



# Мониторинг эффективности деятельности руководителей образовательных организаций

Петрученко Татьяна Валерьевна,  
к.п.н., методист ЦНППМ

# УПРАВЛЕНИЕ

---

по целям

по результатам

## ПЛАНИРОВАНИЕ – ОРГАНИЗАЦИЯ - КОНТРОЛЬ

Опора на данные и  
их анализ.  
«Умная аналитика»

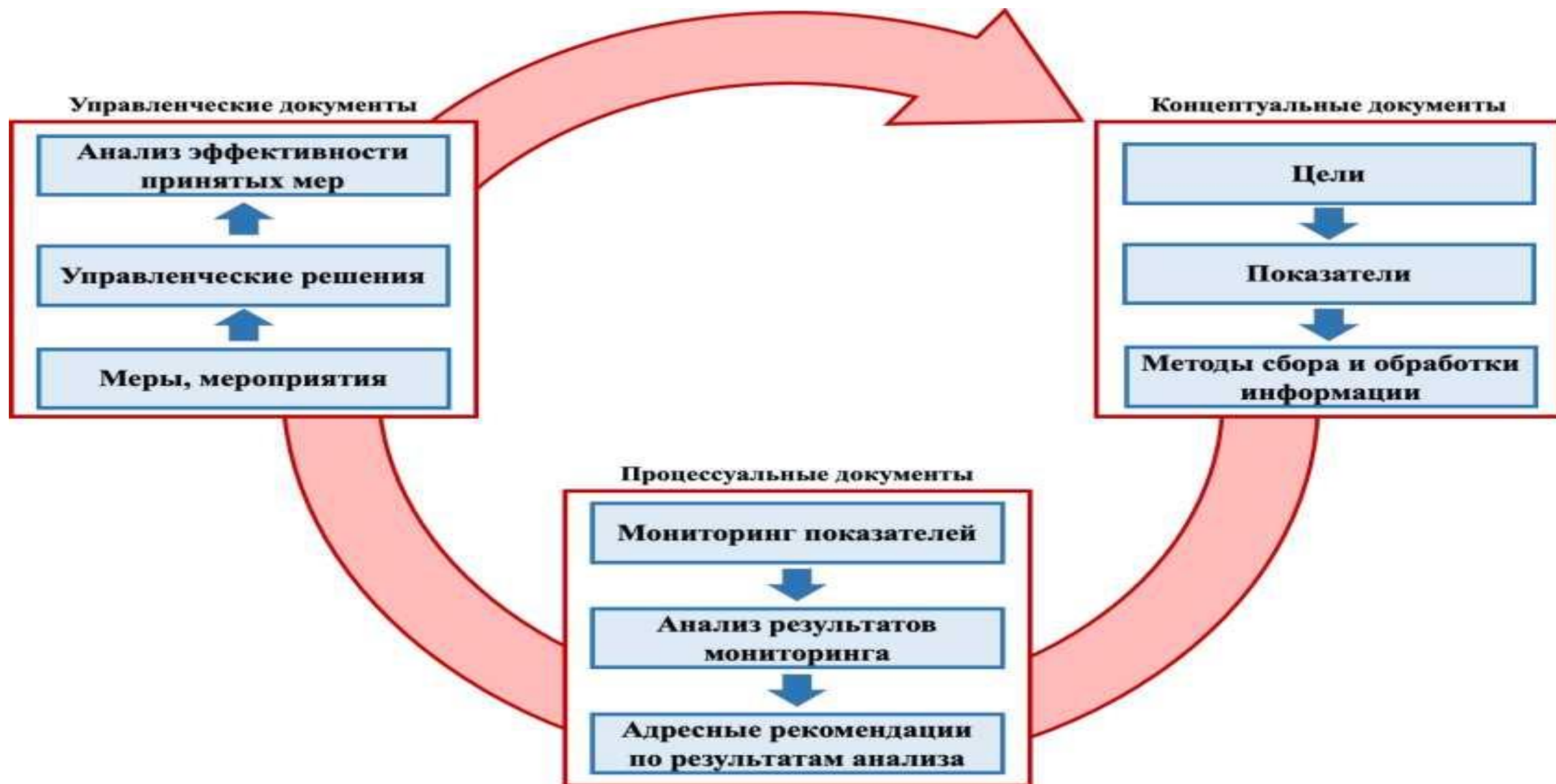
Мотивация

Ориентация контроля на  
конкретные результаты

Системность контроля

---

# Структура управленческого цикла



## концептуальные документы

- муниципальная программа,
- концепция,
- положение,
- модель,
- методология,
- отдельный документ, утверждающий показатели,
- отдельный документ, утверждающий методы сбора и обработки информации, и т. п.

## процессуальные документы

- приказ,
- письмо о предоставлении сведений,
- выгрузка из информационной системы с собранными сведениями, например в виде электронных таблиц и т. п.
- анализ результатов мониторинга показателей, рассмотренный, например, на заседании рабочей группы и т. п., направленный участникам образовательных отношений.
- адресные рекомендации, рассмотренные на общественном совете/рабочей группе и т. п., направленные участникам образовательных отношений,
- рекомендации по использованию успешных практик, рассмотренные на общественном совете/рабочей группе и т. п.,
- методические материалы, размещенные в открытом доступе/направленные участникам образовательных отношений.

## управленческие документы

- приказ о проведении мероприятия,
- письмо о проведении мероприятия участникам мероприятия, утвержденный комплекс мер,
- Дорожная карта с перечнем мер/мероприятий,
- утвержденный план по устранению выявленных в ходе проведения анализа недостатков,
- подписанная программа проведения мероприятия,
- подписанная повестка,
- подписанный протокол проведения мероприятия.
- нормативный правовой акт и т. п.
- отдельно проведенный анализ,
- отчетный документ.

# Эффективность деятельности руководителей образовательных организаций на муниципальном и региональном уровне

*Закон № 273 «Об образовании в Российской Федерации» ответственность за руководством образовательной, научной, воспитательной работой и организационно-хозяйственной деятельностью образовательной организации **закрепил за РУКОВОДИТЕЛЕМ!***

## **Региональная система мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций**

**А) Качество управленческой деятельности руководителей образовательных организаций и управленческих команд ОО региона**

Развитие внутришкольных механизмов обеспечения качества образования:

- внутренняя система оценки качества образования (объективность, достоверность, поддержка);
- система профилактики учебной неуспешности обучающихся;
- система воспитательной работы;
- система выявления, поддержки и развития способностей и талантов у обучающихся;
- система профориентации;
- система мониторинга школьного благополучия (школьного климата);

**Б) формирование и использование кадрового резерва руководителей ОО на муниципальном и региональном уровне**

**Руководители с высокой эффективностью деятельности выстраивают систему управления организацией в полном управленческом цикле, опираясь на данные систем оценки качества образования; системы выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодежи; системы работы по самоопределению и профессиональной ориентации обучающихся; системы обеспечения профессионального развития педагогических работников и управленческой(-их) команд и др. (ФИОКО**

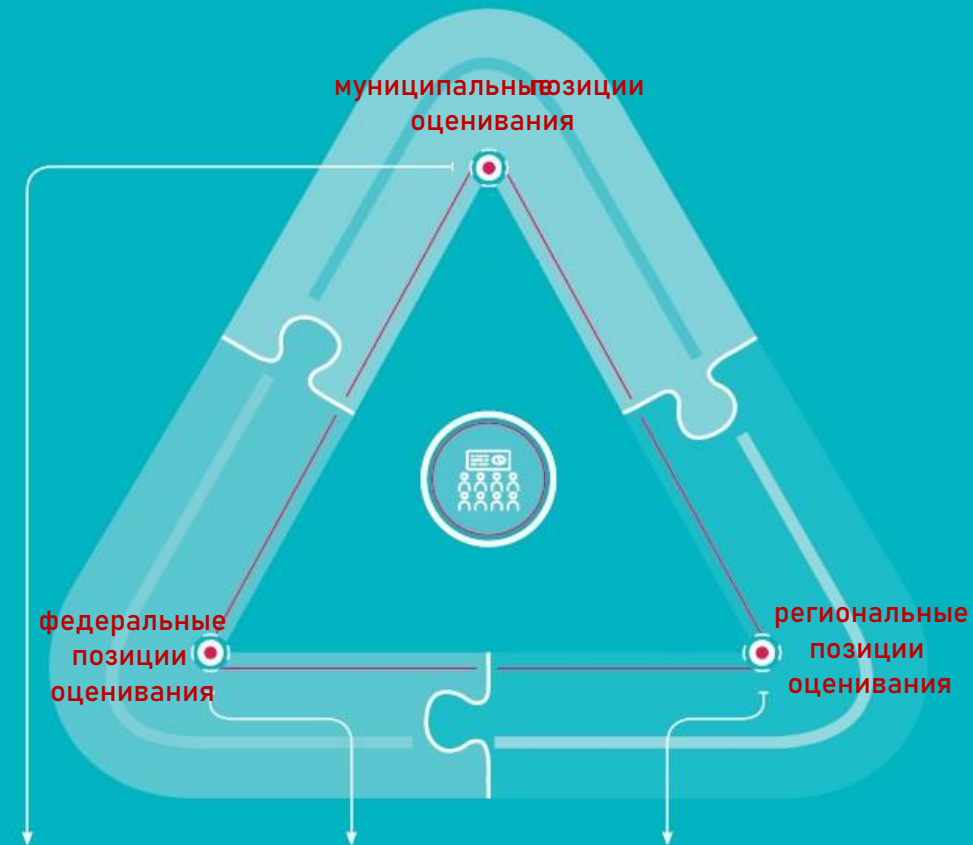
# ТРЕХУРОВНЕВАЯ МОДЕЛЬ МОНИТОРИНГА ЭФФЕКТИВНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

УРОВЕНЬ  
ПРАВЛЕНИЯ

«РЕГИОНАЛЬНЫЙ» МОНИТОРИНГ эффективности руководителей образовательных организаций – мониторинг по **РЕГИОНАЛЬНЫМ ПОКАЗАТЕЛЯМ**

2 УРОВЕНЬ  
УПРАВЛЕНИЯ

«МУНИЦИПАЛЬНЫЙ» МОНИТОРИНГ эффективности руководителей образовательных организаций – мониторинг по **МУНИЦИПАЛЬНЫМ ПОКАЗАТЕЛЯМ**



## РЕГИОНАЛЬНЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ МЕХАНИЗМЫ

региональные  
показатели

региональные  
показатели

## МУНИЦИПАЛЬНЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ МЕХАНИЗМЫ

муниципальные  
показатели

муниципальные  
показатели

муниципальные  
показатели



## 9 КОМПОНЕНТОВ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ЦИКЛА

### Цели

### Показатели

### Методы сбора и обработки информации

нормативно-правовой акт Администрации муниципального района  
(городского округа)

### Мониторинг показателей

письмо в ОО  
о проведении  
мониторинга,  
приказ

### Анализ результатов мониторинга

аналитическая  
справка

### Адресные рекомендации по результатам анализа

письмо в ОО  
о направлении  
рекомендаций

### Меры, мероприятия

план мероприятий,  
отчет о мероприятии,  
индивидуальные  
планы развития,  
протоколы

### Управленческие решения

аналитический  
отчет, приказы,  
распоряжения и  
т.д.

### Анализ эффективности принятых мер

анализ, план  
мероприятий по  
ОЭР на след. год

## п.2.1. Мониторинг эффективности руководителей ОО 2023 год

Цель: оценка уровня сформированности качества управленческой деятельности на основе оценки эффективности профессиональной деятельности руководителей ОО в муниципальных образованиях ТО

Ключевые вопросы:

- повышение качества управленческой деятельности на основе оценки эффективности профессиональной деятельности -руководителей ОО
- подготовка управленческих команд
- совершенствование качества профессиональных компетенций руководителей образовательных организаций Тюменской области в контексте профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации»
- формирование резерва управленческих кадров образовательных организаций ТО
- реализация проекта «Школа Минпросвещения РФ»
- переход на ФГОС старшей школы с 1 сентября 2023 года

Что оценивается:

- материалы сайтов
- статистическая информация

Инструментарий:

- материалы сайтов
- анкеты
- диагностика руководителей ОО, управленческих команд, кадрового резерва (в рамках КПК)

Представление результатов: аналитическая справка

Кто принимает решения: МОУО, ММС

Кто использует результаты: ДОН ТО, ГАОУ ТО ДПО ТОГИРРО, ММС, МОУО



# Экспертиза деятельности руководителей образовательных организаций

№ п/п	Позиция оценивания	2020	2021	2022	2023	Параметры оценивания	Подтверждающие документы/ ссылки
	<b>Концептуальные документы</b>						
	Наличие в муниципальной программе развития вопросов: - оценка качества управленческой деятельности в ОО; - аттестация управленческих кадров (руководитель, управленческая команда); - формирование резерва управленческих кадров; - реализация проекта «Школа Минпросвещения РФ»; - переход на ФГОС старшей школы с 1 сентября 2023 года; - создание условий для реализации основных образовательных программ (кадровых, финансовых, материально-технических и иных); - управление достижений обучающимися планируемых результатов освоения основных образовательных программ; - управление организацией получения образования обучающимися с ОВЗ, детьми-инвалидами						<ul style="list-style-type: none"> <li>● муниципальная программа</li> <li>● концепция</li> <li>● положение</li> <li>● модель</li> <li>● методология</li> <li>● отдельный документ утверждающий показатели</li> <li>● отдельный документ и т.п.</li> </ul>
	Наличие учета административно-управленческих работников, добровольно прошедших процедуру выявления профессиональных дефицитов						
	Наличие программы по формированию резерва управленческих кадров						
	Организация стажировочной деятельности для руководителей ОО по вопросам управления качеством образования						
	<b>ОБЩЕЕ количество педагогических работников</b>						

## Формирование резерва управленческих кадров

- Приказ ДОиН ТО «Об утверждении Концепции формирования и работы резерва управленческих кадров образовательных организаций Тюменской области на 2023-2026 годы» №133/ОД от 08 февраля 2023г.
- Концепция формирования и работы резерва управленческих кадров образовательных организаций Тюменской области на 2023-2026 годы (08 февраля 2023г.)

# Проект «школа Минпросвещения»

## РЕШЕНИЕ КОЛЛЕГИИ «О реализации проекта «Школа Минпросвещения России» в Тюменской области» (№2 от 15.12.2022г.)

Заслушав и обсудив информацию Горковец Д.Н., директора Департамента образования и науки Тюменской области, Емец О.Ю., директора МАОУ СОШ №16 г.Тобольска, Кутявиной О.Н., заведующего методическим кабинетом отдела образования администрации Исетского муниципального района, коллегия решила:

1. Информацию принять к сведению.
2. Рекомендовать определить Тюменский областной институт развития регионального образования региональным оператором по реализации проекта «Школа Минпросвещения России» в Тюменской области.
3. **Департаменту образования и науки Тюменской области:**
  - Разработать региональную «дорожную карту» по сопровождению школ в рамках реализации Проекта Срок: до 30 декабря 2022 года
  - Обеспечить контроль за реализацией Проекта на муниципальном и школьном уровнях. Срок: постоянно
4. **Тюменскому областному институту развития регионального образования:**
  1. Сформировать базы данных муниципальных координаторов реализации Проекта Срок: до 10 января 2023г  
Осуществлять методическое сопровождение реализации Проекта в школах Тюменской области Срок: постоянно
  2. Обеспечить корректировку содержания и формата курсовой подготовки школьных административных команд. Срок: до 10 января 2023 года
  3. Провести обсуждение результатов апробации Проекта на методических площадках. Срок: до мая 2023 года
5. **Муниципальным органам управления образованием:**
  1. Назначить координаторов Проекта из числа специалистов муниципальных органов управления образованием. Срок: до 20 декабря 2022 года
  2. Провести анализ результатов самодиагностики школ, выявить дефициты имеющихся ресурсов для дальнейшего развития. Срок: до 01 февраля 2023 года
  3. Разработать муниципальную «Дорожную карту» по сопровождению школ в рамках реализации Проекта. Срок: до 20 января 2023 года
  4. Обеспечить методическое сопровождение педагогических коллективов. Срок: постоянно

# Единое образовательное пространство: критерии образа будущего



- Базовый уровень
- Средний уровень
- Полный уровень



1. Рабочая программа воспитания
2. Календарный план воспитательной работы
3. Советник по воспитанию
4. Штаб воспитательной работы
5. Единые подходы к работе с родительским сообществом
6. Комната детских инициатив/ученического самоуправления
7. Государственная символика (флаг, герб, гимн)
8. Ученическое самоуправление
9. Детские и молодежные общественные объединения (РДШ, «Юнармия», «Большая перемена», «Орлята России»)
10. Программы краеведения и школьного туризма
11. Повышение квалификации педагогических работников в сфере воспитания
12. Подходы к оценке качества ВР
13. Волонтерское движение

## ВОСПИТАНИЕ



## ЗДОРОВЬЕ

## ПРОФОРИЕНТАЦИЯ



## ТВОРЧЕСТВО

## ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СРЕДА



## УЧИТЕЛЬ

## ШКОЛЬНЫЙ КЛИМАТ



1. Система профпроб в разных профессиях
2. Тематические экскурсии и события с участием профессиональных сообществ, бизнеса
3. Программа «Билет в будущее»
4. Сетевые программы профориентации совместно с колледжами, вузами
5. Психологическое и тьюторское сопровождение выбора профессии
6. Вовлечение семьи в профориентационный процесс

1. Трансформируемое пространство, архитектурная доступность
2. ЦОС (поддержка всех активностей)
3. Кванториум/Точка роста
4. Сцена (театр, конференция, фестиваль)
5. Школьное кафе
6. Школьный сад (огород)
7. «Белый интернет», ограничение использования мобильных телефонов
8. Государственно-общественное управление
9. Комплексная безопасность
10. Единые подходы к штатному расписанию (количество административного персонала на контингент, узкие специалисты)
11. Библиотека/Медиацентр

1. Психологический комфорт для всех (психолого-педагогическая служба (психолог, логопед, дефектолог, медсестра).
2. Кабинет педагога-психолога для проведения коррекционно-развивающих занятий и проведения консультаций.
3. Антибуллинг-программы.
4. Зона отдыха (школа полного дня).
5. Создание «Центра здоровья» (бассейн; танцевальные классы; соляная пещера; кабинет «Наш организм» (изучение питания); скалодром; интерактивная комната (комната тишины).
6. Эмоциональная поддержка в период сдачи экзаменов.
7. Креативные пространства (специальные наставники организуют конкурсы/фестивали/конференции, привлекают к подобной деятельности учеников).

1. Единые примерные рабочие программы, единое календарно-тематическое планирование
2. Единые подходы к составлению расписания уроков
3. Объективная внутришкольная система оценивания (в том числе ВПР)
4. Единые рекомендации по контрольным работам и домашним заданиям
5. Единая линейка учебников
6. Примерные углубленные программы (с 7 класса)
7. Внеурочная деятельность (10 часов рекомендованных курсов)
8. Проектная и исследовательская деятельность
9. Сетевая форма обучения
10. Наставничество (поддержка молодых учителей)
11. Современный модульный курс «Технологии» - платформа технологического образования, кластер формирования метапредметных результатов образования
12. Методическая служба

1. Единые рекомендации по здоровьесбережению в школе, в том числе при занятиях за ПК
2. Среда без ПАВ (наркотики, алкоголь, табак)
3. ГТО
4. Летний оздоровительный лагерь (в том числе тематические смены)
5. Доступность спортивной инфраструктуры для семей с детьми (во внеклассное время)
6. Горячее питание (единое меню, родительский контроль)
7. Школьные спортивные команды

1. Школа полного дня: внеурочная деятельность и дополнительное образование
2. Система конкурсов, фестивалей, олимпиад, конференций
3. «Большая перемена»
4. Школьный хор
5. Школьный театр
6. Школьный музыкальный коллектив
7. Школьный пресс-центр (телевидение, газета, журнал)
8. Школьный музей и музейная педагогика

1. Единое штатное расписание.
2. Развитие и повышение квалификации.
3. Школьная команда.
4. Методическое сопровождение педагогического состава.
5. Система наставничества.
6. Участие педагогов в конкурсном движении.



1	Кадровый потенциал управленцев <i>(Образование, возраст)</i>	2020	2021	2022	2023	Параметры оценивания	Подтверждающие документы/ссылки
1.1	Общее количество руководителей ОУ -юр.лиц -филиалы						
1.2	Количество молодых руководителей (до 35 лет), чел. (%) -юр.лиц -филиалы						
1.3	Количество руководителей (35-45 лет), чел. (%) -юр.лиц -филиалы						
1.4	Количество руководителей (46-55 лет), чел. (%) -юр.лиц -филиалы						
1.5	Количество руководителей (55 лет и больше), чел. (%) -юр.лиц -филиалы						

2	Показатели по квалификации в области управления	2020	2021	2022	2023	Параметры оценивания	Подтверждающие документы/ ссылки
2.1	Количество руководителей ОУ прошедшие процедуру аттестации на соответствие занимаемой должности -юр.лиц -филиалы						<ul style="list-style-type: none"> <li>• приказ о проведении мониторинга</li> </ul>
2.2	Количество административно-управленческих работников, добровольно прошедших процедуру выявления профессиональных дефицитов						<ul style="list-style-type: none"> <li>• письмо участникам образовательных отношений о предоставлении сведений</li> </ul>
2.3	Количество руководителей прошедших курсовую подготовку по образовательным программам управленческого профиля в течение последних 3 лет, чел. (%) (кол-во)						<ul style="list-style-type: none"> <li>• выгрузка из информационной системы с собранными сведениями</li> </ul>
2.4	Количество участия в наставничестве/менторинге по передаче управленческого опыта. Руководитель является наставником для неэффективных/молодых руководителей						<ul style="list-style-type: none"> <li>• анализ результатов мониторинга муниципальных показателей</li> </ul>
2.5	Количество победителей из числа руководителя образовательной организации в конкурсах профессионального мастерства -муниципалитет -регион -федерация						<ul style="list-style-type: none"> <li>• адресные рекомендации</li> </ul>
2.6	Количество побед управленческой команды образовательной организации в конкурсах профессионального мастерства -муниципалитет -регион -федерация						<ul style="list-style-type: none"> <li>• рекомендации по использованию успешных практик</li> <li>• методические материалы</li> </ul>

3	Показатели по формированию резерва управленческих кадров	2020	2021	2022	2023	Параметры оценивания	Подтверждающие документы/ссылки
3.1	Количество педагогических работников, состоящих в резерве управленческих кадров -муниципалитет -регион						
3.2	Из них прошли обучение по программе управления ОО						
3.3	Из них принимают участие в управлении ОУ						
3.4	Количество участия резерва управленческих кадров в конкурсах профессионального мастерства -муниципалитет -регион -федерация						

4	Учет специфики ОО при оценке эффективности руководителей	2020	2021	2022	2023	Параметры оценивания	Подтверждающие документы/ссылки
4.1	<p>Осуществление образовательной деятельности (кол-во):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- в малокомплектных школах</li> <li>- в сельских школах</li> <li>- городских школах, с численностью обучающихся до 500 человек</li> <li>- городских школах, с численностью обучающихся более 1000 человек</li> </ul>						
4.2	Управление созданием условий для реализации основных образовательных программ (кадровых, финансовых, материально-технических и иных)						
4.3	Управление осуществления образовательной деятельности образовательными организациями, функционирующими в неблагоприятных социальных условиях (кол-во школ)						
4.4	Управление достижения обучающимися планируемых результатов освоения основных образовательных программ						
4.5	Управление организацией получения образования обучающимися с ОВЗ, детьми-инвалидами						
4.6	<p>Управление проектом «Школа Минпросвещения»</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-разработана Дорожная карта (Школа – Муниципалитет)</li> <li>-разработана Программа развития (Школа – Муниципалитет)</li> </ul>						



<b>5</b>	<b>Управленческий цикл</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>Параметры оценивания</b>	<b>Подтверждающ ие документы/ ССЫЛКИ</b>
<b>5.1</b>	Наличие анализа результатов мониторинга						
<b>5.2</b>	Наличие адресных рекомендаций по результатам анализа						
<b>5.3</b>	Наличие мероприятий, мер, управленческих решений						
<b>5.4</b>	Наличие анализа эффективности принятых мер						
<b>5.5</b>	Наличие методических и иных материалов, разработанных с учетом анализа результатов работы						

Направления	Цели и задачи		Показатели		Мониторинг показателей		Анализ результатов мониторинга		Адресные рекомендации по результатам анализа		Мероприятия, меры, управленческие решения		Анализ эффективности и принятых мер		Итог по направлению	
	Балл	%	Балл	%	Балл	%	Балл	%	Балл	%	Балл	%	Балл	%	Балл	%
<b>1. Механизмы управления качеством образовательных результатов</b>	<b>79</b>	<b>94%</b>	<b>206</b>	<b>93%</b>	<b>50</b>	<b>68%</b>	<b>62</b>	<b>56%</b>	<b>9</b>	<b>75%</b>	<b>30</b>	<b>68%</b>	<b>15</b>	<b>20%</b>	<b>451</b>	<b>73%</b>
1.1. Система оценки качества подготовки обучающихся	24	100%	64	97%	11	50%	10	30%	2	67%	7	70%	0	0%	118	66%
1.2. Система работы со школами с низкими результатами обучения и/или школами, функционирующими в неблагоприятных социальных условиях	15	100%	30	100%	5	50%	11	73%	3	100%	7	88%	8	80%	79	87%
1.3. Система выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодежи	16	76%	34	71%	8	50%	6	25%	1	33%	6	38%	2	12%	73	51%
1.4. Система работы по самоопределению и профессиональной ориентации обучающихся	24	100%	78	100%	26	100%	35	90%	3	100%	10	100%	5	19%	181	88%
<b>2. Механизмы управления качеством образовательной деятельности</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>	<b>144</b>	<b>92%</b>	<b>43</b>	<b>83%</b>	<b>55</b>	<b>71%</b>	<b>8</b>	<b>67%</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>	<b>36</b>	<b>69%</b>	<b>395</b>	<b>86%</b>
2.1. Система мониторинга эффективности руководителей всех образовательных организаций	9	100%	27	90%	4	40%	11	73%	2	67%	8	100%	4	40%	65	76%
2.2. Система обеспечения профессионального развития педагогических работников	30	100%	67	93%	24	100%	25	69%	3	100%	20	100%	20	83%	189	90%
2.3. Система организации воспитания обучающихся	6	100%	20	83%	6	75%	9	75%	3	100%	8	100%	6	75%	58	84%
2.4. Система мониторинга качества дошкольного образования	18	100%	30	100%	9	90%	10	67%	0	0%	10	100%	6	60%	83	86%

## Нужно сделать:

1. до 10.06.21 направить информацию ответственного за заполнение *блока мониторинга руководителей ОО*

Муниципальный район	ФИО ответственного	Место работы	Телефон
		Должность	e-mail

на адрес эл.почты: [mp\\_center\\_tyumen@togirro.ru](mailto:mp_center_tyumen@togirro.ru)

2. Ссылка по заполнению экспертизы деятельности руководителей ОО будет выслана «ответственным» на эл.почту