия руководителя по результатам обращения граждан, участников образовательного процесса, общественных организаций. 8a3. Внешняя рейтинговая оценка исполнительской дисциплины руководителя со стороны руководителя органа управления образования. 8a4. ОО имеет благодарственные письма от общественных и образовательных организаций за участие в совместных проектах. 8a5. Присвоение статуса ОО (базовая школа, лицей, гимназия) по показателям: - ранняя профориентация и выстраивание индивидуальной карьерной траектории; - высокие результаты достижений школьников в предметных олимпиадах и конкурсах, направленных на выявление детской одаренности и профессиональной успешности (<i>Всероссийская олимпиада школьников, Всероссийский конкурс научно-технологических проектов «Большие вызовы», всероссийская акция «Я – Гражданин России» и др.</i>); - доля обучающихся, внесенных в региональный реестр одаренных детей от общего числа обучающихся ОО; - использование ресурсов научных институтов РАН и других научно-практических площадок; - наличие традиционных связей с крупными университетами, научными центрами; - обладание значительным кадровым потенциалом для формирования исследовательских умений обучающихся, развития у них основ научной деятельности; - наличие опыта организации профильного обучения (углубленного обучения отдельных предметов), сетевого взаимодействия с другими ОО
8б	Результаты деятельности образовательной организации в интересах общества	8б1. Результаты реализации ОО образовательных проектов (<i>открытие профильных классов, кадетских классов, IT-классов, WorldSkills классов; выполнение нормативов при реализации проектов «Бережливая школа», результаты открытия на базе школы «Кванториума», «Точки роста», Центра дополнительного образования взрослого населения и т.д.; динамика поступления в профильные ВУЗы</i>). 8б2. Динамика участия ОО в социально значимой деятельности. 8б3. Динамика участия педагогов и администрации ОО в распространении опыта успешной педагогической и управленческой деятельности в рамках семинаров и конференций различных уровней

9.	Ключевые результаты В рамках данного критерия оцениваются достигнутые результаты на соответствие или превышение потребностей и ожиданий заинтересованных сторон	
9a	Ключевые результаты деятельности образовательной организации	Показатели в динамике за 3 года: 9a1. Выполнение муниципального задания. 9a2. Показатели достижения целей и стратегии развития образовательной организации. <i>(Например, качество знаний; результаты ГИА обучающихся 9-х, 11-х классов; результаты региональных чемпионатов и демонстрационных экзаменов в рамках WorldSkills; результаты участия обучающихся в олимпиадах и конкурсах, проектах, соревнованиях и т.д.)</i>
9б	Ключевые индикаторы деятельности образовательной деятельности	Индикаторы в динамике за 3-5 лет: 9б1. Соотношение продуктивных и репродуктивных технологий и методик в обучении. 9б2. Устойчивый спрос на образовательные услуги ОО. 9б3. Спрос на обучение в ОО, не регламентированный расстоянием. 9б4. Результаты внешней оценки 9б5. Устойчивость традиций, опыт. <i>(Например, успешность выпускников ОО, профессиональная стратификация выпускников. Соотношения желающих и зачисленных на разные уровни ОО в динамике за 3-5 лет. Способности школы взаимодействовать с семьями, степень открытости, прозрачности действий администрации. Результаты ЕГЭ, контрольные измерения уровня обученности, произведенные учредителем, иными внешними организаторами. Количественные соотношения выпускников ОО, поступивших в вузы: своего региона, других регионов, столичные вузы; соотношение выпускников, зачисленных на бюджетные и контрактные места в вузах; количественные соотношения выпускников ОО, зачисленных в вузы, учреждения НПО, СПО, и успешно завершивших обучение в них. Количество старшеклассников, выбравших экстернатную форму обучения, в том числе и по отдельным предметам. Соотношение состава (содержания) профиля обучения старшеклассников с профилем обучения, выбранном в вузе, НПО, СПО. Соотношение динамики успешности учащихся на разных ступенях обучения, выпускников НОО и ОО. Соотношение суммарных объемов учебной нагрузки и дополнительного образования (кружки, клубы в ОО) как фактор влияния на качество обучения)</i>

