

УТВЕРЖДЕНО
приказом отдела образования администрации
Новоторъяльского муниципального района
Республики Марий Эл
от 10 июня 2022 г. № 88а

**Положение
о муниципальной системе работы со школами с низкими образовательными
результатами**

I. Общие положения

1. Настоящее Положение определяет содержательно-целевые и организационно-технологические составляющие муниципальной системы работы со школами с низкими результатами обучения и школами, функционирующими в неблагоприятных социальных условиях (далее - ШНОР и ШНСУ).

2. Муниципальная система работы с ШНОР и ШНСУ базируется на принципах единства и целостности реализуемых мер, определяемых комплексом концептуальных документов:

- Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;

- государственная программа Республики Марий Эл «Развитие образования» на 2013-2025 годы, утвержденная постановлением Правительства Республики Марий Эл от 30 ноября 2022 г. № 452;

- приказ Министерства образования и науки Республики Марий Эл «Об организации работы с общеобразовательными организациями, работающими в сложных социальных условиях, общеобразовательными организациями с низкими образовательными результатами и переводу их в эффективный режим функционирования» от 6 августа 2020 г. № 519;

- региональный план-график мероприятий («Дорожная карта») по оказанию помощи образовательным организациям, работающим в неблагоприятных социальных условиях, образовательным организациям с низкими образовательными результатами и осуществлению перевода их в эффективный режим функционирования на 2021-2023 годы;

- муниципальная программа поддержки ШНОР и ШНСУ;

- школьные программы повышения качества образования/перехода в эффективный режим функционирования.

3. Система работы со школами с низкими результатами обучения и/или школами, функционирующими в неблагоприятных социальных условиях, является частью муниципальной системы оценки качества образования, направленной на формирование единого концептуально-методологического подхода к решению проблемы достижения качества муниципального образования.

**II. Описание муниципальной системы работы со школами
с низкими результатами обучения и (или) школами, функционирующими
в неблагоприятных социальных условиях**

4. Основная цель - создание и реализация механизмов консолидации управленческих, кадровых и сетевых ресурсов, обеспечивающих повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения и функционирующих в неблагоприятных социальных условиях.

5. Муниципальная система работы со школами с низкими результатами обучения

и (или) школами, функционирующими в неблагоприятных социальных условиях, включает:

- определение содержания понятий «низкие результаты обучения» и «неблагоприятные социальные условия»;
- выявление школ с низкими результатами обучения и (или) школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях;
- организацию работы со школами с низкими результатами обучения и (или) школами, функционирующими в неблагоприятных социальных условиях;
- совершенствование предметных компетенций педагогических работников в школах с низкими результатами обучения и (или) школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях;
- оказание методической помощи школам с низкими результатами обучения и (или) школам, функционирующим в неблагоприятных социальных условиях;
- осуществление сетевого взаимодействия (между образовательными организациями и (или) другими учреждениями и предприятиями);
- проведение мониторинга результатов деятельности по выявлению школ с низкими результатами обучения и (или) школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях;
- проведение мониторинга результатов деятельности по выявлению динамики образовательных результатов в школах с низкими результатами обучения и (или) школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях;
- проведение мониторинга результатов деятельности по оценке предметных компетенций педагогических работников в школах с низкими результатами обучения и (или) школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях;
- проведение мониторинга результатов деятельности по оказанию методической помощи школам с низкими результатами обучения и (или) школам, функционирующим в неблагоприятных социальных условиях;
- анализ результатов мониторингов системы работы со школами с низкими результатами обучения и (или) школами, функционирующими в неблагоприятных социальных условиях;
- разработку адресных рекомендаций по результатам анализа мониторингов показателей;
- организацию и проведение комплекса мероприятий, направленных на повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения и функционирующих в неблагоприятных социальных условиях;
- принятие управленческих решений по результатам проведенного анализа мониторингов региональных и муниципальных показателей эффективности деятельности по работе со школами с низкими результатами обучения и (или) школами, функционирующими в неблагоприятных социальных условиях.

Завершающим этапом управленческого цикла выступает анализ эффективности принятых мер и управленческих решений, по результатам которого определяются проблемы, выступающие основой при формировании нового управленческого цикла.

6. Определение содержания понятий «низкие результаты обучения» и «неблагоприятные социальные условия».

Обоснование цели:

- на основании региональной методики в Республике Марий Эл ежегодно проводится идентификация школ с низкими результатами обучения и функционирующих в неблагоприятных социальных условиях.

Низкие результаты обучения - это учебные результаты, которые общеобразовательные организации демонстрируют по итогам ежегодного мониторинга региональных и муниципальных показателей качества подготовки обучающихся в балловом диапазоне нижней квартили распределения результатов основных внешних

оценочных процедур (ВПР, ОГЭ, ЕГЭ) всех общеобразовательных организаций района.

Неблагоприятные социальные условия - это условия функционирования, определяющиеся следующими социальными факторами: опасное социальное окружение (в данном случае - общеобразовательной организации), низкий социальный статус родителей (законных представителей) обучающихся, внутренние условия образовательной организации с различными ресурсными дефицитами.

Цель: актуализация и закрепление понятий «низкие результаты обучения» и (или) «неблагоприятные социальные условия».

Задачи:

проанализировать существующие понятия «низкие результаты обучения» и (или) «неблагоприятные социальные условия»;

внести коррективы в существующие понятия с учетом принятых в районе критериев.

7. Выявление школ с низкими результатами обучения и (или) школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях.

Обоснование цели:

- существует прямая зависимость между показателями образовательных результатов обучающихся школы и показателем индекса социального благополучия школы (ИСБШ), который отражает уровень социально-экономического благополучия контингента обучающихся образовательной организации. В этой связи особую важность приобретает психолого-педагогическое сопровождение образовательной деятельности, предполагающее создание условий (педагогических, психологических, социальных) для успешного обучения и развития каждого ребенка в ситуациях школьного взаимодействия. Мировая и российская образовательная практика признают тот факт, что категория школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, испытывающих кадровый и материально - технический дефициты, должна рассматриваться в качестве требующей особого внимания и находиться в фокусе мер, направленных на повышение качества образования. Достижение приоритетных национальных задач и обеспечение повышения качества образования невозможно без выявления и определения школ с низкими образовательными результатами с целью оказания адресной поддержки и сопровождения педагогов в вопросах подготовки обучающихся к процедурам внешнего оценивания (ОГЭ, ЕГЭ, ВПР). Эффективное повышение квалификации и профессиональное развитие педагогов возможно осуществить через выявление факторов, приводящих к низким результатам обучения, с учетом специфики конкретной образовательной организации.

Цель: получение актуальной информации о деятельности образовательных организаций с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, для дальнейшего совершенствования различных форм сопровождения непрерывного профессионального развития педагогических работников в части подготовки обучающихся к внешним оценочным процедурам (ОГЭ, ЕГЭ, ВПР) и повышения психолого-педагогической компетентности педагогов школ с низкими образовательными результатами.

Задачи:

- определение критериально-оценочного механизма диагностики деятельности образовательных организаций с низкими результатами обучения или школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях;

- проведение сравнительного анализа результатов обучающихся по результатам внешних оценочных процедур (ОГЭ, ЕГЭ, ВПР) по годам;

- обеспечение информационной основы для принятия эффективных решений по совершенствованию содержания дополнительных профессиональных программ повышения квалификации, методической работы и научно-методического обеспечения профессионального развития педагогов по подготовке обучающихся к внешним оценочным процедурам.

8. Организация работы со школами с низкими результатами обучения и (или)

школами, функционирующими в неблагоприятных социальных условиях.

Обоснование цели:

- повышение качества результатов образования является одним из приоритетов муниципальной образовательной политики. Актуальным является обеспечение равного доступа к качественному образованию для всех обучающихся. В этой связи особого внимания требуют общеобразовательные организации, устойчиво демонстрирующие низкие результаты обучения, а также школы, функционирующие в неблагоприятных социальных условиях.

Цель: создание организационно-методических условий, способствующих преодолению факторов, обуславливающих низкие результаты обучения и (или) неблагоприятные условия.

Задачи:

- разработка программ перехода в эффективный режим работы школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях;

- организация методического сопровождения руководящих и педагогических работников;

- оптимизация образовательной среды, повышение качества управления для преодоления разрыва в образовательных достижениях обучающихся, обусловленных социально-экономическими, территориальными факторами и сложностью контингента;

- разработка комплекса мер, направленных на выявление и преодоление факторов, определяющих низкие результаты обучения.

9. Совершенствование предметных компетенций педагогических работников в школах с низкими результатами обучения и (или) школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях.

Обоснование цели:

- уровень профессионального мастерства педагогических работников является одним из основных условий, обеспечивающих достижение обучающимися образовательных результатов, максимально соответствующих их учебным возможностям.

Цель: совершенствование владения знаниями в области преподаваемого предмета, необходимыми для выполнения трудовых функций в соответствии с положениями профессионального стандарта.

Задачи:

- обеспечение знания учебного предмета педагогами на уровне не ниже школьной программы посредством обучения на курсах повышения квалификации и профессиональной переподготовки по необходимости;

- обеспечение условий для самоанализа своей деятельности и осознания педагогами необходимости повышения предметной компетентности;

- обеспечение условий по мотивации к саморазвитию педагогов посредством участия в профессиональных тренингах и диагностике предметных компетенций;

- организация педагогического взаимодействия внутри школьных методических объединений по предметному и профессиональному обогащению;

- выстраивание персонализированной программы по восполнению предметных дефицитов, сочетая индивидуальные и групповые формы работы.

10. Оказание методической помощи школам с низкими результатами обучения и (или) школами, функционирующими в неблагоприятных социальных условиях.

Обоснование цели:

- для обеспечения повышения компетентности учительского корпуса должна быть выстроена система, позволяющая педагогам получать методическую поддержку и консультации от более опытных и квалифицированных коллег. Обеспечение повышения качества образования в школах с низкими результатами обучения и (или) школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, невозможно без адресного

методического сопровождения.

Цель: персонифицированное повышение профессиональных компетенций педагогических работников и управленческих кадров и сопровождение их непрерывного развития на основе выявленных профессиональных дефицитов с опорой на современные исследования в области педагогики и психологии методик преподавания школьных предметов.

Задачи:

- разработка персонифицированных программ научно-методического сопровождения педагогов;
- методическое сопровождение разработки общеобразовательной организацией, включенной в список ШНОР и ШНСУ, программы перехода в эффективный режим работы и дорожной карты по реализации мер поддержки;
- организация консультирования всех участников проекта по вопросам, связанным с реализацией конкретных мероприятий дорожной карты.

11. Осуществление сетевого взаимодействия (между образовательными организациями и (или) другими учреждениями и предприятиями).

Обоснование цели:

- обеспечение качественного образования и выравнивания образовательных результатов обучающихся посредством информационной открытости деятельности школ и взаимодействия по обмену ресурсами, осуществления совместной деятельности. Поиск эффективных механизмов в повышении качества образования в школах с низкими результатами обучения и школах, функционирующих в сложных социальных условиях, определяет необходимость осуществления сетевого взаимодействия между образовательными организациями и другими учреждениями.

Цель:

- создание единого пространства для обмена опытом и эффективное использование имеющихся ресурсов в решении актуальных задач повышения качества образования.

Задачи:

- создать модель взаимодействия в рамках региональной и муниципальной инфраструктур для оказания информационно-методической помощи общеобразовательным организациям;
- реализовать на основе анализа условий их функционирования адресные и комплексные программы перевода этих школ в эффективный режим развития, включая повышение качества преподавания, управления образовательным процессом, а также модернизацию финансово-экономических и материально-технических условий, обеспечение стабильности их эффективного развития;
- совершенствовать управленческие компетенции администрации образовательной организации по обеспечению информационной открытости деятельности школ.

12. Выбор показателей эффективности и методов сбора информации муниципальной системы работы со школами с низкими результатами обучения и (или) школами, функционирующими в неблагоприятных социальных условиях.

Центральное место в системе работы с ШНОР и ШНСУ занимает мониторинг, на основе анализа результатов которого принимаются управленческие решения и обосновываются меры по совершенствованию работы с ШНОР и ШНСУ.

Использование системы муниципальных показателей призвано:

- обеспечить получение регулярной и достоверной информации об эффективности реализации мероприятий по поддержке ШНОР и ШНСУ на муниципальном уровне и результативности реализации школами программ перехода в эффективный режим работы;
- обеспечить условия для выявления, обоснования и внедрения эффективных механизмов управления качеством образования в ШНОР и ШНСУ через выявление факторов и эффективных механизмов, влияющих на качество образования;
- обеспечить качество управленческих решений по улучшению ситуации в ШНОР и

ШНСУ, повышению эффективности мер поддержки данных школ.

Сбор и обработка информации осуществляется в рамках муниципального и регионального мониторингов, анализа муниципальной программы поддержки ШНОР и ШНСУ, а также регионального мониторинга результативности реализации школьных программ перехода в эффективный режим работы.

Для получения информации используются аналитико-статистические данные об образовательных результатах, отчеты, данные внешних оценочных процедур, результаты аттестации педагогических кадров; данные опросов участников образовательных отношений, данные исследований компетенций педагогических работников и др.

13. Показатели эффективности региональной системы работы со школами с низкими результатами обучения и/или школами, функционирующими в неблагоприятных социальных условиях.

1	2	3
Выявление школ с низкими результатами обучения и (или) школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях	Используются 7 групп показателей региональной системы оценки качества подготовки обучающихся	Нижний квартиль (25 % школ с самыми низкими результатами основных внешних оценочных процедур (ВПР, ОГЭ, ЕГЭ)) за последние 3 года
Выявление динамики образовательных результатов в школах с низкими результатами обучения и (или) школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях	Динамика определяется по итогам ежегодного мониторинга 7 групп показателей региональной системы оценки качества подготовки обучающихся	Количественные значения разницы итогов ежегодного мониторинга 7 групп показателей региональной системы оценки качества подготовки обучающихся с предыдущими значениями показателей
Оценка предметных компетенций педагогических работников в школах с низкими результатами обучения и (или) школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях	Педагогические работники ШНОР и (или) ШНСУ, прошедшие диагностику профессиональных предметных компетенций по региональной методике	Общее количество в цифровом значении (общий цифровой показатель)
	Доля педагогических работников ШНОР и/или ШНСУ, показавших в результате независимой диагностики положительную динамику уровня профессиональных предметных компетенций	Процент от общего количества педагогов ШНОР и/или ШНСУ
	Доля педагогов, соответствующих индексу низких результатов профессиональной предметной компетентности	Процент от общего количества педагогов ШНОР и (или) ШНСУ
	Педагоги, работающие с обучающимися из неполных семей	Общее количество в цифровом значении (общий цифровой

1	2	3
		показатель)
	Педагоги, работающие с обучающимися, проживающими в неблагоустроенных социальных условиях	Общее количество в цифровом значении (общий цифровой показатель)
	Педагоги, работающие с обучающимися из числа переселенцев	Общее количество в цифровом значении (общий цифровой показатель)
	Педагоги, работающие с обучающимися, имеющими правонарушения	Общее количество в цифровом значении (общий цифровой показатель)
По оказанию методической помощи школам с низкими результатами обучения, школам, функционирующим в неблагоприятных социальных условиях	Доля муниципальных систем образования, в которых разработаны и утверждены муниципальные программы поддержки ШНОР и ШНСУ	Процент от общего количества муниципальных систем образования
	Доля муниципальных систем образования, в которых назначены муниципальные координаторы для работы с ШНОР и ШНСУ	Процент от общего количества муниципальных систем образования
	Доля муниципальных систем образования, в которых назначены кураторы, для оказания адресной методической помощи ШНОР и ШНСУ	Процент от общего количества муниципальных систем образования
	Доля ШНОР и ШНСУ, включенных в сетевое взаимодействие со школами-партнерами (наставниками)	Процент от общего количества ШНОР и (или) ШНСУ
	Доля педагогических работников ШНОР и ШНСУ, вовлеченных в деятельность профессиональных (в том числе сетевых) педагогических сообществ	Процент от общего количества педагогов ШНОР и (или) ШНСУ
	Доля ШНОР и ШНСУ, которым оказана методическая, консультативная и другие виды поддержки по повышению качества	Процент от общего количества ШНОР и (или) ШНСУ

1	2	3
	образования	

14. Описание методов сбора информации.

Целью мониторинга является изучение и отслеживание изменений в количественных и качественных показателях деятельности ШНОР и ШНСУ в процессе реализации комплекса мероприятий по работе с ШНОР и ШНСУ, направленных на повышение эффективности принятия управленческих решений на муниципальном, региональном и институциональном уровне для повышения качества образования. Деятельность по мониторингу осуществляется на основе принципов целеполагания, объективности, открытости.

К основным направлениям мониторинга относятся:

- мониторинг идентификации ШНОР и ШНСУ;
- мониторинг по выявлению динамики образовательных результатов ШНОР и ШНСУ;
- оценка компетенций педагогических работников ШНОР и ШНСУ;
- мониторинг методической помощи ШНОР и ШНСУ.

Каждый показатель системы оценки качества образования оценивается определённым количеством баллов.

Каждая общеобразовательная организация характеризуется своим значением суммы баллов.

Относительно максимального количества баллов, возможного при кластеризации образовательных организаций, программой мониторинговых исследований установлены следующие оценочные интервалы:

- минимальный уровень: 0 - 25 процентов;
- допустимый уровень: 25,1 процента - 50 процентов;
- средний уровень: 50,1 процента - 80 процентов;
- высокий уровень: 80,1 процента - 100 процентов.

Указанные оценочные интервалы являются основой для определения образовательной организации в тот или иной кластер.

Расчёт показателей производится в соответствии с методикой программы мониторинговых исследований. Это позволяет получить полную картину состояния муниципальной системы образования, выявить как характерные общие проблемы каждого кластера, так и специфические проблемы Новоторьяльского муниципального района Республики Марий Эл, и на этой основе разработать систему практических мер по повышению качества образования.

Сбор, обработка и интерпретация данных:

- сбор первичной информации (посредством АИС «Мониторинг») через личный кабинет школьного координатора в указанной автоматизированной информационной системе;
- обработка данных, выявление значений по каждому индикатору, параметру, вычисление суммарных баллов;
- соотнесение полученных значений с четырёхинтервальной шкалой (высокое - среднее - допустимое для освоения базового уровня знаний и минимально возможное качество процесса и результатов).

Сбор информации при проведении мониторинга качества образования образовательных организаций Новоторьяльского муниципального района Республики Марий Эл осуществляется посредством автоматизированной информационной системы (АИС «Мониторинг»).

Дополнительные сведения, необходимые для проведения оценочных процедур, социальные опросы проводятся с использованием <https://docs.google.com/forms/>.

15. Описание методов обработки информации.

Группирование общеобразовательных организаций проводится на основании следующих параметров:

- 1) тип общеобразовательной организации по расположению:
 - a) городская;
 - b) сельская;
- 2) наполняемость общеобразовательной организации:
 - a) в среднем менее 10 человек в параллели;
 - b) в среднем более 10, но менее 25 человек в параллели;
 - c) в среднем от 25 до 50 человек в параллели;
 - d) в среднем от 51 до 100 человек в параллели;
 - e) в среднем от 100 до 200 человек в параллели;
 - f) в среднем свыше 200 человек в параллели;
- 3) наличие конкурсного отбора при приеме в какие-либо классы;
- 4) наличие в общеобразовательной организации хотя бы одного результативного профиля;
 - 5) доля обучающихся, для которых русский язык не является родным:
 - a) 0 процентов;
 - b) от 0 до 25 процентов;
 - c) от 25 до 50 процентов;
 - d) свыше 50 процентов;
 - 6) уровни образования, реализуемые общеобразовательной организацией:
 - a) начальное образование (1-4 классы);
 - b) начальное и основное образование (1-9 классы);
 - 7) основное и среднее образование (5-11 классы или 7-11 классы);
 - 8) среднее образование (10-11 классы).

Пример идентификации группы общеобразовательных организаций, подготовленной для дальнейшего анализа в соответствии с показателями кластерной модели: 1a, 2d, 3, 4, 5a, 6 (a, c).

На 1 этапе общеобразовательные организации распределяются по кластерам (в зависимости от количественных и качественных значений вышеуказанных параметров в каждой конкретной общеобразовательной организации).

На 2 этапе составляются частотные таблицы групп (таблицы отражают сколько общеобразовательных организаций относятся к тому или иному сочетанию особенностей школ, позволяющих объединить их в группы) и проверяется частотная наполняемость кластеров по группам. Слишком малочисленные группы на этом этапе могут быть присоединены к другим, близким по смыслу, находящимся в данном кластере.

На 3 этапе утверждается итоговый вариант кластеризации.

Результатом мониторинга системы работы с ШНОР и ШНСУ является база статистических данных, аналитических и методических материалов, позволяющих судить об эффективности реализации комплекса мер и оперативно принимать решения по корректировке и предупреждению нежелательных эффектов.

16. Проведение анализа и подготовка адресных рекомендаций.

Анализ результатов мониторинга муниципальных и региональных показателей предполагает:

- выявление ШНОР и ШНСУ в соответствии с разработанными методиками отнесения школ к ШНОР и ШНСУ, результатом данного действия является определение перечня ШНОР и ШНСУ, которым будет оказываться поддержка;
- выявление динамики образовательных результатов в ШНОР и ШНСУ;
- оценку предметных и метапредметных компетенций педагогических работников ШНОР и ШНСУ с целью выявления дефицитов, на преодоление которых направлена система методической работы на всех уровнях;
- определение качества муниципальной программы поддержки ШНОР и ШНСУ;

- оценку методической помощи ШНОР и ШНСУ с целью получения информации о результативности мер по преодолению профессиональных дефицитов;
- отслеживание результативности реализации школьных программ по переходу в эффективный режим с целью получения информации об эффективности реализуемого комплекса мер поддержки и предупреждения негативных последствий.

По результатам проведенного анализа результатов мониторинга муниципальных и региональных показателей разрабатываются адресные рекомендации:

- на уровне ШНОР и ШНСУ - по улучшению качества преподавания и преодолению профессиональных дефицитов; разработке и корректировке школами программ перехода в эффективный режим работы;
- на уровне муниципального органа управления образования - по разработке и реализации муниципальной программы поддержки ШНОР и ШНСУ, оказанию адресной поддержки ШНОР и ШНСУ;
- на уровне Государственного бюджетного учреждения дополнительного профессионального образования Республики Марий Эл «Марийский институт образования» - по разработке и реализации дополнительных профессиональных программ, направленных на преодоление профессиональных дефицитов педагогических работников ШНОР и ШНСУ; по организации научно-методического сопровождения и адресной помощи ШНОР и ШНСУ; разработке методических рекомендаций по вопросам повышения качества образования в ШНОР и ШНСУ;
- на уровне Министерства образования и науки Республики Марий Эл - по разработке и реализации региональных проектов по повышению качества образования в ШНОР и ШНСУ.

17. Принятие мер и управленческих решений.

На основе анализа результатов мониторинга принимаются управленческие решения о совершенствовании системы работы с ШНОР и ШНСУ.

Совершенствование системы работы с ШНОР и ШНСУ обеспечивается за счет:

- разработки и реализации комплекса мер, направленных на преодоление факторов, обуславливающих низкие образовательные результаты и (или) неблагоприятные социальные условия;
- разработки и совершенствования комплекса критериев, показателей и инструментария оценки качества системы работы с ШНОР и ШНСУ;
- организации повышения квалификации педагогических и административных работников ШНОР и ШНСУ, направленного на преодоление профессиональных дефицитов; комплекса мер методической поддержки ШНОР и ШНСУ;
- разработки пакета нормативно-правовых документов поддержки ШНОР и ШНСУ на региональном и муниципальном уровнях;
- реализации сетевого взаимодействия ШНОР и ШНСУ со школами-наставниками;
- разработки методических рекомендаций по повышению качества образования в ШНОР и ШНСУ.

Управленческие решения принимаются по результатам анализа данных на разных уровнях и оформляются приказами, распоряжениями, либо в форме документов рекомендательного характера (информационно-методическими письмами).

18. Анализ эффективности принятых мер.

Завершающим этапом управленческого цикла выступает анализ эффективности принятых мер и управленческих решений, по результатам которого определяются проблемы, выступающие основой при формировании нового управленческого цикла.

Анализ эффективности принятых мер проводится не реже 2 раз в год.

Результаты анализа эффективности принятых мер не реже 1 раза в год представляются на заседании коллегиального органа.