

Государственное автономное учреждение  
дополнительного профессионального образования  
Ярославской области «Институт развития образования»

**Эффективная школа**

**Мониторинг эффективности  
руководителя: инструментарий  
и использование результатов**

*Методические рекомендации*

Ярославль  
2023

УДК 371.113  
ББК 74.24  
М 773

Публикуется по решению  
редакционно-издательского совета  
ГАУ ДПО ЯО ИРО

Рецензенты:

Семко Е.Р., директор ГОУ ЯО Средняя школа «Провинциальный колледж», кандидат физико-математических наук, доцент;  
Куприянова Г.В., советник при ректорате ГАУ ДПО ЯО «Институт развития образования», кандидат педагогических наук;  
Выборнов В.Ю., руководитель центра развития профессионального образования ГАУ ДПО ЯО «Институт развития образования», кандидат педагогических наук.

**М 773** **Мониторинг эффективности руководителя: инструментарий и использование результатов:** методические рекомендации / сост. Н. В. Шляхтина. — Электрон. текстовые дан. (648 Кб). — Ярославль: ГАУ ДПО ЯО ИРО, 2023. — Текст: электронный. — (Эффективная школа).

**ISBN 978-5-907070-93-6**

Данное пособие разработано в целях реализации региональной политики в области повышения качества образования в целом и качества управленческой деятельности в частности, содержит описание основ эффективного управления общеобразовательной организацией, разъяснения по процедуре проведения мониторинга эффективности руководителя в 2023 году, предложены возможные пути повышения эффективности деятельности школы и руководителя.

Пособие адресовано руководителям общеобразовательных школ, методистам муниципальных методических служб, специалистам органов управления образованием.

**УДК 371.113**  
**ББК 74.24**

**ISBN 978-5-907070-93-6**

© Шляхтина Н.В., составление, 2023  
© ГАУ ДПО ЯО ИРО, 2023

## Содержание

Введение .....	4
1. Теоретические основы эффективного управления в образовании.....	5
2. Модель мониторинга эффективности руководителя в Ярославской области.....	10
3. Система показателей мониторинга эффективности руководителей общеобразовательных организаций в 2023 году.....	14
4. Рекомендации (разъяснения) по формированию отчета мониторинга эффективности руководителей .....	17
5 Советы руководителям образовательных организаций, функционирующих в Ярославской области, по развитию компетенций в области повышения качества образования и принятию управленческих решений на основе результатов мониторинга эффективности руководителя....	27
Заключение.....	30
Литература .....	31
Литература для ознакомления.....	33
Приложение. Перечень полей ГИС «Образование76» для заполнения .....	35

## Введение

Качество образования во многом зависит от эффективности управления образовательной организацией, ключевой фигурой в деятельности которой является руководитель, а динамика в эффективности деятельности руководителя школы предполагает выявление динамики качества работы образовательной организации в целом.

Требования к профессиональным и личностным качествам руководителя, уровень его готовности к выполнению функций руководителя становятся основой для поиска оптимальных способов повышения эффективности работы школы. Особое внимание уделено школам из так называемой группы школ с низкими образовательными результатами и школам в неблагоприятных социальных контекстах. Причинами низких образовательных результатов может быть не только низкий уровень преподавания, особенности сложных социальных условий, но и качество управления образовательной организацией<sup>1</sup>. Направлением перехода в эффективный режим работы, кроме изменений в качестве преподавания и создания новой образовательной среды, является и качество управления. Преуменьшить значение руководителя в данной ситуации невозможно. Об этом свидетельствуют данные международных и российских исследователей – в эффективных школах стремятся к тому, чтобы каждый директор стал вдохновляющим лидером<sup>2</sup>. Лидерская идентичность директоров школ рассматривается как ключ к успеху в образовании<sup>3</sup>.

Методические рекомендации разработаны в целях реализации региональной политики в области повышения качества образования в целом и качества управленческой деятельности в частности, содержат описание возможных путей повышения эффективности деятельности школы и руководителя, носят рекомендательный характер для руководителей образовательных организаций.

Рекомендации соответствуют требованиям современного законодательства Российской Федерации и разработаны с учетом практики действующих руководителей школ и педагогических работников института развития образования Ярославской области.

---

<sup>1</sup> Золотарева А. В. Инновационная деятельность как фактор профессионального развития педагогов сельских образовательных организаций // Педагогика сельской школы. – 2019. – № 1. – С. 119-136.

<sup>2</sup> Бурнашева Э.П. Развитие профессиональной готовности руководителей образовательных организаций к инновационному управлению // Лидерство и менеджмент. – 2020. – Том 7. – № 2. – С. 227-236. – DOI: 10.18334/lim.7.2.10096 URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=43814694> (дата обращения: 11.08.2021); Моисеев А. М. Управление школой в рамках стратегического подхода: особенности понимания сущности // Педагогика: история, перспективы. 2019. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-shkoloy-v-ramkah-strategicheskogo-podhoda-osobennosti-ponimaniya-suschnosti> (дата обращения: 11.08.2021); Шляхер А. Образование мирового уровня. Как выстроить школьную систему XXI века? ; пер. с англ. И. С. Денисенко, И. Ю. Облачко ; предисловие С. С. Кравцова. Москва : Национальное образование, 2019. 71 с.

<sup>3</sup> Cruz-González C, Rodríguez CL, Segovia JD. (2021) A systematic review of principals' leadership identity from 1993 to 2019. *Educational Management Administration & Leadership*;49(1):31-53. doi:10.1177/1741143219896053

# 1. Теоретические основы эффективного управления в образовании

Устойчивое развитие образовательной организации и качественное образование неразрывно связано с эффективностью работы руководителя, важнейшей фигурой в деятельности школы, способствующей развитию как самой школы, так и педагогического коллектива, что, несомненно, приведет к качественно новым образовательным результатам.

Сегодня руководитель школы сталкивается с разного рода проблемами, которые не всегда имеют положительный опыт решений в управленческой практике. Приведем примеры таких решений – необходимость учета в ежедневной практике действующих нормативных документов, не всегда согласующихся между собой и относящихся к компетенции исполнения разных ведомств; оптимизация образовательных организаций путем объединения школ, детских садов, учреждений дополнительного образования, создание филиалов, структурных подразделений, смена типов взаимоотношений между членами управленческой команды разного возраста и разного мировоззрения (межпоколенческий кризис).

Сегодня методологи образования называют реальность миром VUCA (англ.: V — volatility, U — uncertainty, C — complexity, A — ambiguity)<sup>4</sup>. Изменения показывают, что среда стала высоко волатильной (скорость изменений возрастает в геометрической прогрессии), неопределенной, непредсказуемой, сложной, противоречивой. Время реакции на одно и то же событие сократилось, принятие решений требует срочности, действия — быстроты, скорость — стремительности. Мир сегодня и все его институциональные системы, в том числе и система образования, вынуждены существовать в новых условиях. Руководитель оказывается перед необходимостью признания сложноорганизованного окружающего мира, с множеством его культур и социальных общностей, который стремительно становится все более разнообразным и непростым. Ему надо научиться психологически принимать радикальные социальные и природные трансформации, с их непредсказуемостью и рисками, изменчивостью и вариативностью. Быть готовым осваивать многомерность понятий и отказываться от жестких детерминаций. Характеристики современного руководителя: «...должен обеспечивать опережающий характер образования: ставить задачи, которые важны сегодня и станут ещё более важными завтра, и находить пути их решения»<sup>5</sup>.

Одна из трудовых функций руководителя – развитие, а устойчивое развитие не может быть достигнуто за счет исключительно политических соглашений, финансовых мер (стимулирования) или технических решений. Устойчивое

---

<sup>4</sup> Обухова Н. И., VUCA-мир и образовательная среда // Научно-методический электронный журнал «Калининградский вестник образования». 2021. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vuca-mir-i-obrazovatel'naya-sreda> (дата обращения: 15.01.2023).

<sup>5</sup> Гришина, И. В. Профессиональная управленческая деятельность руководителя образовательной организации: будущее в настоящем / И. В. Гришина // Непрерывное образование в Санкт-Петербурге. – 2020. – № 1(11). – С. 11-14. – EDN GOGGAQ

развитие требует изменений в мышлении работников и руководителей, а также способах их действий. Изменение профессионального мышления современного руководителя образовательной организации, стратегии и тактики принятия ежедневных управленческих решений связаны с невозможностью работать в новых условиях так, как работали руководители прежде, что позволяет нам сделать вывод: необходим руководитель нового типа, адекватный течению времени, способный фокусироваться на «изменениях, направленных на улучшения», что и становится одной из причин появления в системе оценки качества образования направления «система эффективности руководителя образовательной организации».

Согласно А. Файоллю осуществлять контроль должен не только руководитель, но и «специальные независимые контролеры, не связанные отношениями с контролируемыми работниками»<sup>6</sup>. Независимый, понятный и объективный контроль должен приводить к конкретным результатам, что и легло в основу мониторинга эффективности руководителя.

Прежде чем приступить к рассмотрению показателей и индикаторов оценки эффективности руководителей общеобразовательной организации, необходимо определиться с понятиями «качество образования», «эффективность руководителя». «Качество» специалисты понимают как «совокупность свойств и характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленные или предполагаемые потребности»<sup>7</sup>.

Исходя из приведенного определения качества, согласно которому качество продукта, процесса и т.п. оценивается степенью его соответствия предварительно установленному стандарту, следует, что качество руководителя может быть определено соответствием субъекта профессиональному стандарту.

Взяв за основу определение понятия «качество образования» в Федеральном законе «Об образовании в РФ»: «Качество образования - комплексная характеристика образовательной деятельности и подготовки обучающегося, выражающая степень их соответствия федеральным государственным образовательным стандартам, федеральным государственным требованиям и (или) потребностям физического или юридического лица, в интересах которого осуществляется образовательная деятельность, в том числе степень достижения планируемых результатов образовательной программы»<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> Захаров Д. В. Принципы менеджмента по А. Файоллю // Достижения науки и образования. 2020. № 18 (72). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/printsipy-menedzhmenta-po-a-fayolyu> (дата обращения: 15.01.2023)

<sup>7</sup> Иванов М. А., Ершова Н. В. Региональный мониторинг эффективности руководителей образовательных организаций как основа управления качеством образования // Проблемы современного педагогического образования. 2020. №69-3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/regionalnyy-monitoring-effektivnosti-rukovoditeley-obrazovatelnyh-organizatsiy-kak-osnova-upravleniya-kachestvom-obrazovaniya> (дата обращения: 15.01.2023).

<sup>8</sup> Методические рекомендации по организации и проведению оценки механизмов управления качеством образования органов местного самоуправления муниципальных районов, городских и муниципальных округов и иных органов, реализующих данные полномочия. – 2021.- 51 с. URL: <https://fioco.ru/Media/Default/Методики/Методические%20рекомендации%20по%20организации%20и%20проведению%20оценки%20РУМ-2021.pdf> (дата обращения: 22.10.2021)

Таким образом, степень соответствия требованиям потребителя, в нашем случае обучающегося и его родителей, станет еще одним направлением для оценки эффективности руководителя.

В научной литературе приведены различные подходы к определению терминов «эффективность», «эффективность руководителя», «компетенция руководителя».

В соответствии с международным стандартом эффективность (лат. *effectivus*) определена как соотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами (ISO 9000:2015).

В методических рекомендациях по оценке качества образования указано: «эффективность руководителя образовательной организации определяется его профессиональной компетентностью как совокупностью знаний, умений, профессионально важных качеств, обеспечивающих выполнение профессиональных функций и реальными результатами деятельности образовательной организации»<sup>9</sup>.

Изучив данные исследований, можно согласиться, что под эффективностью руководителя школы подразумевается проекция его профессиональных компетентностей на достижение результатов, обеспечение качества подготовки обучающихся, управление профессиональным развитием педагогических кадров и резервом управленческих кадров и управление деятельностью по реализации основных образовательных программ. Кроме того, важно отметить эволюцию термина «управление образованием» в сторону концепции «управление образованием, администрирование и лидерство» в различных странах таких, как Великобритания и некоторые части Европы<sup>10</sup>. Эта эволюция обеспечила более широкое видение эффективности руководителя в школьной организации, добавив лидерские качества директора школы. Одним из механизмов управления качеством образовательной деятельности стал мониторинг эффективности руководителей образовательных организаций. Проведение данной процедуры позволит не только повысить качество менеджмента в образовательных организациях<sup>11</sup>, но и, главное, ответить на вопросы о том, что приводит к эффективным управленческим решениям, выделить факторы, повлиявшие на качество управления, определить связь компетенций руководителя и результатов деятельности.

Для достижения результатов директор должен организовать образовательную деятельность и создать условия, которые приведут к качественно иным результатам. В соответствии со статьей 26 федерального закона 273 «Об образовании в РФ» за качество процесса и условий, за качество результатов персональная ответственность возложена на руководителя образовательной организации.

---

<sup>9</sup> Там же

<sup>10</sup> Bush, T (2019) Distinguishing between educational leadership and management: Compatible or incompatible constructs? *Educational Management Administration & Leadership* 47(4): 501–503

<sup>11</sup> Алексеева Г.И. Мониторинг эффективности руководителей школ: опыт работы в регионе / Г.И. Алексеева, О.И. Михалева, Д.Г. Абрамова // *Международный журнал экспериментального образования*. – 2020. – № 3. – С. 58-63. – Электронная копия доступна на сайте журнала. URL: <https://s.expeducation.ru/pdf/2020/3/11966.pdf> (дата обращения: 22.02.2023).

В теории менеджмента руководитель<sup>12</sup> – это лицо, назначенное из числа специалистов, которое выполняет функции планирования, координирования, контроля производственно-хозяйственной деятельности организации или ее структурного подразделения. Вместе с тем согласно профессиональному стандарту «Руководитель образовательной организации» трудовыми функциями руководителя образовательной организацией выступают: управление образовательной деятельностью общеобразовательной организации; управление развитием общеобразовательной организации; администрирование деятельности общеобразовательной организации; управление взаимодействием общеобразовательной организации с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами. Необходимость регламентировать деятельность руководителя образовательной организации (директора школы), то есть утвердить профессиональный стандарт руководителя, обсуждалась в профессиональных кругах в течение последних лет. Требования, ранее декларируемые в Едином квалификационном справочнике (далее – ЕКС), только частично отражают те функции и трудовые действия, которые выполняют директор школы и заведующий дошкольной организацией, и расходятся в терминологии с другими действующими документами. Новый документ должен был, с одной стороны, жёстко нормировать требования к руководителю образовательной организации, с другой - создать условия для реализации специфики управленческой деятельности на разных уровнях образования. Итак, в систему образования включен принципиально новый концептуальный инструмент, профессиональный стандарт «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)», вступивший в действие 1 марта 2022 года.

Таким образом, эффективность руководителя может рассматриваться как результативное выполнение всех указанных трудовых функций, подтвержденное достижением качества образования обучающихся и устойчивым характером развития образовательной организации.

В широком смысле эффективность управления отождествляется с эффективностью функционирования системы в целом. В узком смысле эффективность отражает результативность собственно управленческой деятельности. И в том и в другом смысле для характеристики эффективности применяются обобщающие показатели и система частных показателей экономической и социальной эффективности.

Под управлением эффективностью<sup>13</sup> следует понимать использование информации об эффективности для контроля производительности, качества, стоимости процесса, потока работ или бизнес-подразделения на предмет соответствия их заданным целевым уровням. На основе этой информации определяются направления совершенствования, помогающие достичь желаемой эффективности. Об этих

---

<sup>12</sup> Менеджмент : учебник / Бездудная А.Г. [и др.] ; под ред. д-ра экон. наук, проф. А.Г. Бездудной. – СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2021. – 258 с.

<sup>13</sup> Педагогический словарь: Новейший этап развития терминологии / О. Б. Даутова, Н. А. Вершинина, М. Г. Ермолаева [и др.]. – Санкт-Петербург : Общество с ограниченной ответственностью "Издательско-полиграфический центр "КАРО", 2020. – 328 с. – ISBN 978-5-9925-1484-1.



направлениях совершенствования предложены адресные рекомендации каждому руководителю, на основании которых директор может принять управленческие решения – осознанные выводы об осуществлении (или о неосуществлении) каких-то действий, закрепленные в сознании субъекта, объекта управления, в управленческих документах. Необходимость принятия решений диктуется наличием заранее известных задач или появлением новых в сфере деятельности руководителя.

Мониторинг (англ. Monitoring – предупреждающий – осуществление контроля, слежения) комплекс диагностических наблюдений, аналитической оценки и прогноза состояния какой-то целостной системы, процесса, явления. Мониторинг – важнейший инструмент проверки и оценки эффективности отдельных звеньев управленческого процесса.

Мониторинг в системе образования носит комплексный характер аналитического отслеживания процессов, определяющих контрольно-оценочные изменения качества образования, результатом которого является установление степени соответствия измеряемых образовательных результатов, условий их достижения и обеспечение общепризнанной, зафиксированной в нормативных документах и локальных актах системе государственно-общественных требований к качеству образования, а также личностным ожиданиям обучающихся.

По результатам TALIS (Teaching and Learning International Survey), — первого международного исследования, посвященного анализу среды обучения, условий работы и оценке качества педагогического корпуса, в котором Россия принимает участие с 2013 года, практически все опрошенные руководители прошли управленческую подготовку, но только третья часть из них – до вступления в должность. Российские руководители общеобразовательных организаций (далее – школы), по сравнению с зарубежными коллегами, больше сосредоточены на административной работе, меньше времени уделяют работе с учителями, родителями и учениками. Несмотря на то, что в сравнении с другими странами российские школы лидируют по числу созданных управленческих команд и управляющих советов, директора склонны к авторитарному принятию решений, среди типов руководителей доминирует «авторитарный хозяйственник».

По результатам проведения мониторинга 2021 года, ситуация с руководителями образовательных организаций в системе образования Ярославской области повторяет общероссийскую ситуацию по данному направлению. Возникла необходимость работы с кадровым резервом и вновь назначенными руководителями, при этом особое внимание требуется уделить стилям управления и развитию общественно-государственного управления через деятельность управляющих советов и органов ученического самоуправления, а также увеличить возможности и ресурсное обеспечение школ через реализацию программ в сетевой форме и совершенствовать систему внутришкольной оценки качества.

На основании вышеизложенного становится актуальной задача не только создания необходимой системы сопровождения формирования и развития руководителя нового типа, способного к изменению стилю руководства образовательной организацией, но и совершенствования системы мониторинга эффективности руководителей всех образовательных организаций, основанной на единых подходах к оценке и повышению качества управленческой деятельности.

## 2. Модель мониторинга эффективности руководителя в Ярославской области

С целью повышения качества управленческой деятельности через подготовку решений по повышению эффективности управления в системе образования и общеобразовательных организациях Ярославской области и на основании положения «О региональной системе мониторинга эффективности руководителей общеобразовательных организаций Ярославской области и региональных показателей оценки эффективности руководителей общеобразовательных организаций» по показателям, утвержденным приказом департамента образования Ярославской области от 24.08.2021 года № 267/01-03<sup>14</sup>, проводится мониторинг эффективности руководителя.

Одной из задач мониторинга эффективности руководителей является внедрение алгоритмов анализа информации по итогам оценки эффективности руководителей образовательных учреждений. Не менее важный аспект – это подготовка рекомендаций по совершенствованию системы непрерывного развития профессионального мастерства руководителей и разработка индивидуальных маршрутов самообразования.

Проведение мониторинга эффективности деятельности руководителей образовательных организаций является обязательным условием обеспечения непрерывного роста профессионального мастерства руководителей через выделение проблемных зон и, соответственно, приоритетов их профессиональной деятельности и обозначения их профессиональных дефицитов. Мониторинг позволяет получить максимально объективную информацию об особенностях функционирования и о существующих дефицитах в системе управления, принимать управленческие решения по повышению эффективности и стимулировать профессиональное саморазвитие руководителей образовательных организаций.

Модель мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций Ярославской области определяет направления объективной оценки эффективности руководителей школ и состав контрольно-оценочных процедур; регламентирует порядок организации и проведения мониторинга; закрепляет критерии и показатели эффективности руководителей образовательных организаций; обеспечивает соответствие результатов требованиям проекта профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации»; учитывает федеральные требования и параметры, используемые в процессе федерального государственного контроля качества образования; использует результаты деятельности школы из ГИС «Образование76», ИС ПФДО, ИС «Одаренные дети» и других открытых источников.

---

<sup>14</sup>Приказ департамента образования Ярославской области от 15.06.2020 № 158/01-03 «Об утверждении Положения о региональной системе мониторинга эффективности руководителей общеобразовательных организаций Ярославской области и региональных показателей оценки эффективности руководителей общеобразовательных организаций»[Электронный ресурс]// Официальный сайт Департамента образования Ярославской области – Режим доступа: [https://www.yarregion.ru/depts/dobr/docsDocuments/2020-06-15\\_158\\_01-03.pdf](https://www.yarregion.ru/depts/dobr/docsDocuments/2020-06-15_158_01-03.pdf)(дата обращения 08.04.2022)

Информация о результатах мониторинга используется:

- для разработки единых подходов к оценке эффективности руководителей ОО;
- для формирования информационной основы для принятия обоснованных управленческих решений по качеству профессиональной подготовки и управленческой деятельности руководителей ОО;
- для выявления руководителей ОО с высокой эффективностью деятельности с целью распространения лучших практик и продуктивных моделей управления;
- для выявления управленческих проблем в ОО и негативных тенденций с целью их последующего устранения, оказания организационно-методической помощи руководителям ОО.

Рассматривая мониторинг эффективности руководителей образовательных учреждений в качестве обязательного компонента региональной системы непрерывного развития их профессионального мастерства, целью мониторинга выступает повышение качества управленческой деятельности в ОО региональной системы образования.

Цель мониторинга руководителей конкретизируется через частные целевые установки.

- Получение объективной информации о качестве управленческой деятельности руководителей ОО и существующих дефицитах и лучших практиках управленческой деятельности.

- Стимулирование формирования и развития профессиональных компетенций руководителей ОО, становления системы непрерывного развития их профессионального мастерства и профессионального развития посредством актуализации приоритетов их профессиональной деятельности и выявления профессиональных дефицитов.

- Обеспечение качества подготовки обучающихся, выявления, поддержки и развития способностей и талантов школьников, их самоопределения и профессиональной ориентации через осуществление трудовых функций руководителя (управление образовательной деятельностью ОО; управление развитием ОО; администрирование деятельностью ОО; управление взаимодействием ОО с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами).

- Выявление лучших управленческих практик, обеспечивающих качество подготовки обучающихся, профессиональное развитие педагогических работников с целью дальнейшего распространения в педагогическом сообществе.

- Обеспечение ОО квалифицированными управленческими кадрами через совершенствование механизма отбора/назначения на должность руководителя, аттестации и управления эффективностью деятельности руководителей ОО за счет применения эффективного контракта, адресного повышения квалификации и стажировок руководителей по инновационным направлениям деятельности (в том числе в составе управленческих команд) на основе выявленных профессиональных дефицитов и установленных потребностей, вовлечения

руководителей в инновационную и конкурсную деятельность, принятия адресных мер, направленных на реализацию программ развития ОО.

Подготовка предложений по повышению эффективности деятельности руководителей ОО/ подготовка решений по обеспечению качества управленческой деятельности руководителей ОО через анализ результатов мониторинга эффективности руководителей ОО и выявление ключевых проблем в деятельности руководителей ОО; разработку адресных рекомендаций по повышению эффективности руководителям отдельных ОО; предложений муниципальным органам управления образованием для повышения качества управленческой деятельности; реализацию комплекса мер и мероприятий по повышению эффективности и результативности деятельности руководителей образовательных организаций; выработку управленческих решений, анализ эффективности реализованных мероприятий по повышению эффективности и результативности деятельности руководителей образовательных организаций и управленческих решений, в том числе определение целевых значений показателей эффективности руководителей ОО на очередной год.

Задачи мониторинга эффективности руководителей:

- внедрение единой системы оценки степени сформированности профессиональных компетенций руководителей общеобразовательных учреждений;
- организация электронной системы непрерывного и оперативного сбора объективной информации о профессиональных дефицитах и лучших практик управленческой деятельности руководителей образовательных организаций;
- внедрение алгоритмов анализа информации по итогам оценки эффективности руководителей образовательных учреждений и подготовки рекомендаций по совершенствованию системы непрерывного развития профессионального мастерства руководителей и разработки индивидуальных маршрутов самообразования.

Исходя из указанных выше целей и задач мониторинга эффективности руководителей общеобразовательных организаций Ярославской области, была разработана модель (система показателей), построенная на основе применения комплекса показателей, автоматизированный расчет которых производится в соответствии с перечнем, утвержденным приказом.

Организационное и функциональное обеспечение мониторинга эффективности руководителей общеобразовательных организаций – «Мониторинг эффективности руководителей ОО» – регламентирован Положением о мониторинге... Сбор данных обеспечен на трех уровнях управления образованием: региональном, муниципальном и уровне общеобразовательной организации. На каждом этапе предусматривается свой объем и содержание информации о реализации управленческого цикла: от постановки целей к принятию управленческих решений и анализу их эффективности.

### **Региональный уровень**

Департамент образования формирует пакет правовых актов, регулирующих функционирование мониторинга и контролирует их исполнение; разрабатывает мероприятия и готовит предложения, направленные на совершенствова-

ние мониторинга; обеспечивает проведение контрольно-оценочных процедур, мониторинговых, социологических и статистических исследований; принимает управленческие решения на основе анализа результатов, полученных в процессе мониторинга.

### **Муниципальный уровень**

Муниципальные органы управления образованием содействуют проведению мониторинга; готовят предложения по выработке управленческих решений по результатам мониторинга на уровне ОО, инициируют участие в региональных мероприятиях руководителей ОО.

### **Уровень общеобразовательной организации**

Руководитель ОО организует систему мониторинга в ОО, осуществляет сбор, обработку, хранение и представление информации о состоянии и динамике развития; анализирует результаты мониторинга на уровне ОО; обеспечивает предоставление информации мониторинга на муниципальный и региональный уровни; формирует информационно – аналитические материалы (анализ работы ОО за учебный год, публичный доклад директора ОО, самообследование).

Реализация мониторинга эффективности руководителей общеобразовательных организаций осуществляется на основе нормативных правовых актов Российской Федерации федерального и регионального уровней, регламентирующих его реализацию, и проводится два раза в год: июнь, декабрь.

Региональным оператором по проведению мониторинга является государственное автономное учреждение дополнительного профессионального образования Ярославской области «Институт развития образования» (далее – ГАУ ДПО ЯО ИРО).

### **3. Система показателей мониторинга эффективности руководителей общеобразовательных организаций в 2023 году**

В результате взаимодействия экспертов нескольких организаций региона была разработана модель (система показателей), построенная на основе применения комплекса показателей, сгруппированных в блоки (табл.1).

Система показателей классифицирована по восьми критериям мониторинга эффективности руководителей образовательной организации. Эти критерии позволяют оценить готовность специалиста к выполнению трудовых функций руководителя образовательной организации, качество принятия управленческих решений, результативность работы образовательной организации и перспективность ее развития в условиях изменения приоритетов государственной политики в сфере образования. Каждый критерий позволяет анализировать полученную информацию по отдельным показателям. Каждый показатель раскрывает методику получения информации. Результаты анализа информации позволяют унифицировать три уровня эффективности руководителя общеобразовательной организации, по которым возможно принятие управленческих решений.

По результатам проведенного анализа мониторинга эффективности деятельности руководителей образовательных организаций можно отметить, что принимаемые меры и мероприятия, проводимые в Ярославской области по повышению качества управленческой деятельности руководителей образовательных организаций и формированию кадрового резерва руководителей образовательных организаций приносят положительные результаты, отмечается темп роста практически по всем направлениям мониторинга эффективности руководителей общеобразовательных организаций.

Но вместе с тем выделим зоны для развития компетенций руководителей в следующем управленческом цикле (2022-2023 учебный год):

- ✓ формирование внутренней системы оценки качества образования;
- ✓ развитие положительного имиджа образовательной организации;
- ✓ выстраивание стратегии и тактики управленческих действий в организации работы по сопровождению профессионального развития педагогических работников по переходу школ с низкими результатами образования в эффективный режим работы;
- ✓ создание условий для реализации инклюзивного образования;
- ✓ создание условий для общественно-государственного управления, в том числе ученического самоуправления;
- ✓ организация сетевого взаимодействия образовательных организаций;
- ✓ формирование и развитие школьных управленческих команд;
- ✓ работа с кадровым резервом.

Выявленные проблемы по результатам мониторинга эффективности руководителей всех образовательных организаций стали основой для определения мер и управленческих решений, которые включены в План мероприятий («дорожная карта») по повышению качества управленческой деятельности всех ру-

ководителей образовательных организаций образовательных организаций Ярославской области на 2022-2023 г., одним из которых стало решение о корректировке и дополнении показателей эффективности. Показатели, используемые в мониторинге эффективности руководителей в 2023 году, утверждены приказом департамента образования Ярославской области от 15.07.2022 №277/01-03 «Об утверждении Положения о региональной системе мониторинга эффективности руководителей общеобразовательных организаций Ярославской области и региональных показателей оценки эффективности руководителей и признании утратившими силу приказов департамента образования Ярославской области» (с дополнениями, утвержденными приказом ДО ЯО от 01.02.2023 № 61/01-03).

Таблица 1

**Показатели мониторинга эффективности руководителей по приказу от 15.07.2022 №277/01-03 (с дополнениями, утверждёнными приказом ДО ЯО от 01.02.2023 № 61/01-03)**

№ п/п	Наименование группы показателей
Цель: Качество управленческой деятельности руководителей образовательных организаций	
1	Наличие внутренней системы объективной оценки качества образования
2	Показатели качества подготовки обучающихся общеобразовательных учреждений Ярославской области (рассчитываются по показателям раздела «Оценка ключевых характеристик качества подготовки обучающихся», утверждены приказом департамента образования Ярославской области от 24.06.2022 № 244/01-03 «Об утверждении Положения о системе оценки качества подготовки обучающихся общеобразовательных организаций Ярославской области»)
3	Показатели системы выявления, поддержки и развития способностей и талантов у обучающихся
4	Показатели системы профориентации
5	Показатели система мониторинга школьного благополучия (школьного климата)
6	Показатели системы воспитательной работы
7	Другие показатели эффективности руководителя
Цель: обеспечение ОО квалифицированными управленческими кадрами	
8	Формирование системы кадрового резерва

В управленческом цикле 2023 года принято решение о мониторинге эффективности с использованием данных 2022 года, в связи с чем некоторые показатели не будут рассчитаны для оценки. В следующем разделе приведены показатели, по которым и будет проведен мониторинг эффективности в действующем управленческом цикле.

Показатели эффективности разработаны с учетом методических рекомендаций Федерального Института Оценки Качества Образования (далее –

ФИОКО) и опыта региона, в том числе опыта оценки эффективности руководителей ПОО, в котором принято, что «показатель – характеристика, раскрывающая основные направления деятельности руководителя с учетом достижения поставленных задач и использованных ресурсов»<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> Показатели эффективности деятельности профессиональных образовательных организаций Ярославской области и их руководителей [Текст] : практическое руководство / Департамент образования Ярославской обл., Гос. авт. учреждение доп. проф. образования Ярославской обл. "Ин-т развития образования" ; [сост. Выборнов В. Ю., Сатарина Г. Г.]. - Ярославль : ИРО, 2016. - 74, [11] с. : табл.; 21 см. - (Ярославская область - пространство профессиональных возможностей).; ISBN 978-5-906776-42-6



#### 4. Рекомендации (разъяснения) по формированию отчета мониторинга эффективности руководителей

*(в соответствии с приказом департамента образования Ярославской области от 15.07.2022 №277/01-03 «Об утверждении Положения о региональной системе мониторинга эффективности руководителей общеобразовательных организаций Ярославской области и региональных показателей оценки эффективности руководителей и признании утратившими силу приказов департамента образования Ярославской области» (с дополнениями, утвержденными приказом ДО ЯО от 01.02.2023 № 61/01-03))*

№ п/п	Наименование показателя	Разъяснения
1. Наличие внутренней системы объективной оценки качества образования		
1	Степень соответствия результатов внутришкольной системы оценки качества образования (далее – ВСОКО) и результатов оценки ОГЭ по русскому языку	Используются данные из электронного дневника за 2021/2022 учебный год и результаты ОГЭ 2022 года Дополнительные формы руководители ОО не заполняют
2	Степень соответствия результатов ВСОКО и результатов оценки ОГЭ по математике	Используются данные из электронного дневника за 2021/2022 учебный год и результаты ОГЭ 2022 года Дополнительные формы руководители ОО не заполняют
3	Степень соответствия результатов ВСОКО и результатов оценки ЕГЭ по русскому языку	Используются данные из электронного дневника за 2021/2022 учебный год и результаты ЕГЭ 2022 года Дополнительные формы руководители ОО не заполняют
4	Степень соответствия результатов ВСОКО и результатов оценки ЕГЭ по математике	Используются данные из электронного дневника за 2021/2022 учебный год и результаты ЕГЭ 2022 года Дополнительные формы руководители ОО не заполняют
5	Объективность результатов внешней оценки качества подготовки обучающихся	Используются данные из ГИС «Образование76» (протоколы ВПР) за 2021/2022 учебный год Дополнительные формы руководители ОО не заполняют
6	Доля ОО, охваченных общественным наблюдением (далее – ОН) при проведении ВПР (Всероссийские проверочные работы – далее ВПР)	Расчет производит ГОУ ЯО ЦОККО: $(ОН_{\text{впр}} / N_{\text{впр}}) * 100$ , где ОН <sub>впр</sub> – количество ОО, охваченных ОН при проведении ВПР; N <sub>впр</sub> – общее количество ОО, принявших участия в ВПР
7	Доля ОО, охваченных общественным наблюдением при проведении итогового сочинения (далее – ИС)	Расчет производит ГОУ ЯО ЦОККО: $(ОН_{\text{ис}} / N_{\text{ис}}) * 100$ , где ОН <sub>ис</sub> – количество ОО, охваченных ОН при проведении ИС; N <sub>ис</sub> – общее количество ОО, принявших участия в ИС

№ п/п	Наименование показателя	Разъяснения
8	Доля ОО, охваченных общественным наблюдением при проведении итогового собеседования (далее – Исоб)	Расчет производит ГОУ ЯО ЦОККО: $(OH_{\text{соб}} / N_{\text{соб}}) * 100$ , где $OH_{\text{соб}}$ – количество ОО, охваченных ОН при проведении Исоб; $N_{\text{соб}}$ – общее количество ОО, принявших участие в Исоб
9	Доля пунктов проведения экзамена (далее – ППЭ) ОГЭ, в которых осуществлялось общественное наблюдение	Расчет производит ГОУ ЯО ЦОККО: $(OH_{\text{огэ}} / N_{\text{огэ}}) * 100$ , где $OH_{\text{огэ}}$ – количество ППЭ – дней, в которые осуществлялось ОН; $N_{\text{огэ}}$ – общее количество ППЭ – дней, у которых проводился ГИА-9
10	Доля ППЭ ЕГЭ, в которых осуществлялось общественное наблюдение	Расчет производит ГОУ ЯО ЦОККО: $(OH_{\text{егэ}} / N_{\text{егэ}}) * 100$ , где $OH_{\text{егэ}}$ – количество ППЭ – дней, в которые осуществлялось ОН; $N_{\text{егэ}}$ – общее количество ППЭ – дней, у которых проводился ГИА-11
11	Доля ОО, вошедших в федеральный перечень школ с признаками необъективности по результатам проведения ВПР	Расчет производит ГОУ ЯО ЦОККО: $(PN_{\text{впр}} / N_{\text{впр}}) * 100$ , где $PN_{\text{впр}}$ – количество ОО, вошедших в федеральный перечень школ с признаками необъективности по результатам проведения ВПР; $N_{\text{впр}}$ – общее количество ОО, принявших участие в ВПР
12	Доля ОО с признаками необъективности, в отношении которых организована региональная/муниципальная перепроверка ВПР	Расчет производит ГОУ ЯО ЦОККО: $(P/MN_{\text{впр}} / N_{\text{впр}}) * 100$ , где $P/MN_{\text{впр}}$ – количество ОО с признаками необъективности, в отношении которых организована региональная/муниципальная перепроверка ВПР; $N_{\text{впр}}$ – общее количество ОО, вошедших в федеральный перечень школ с признаками необъективности по результатам проведения ВПР
13	Доля ОО, разместивших графики проверочных и диагностических работ в соответствии с рекомендациями Минпросвещения РФ и Рособнадзора	Расчет производит МОИВ в соответствии с рекомендациями ЦОМ ГАУ ДПО ЯО ИРО: $(PP_{\text{впр}} / N_{\text{впр}}) * 100$ , где $PP_{\text{впр}}$ – количество ОО, разместивших графики проверочных и диагностических работ в соответствии с рекомендациями Минпросвещения РФ и Рособнадзора; $N_{\text{впр}}$ – общее количество ОО, принявших участие в ВПР
<b>2 Оценка ключевых характеристик качества подготовки обучающихся</b>		
1	Доля обучающихся 4 классов, достигших базового уровня предметной подготовки по русскому языку	Расчет производит ГОУ ЯО ЦОККО: $(PP_{\text{рбаз}} / N_{\text{ноо}}) * 100$ , где $PP_{\text{рбаз}}$ – количество обучающихся 4 классов, справившихся не менее чем с 67% заданий ВПР базового уровня по русскому языку; $N_{\text{ноо}}$ – общее количество обучающихся

№ п/п	Наименование показателя	Разъяснения
		4 классов, в отношении которых проводилась оценка предметной подготовки по русскому языку с обеспечением объективности <sup>16</sup> Дополнительные формы руководители ОО не заполняют
2	Доля обучающихся 4 классов, достигших базового уровня предметной подготовки по математике	Расчет производит ГОУ ЯО ЦОККО: $(ПП_{\text{рбаз}} / N_{\text{ноо}}) * 100$ , где $ПП_{\text{рбаз}}$ – количество обучающихся 4 классов, справившихся не менее чем с 67% заданий ВПР базового уровня по математике; $N_{\text{ноо}}$ – общее количество обучающихся 4 классов, в отношении которых проводилась оценка предметной подготовки по математике с обеспечением объективности <sup>17</sup> Дополнительные формы руководители ОО не заполняют
3	Доля обучающихся 4 классов, достигших высокого уровня предметной подготовки по русскому языку	Расчет производит ГОУ ЯО ЦОККО Дополнительные формы руководители ОО не заполняют
4	Доля обучающихся 4 классов, достигших высокого уровня предметной подготовки по математике	Расчет производит ГОУ ЯО ЦОККО Дополнительные формы руководители ОО не заполняют
5	Доля обучающихся 4 классов, достигших минимального уровня сформированности метапредметных результатов по русскому языку	Расчет производит ГОУ ЯО ЦОККО Дополнительные формы руководители ОО не заполняют
6	Доля обучающихся 4 классов, справившихся с заданиями, направленными на оценку функциональной (математической) грамотности	Расчет производит ГОУ ЯО ЦОККО Дополнительные формы руководители ОО не заполняют
7	Доля обучающихся 8 классов, достигших базового уровня предметной подготовки по русскому языку	Расчет производит ГОУ ЯО ЦОККО: $(ПП_{\text{рбаз}} / N_{\text{ооо}}) * 100$ , где $ПП_{\text{рбаз}}$ – количество обучающихся 8 классов, справившихся не менее чем с 67 % заданий ВПР базового уровня по русскому языку; $N_{\text{ооо}}$ – общее количество обучающихся 8 классов, в отношении которых проводилась оценка предметной подготовки по русскому языку с обеспечением объективности
8	Доля обучающихся 8 классов, достигших базового уровня	Расчет производит ГОУ ЯО ЦОККО: $(ПП_{\text{мбаз}} / N_{\text{ооо}}) * 100$ , где

<sup>16</sup> С целью обеспечения объективности и достоверности результатов, проведение процедуры оценки уровня подготовки обучающихся осуществляется с привлечением общественных наблюдателей.

<sup>17</sup> С целью обеспечения объективности и достоверности результатов, проведение процедуры оценки уровня подготовки обучающихся осуществляется с привлечением общественных наблюдателей.

№ п/п	Наименование показателя	Разъяснения
	предметной подготовки по математике	$ПП_{\text{мбаз}}$ – количество обучающихся 8 классов, справившихся не менее чем с 67 % заданий ВПР базового уровня по математике; $N_{\text{ooo}}$ – общее количество обучающихся 8 классов, в отношении которых проводилась оценка предметной подготовки по математике с обеспечением объективности
9	Доля обучающихся 8 классов, достигших высокого уровня предметной подготовки по русскому языку	Расчет производит ГОУ ЯО ЦОККО: $(ПП_{\text{рвыс}} / N_{\text{ooo}}) * 100$ , где $ПП_{\text{рвыс}}$ – количество обучающихся 8 классов, справившихся не менее чем с 67 % заданий ВПР повышенного уровня по русскому языку; $N_{\text{ooo}}$ – общее количество обучающихся 8 классов, в отношении которых проводилась оценка предметной подготовки по русскому языку с обеспечением объективности
10	Доля обучающихся 8 классов, достигших высокого уровня предметной подготовки по математике	Расчет производит ГОУ ЯО ЦОККО: $(ПП_{\text{выс}} / N_{\text{ooo}}) * 100$ , где $ПП_{\text{выс}}$ – количество обучающихся 8 классов, справившихся не менее чем с 67 % заданий ВПР повышенного уровня по математике; $N_{\text{ooo}}$ – общее количество обучающихся 8 классов, в отношении которых проводилась оценка предметной подготовки по математике с обеспечением объективности
11	Доля обучающихся 8 классов, достигших минимального уровня сформированности метапредметных результатов по русскому языку	Расчет производит ГОУ ЯО ЦОККО: $(МП_{\text{рус}} / N_{\text{ooo}}) * 100$ , где $МП_{\text{рус}}$ – количество обучающихся 8 классов, справившихся не менее чем с 67 % заданий ВПР по русскому языку, направленных на оценку сформированности метапредметных результатов; $N_{\text{ooo}}$ – общее количество обучающихся 8 классов, в отношении которых проводилась оценка уровня сформированности метапредметных результатов по русскому языку с обеспечением объективности
12	Доля обучающихся 8 классов, справившихся с заданиями, направленными на оценку функциональной (математической) грамотности	Расчет производит ГОУ ЯО ЦОККО: $(\text{COO}_{\text{мг}} / \text{ФГ}_{\text{ooo}}) * 100$ , где $\text{COO}_{\text{мг}}$ – количество обучающихся 8 классов, справившихся с не менее чем 67 % заданий ВПР, направленных на оценку функциональной (математической) грамотности; $\text{ФГ}_{\text{ooo}}$ – общее количество обучающихся 8 классов, в отношении которых проводилась оценка функциональной (математической) грамотности с обеспечением объективности
13	Доля обучающихся 8 классов, справившихся с заданиями, направленными на оценку	Расчет производит ГОУ ЯО ЦОККО: $(\text{COO}_{\text{чг}} / \text{ФГ}_{\text{ooo}}) * 100$ , где $\text{COO}_{\text{чг}}$ – количество обучающихся 8 классов,

№ п/п	Наименование показателя	Разъяснения
	функциональной (читательской) грамотности	справившихся с не менее чем 67 % заданий ВПР, направленных на оценку функциональной (читательской) грамотности; ФГ <sub>000</sub> – общее количество обучающихся 8 классов, в отношении которых проводилась оценка функциональной (читательской) грамотности с обеспечением объективности
14	Доля обучающихся 8 классов, справившихся с заданиями, направленными на оценку функциональной (естественно-научной) грамотности	Расчет производит ГОУ ЯО ЦОККО: $(COO_{ег} / \PhiГ_{000}) * 100$ , где COO <sub>ег</sub> – количество обучающихся 8 классов, справившихся с не менее чем 67 % заданий ВПР, направленных на оценку функциональной (естественно-научной) грамотности; ФГ <sub>000</sub> – общее количество обучающихся 8 классов, в отношении которых проводилась оценка функциональной (естественно-научной) грамотности с обеспечением объективности
15	Доля обучающихся 9 классов, имеющих базовый уровень подготовки по образовательной программе основного общего образования по русскому языку	Расчет производит ГОУ ЯО ЦОККО: $(ДБУ_{огэ} / N_{000}) * 100$ , где ДБУ <sub>огэ</sub> – количество обучающихся 9 классов, получивших отметку «3» в результате процедуры сдачи ОГЭ по русскому языку; N <sub>000</sub> – общее количество обучающихся 9 классов, участвовавших в ОГЭ по русскому языку с обеспечением объективности <sup>18</sup>
16	Доля обучающихся 9 классов, имеющих базовый уровень подготовки по образовательной программе основного общего образования по математике	Расчет производит ГОУ ЯО ЦОККО: $(ДБУ_{огэ} / N_{000}) * 100$ , где ДБУ <sub>огэ</sub> – количество обучающихся 9 классов, получивших отметки «3» в результате процедуры сдачи ОГЭ по математике; N <sub>000</sub> – общее количество обучающихся 9 классов, участвовавших в ОГЭ по математике с обеспечением объективности
17	Доля обучающихся 9 классов, достигших высокого уровня подготовки по образовательной программе основного общего образования по русскому языку	Расчет производит ГОУ ЯО ЦОККО: $(ДВУ_{огэ} / N_{000}) * 100$ , где ДВУ <sub>огэ</sub> – количество обучающихся 9 классов, получивших отметки «4» и «5» в результате процедуры сдачи ОГЭ по русскому языку; N <sub>000</sub> – общее количество обучающихся 9 классов, участвовавших в ОГЭ по русскому языку с обеспечением объективности
18	Доля обучающихся 9 классов, достигших высокого уровня подготовки по образовательной программе основного общего образования по математике	Расчет производит ГОУ ЯО ЦОККО: $(ДВУ_{огэ} / N_{000}) * 100$ , где ДВУ <sub>огэ</sub> – количество обучающихся 9 классов, получивших отметки «4» и «5» в результате процедуры сдачи ОГЭ по математике; N <sub>000</sub> – общее количество обучающихся 9 клас-

<sup>18</sup> Обеспечение объективности процедуры ОГЭ достигается за счет охвата общественным наблюдением.

№ п/п	Наименование показателя	Разъяснения
		сов, участвовавших в ОГЭ по математике с обеспечением объективности
19	Доля обучающихся 9 классов, получивших аттестат об основном общем образовании	Расчет производит ГОУ ЯО ЦОККО: $(PA_{000} / N_{9 \text{ кл}}) * 100$ , где $PA_{000}$ – количество обучающихся 9 классов, получивших аттестат об основном общем образовании; $N_{9 \text{ кл}}$ – общее количество обучающихся 9 классов, освоивших образовательные программы ООО
20	Доля обучающихся 11 классов, не достигших минимального уровня подготовки по русскому языку	Расчет производит ГОУ ЯО ЦОККО: $(НДМУ_{\text{рус}} / N_{\text{егэ}}) * 100$ , где $НДМУ_{\text{рус}}$ – количество обучающихся 11 классов, набравших балл ниже минимального в результате прохождения процедуры ЕГЭ по русскому языку; $N_{\text{егэ}}$ – общее количество обучающихся, участвовавших в ЕГЭ по русскому языку
21	Доля обучающихся 11 классов, достигших высокого уровня подготовки по русскому языку	Расчет производит ГОУ ЯО ЦОККО: $(ДВУ_{\text{рус}} / N_{\text{егэ}}) * 100$ , где $ДВУ_{\text{рус}}$ – количество обучающихся 11 классов, получивших от 81 до 100 баллов включительно в результате прохождения процедуры ЕГЭ по русскому языку; $N_{\text{егэ}}$ – общее количество обучающихся, участвовавших в ЕГЭ по русскому языку
22	Доля обучающихся 11 классов, достигших высокого уровня подготовки по математике (профильной)	Расчет производит ГОУ ЯО ЦОККО: $(ДВУ_{\text{мат}} / N_{\text{егэ}}) * 100$ , где $ДВУ_{\text{мат}}$ – количество обучающихся 11 классов, получивших от 81 до 100 баллов включительно в результате прохождения процедуры ЕГЭ по математике (профильной); $N_{\text{егэ}}$ – общее количество обучающихся, участвовавших в ЕГЭ по математике (профильной)
23	Доля обучающихся 11 классов, получивших аттестат о среднем общем образовании	Расчет производит ГОУ ЯО ЦОККО: $(PA_{\text{соо}} / N_{11 \text{ кл}}) * 100$ , где $PA_{\text{соо}}$ – количество обучающихся 11 классов, получивших аттестат о среднем общем образовании; $N_{11 \text{ кл}}$ – общее количество обучающихся 11 классов, осваивающих образовательные программы СОО
24	Доля обучающихся 11 классов, получивших медаль «За особые успехи в учении» и набравших 70 и более баллов на ЕГЭ по всем сдаваемым предметам	Расчет производит ГОУ ЯО ЦОККО: $(ВРО / N_{11 \text{ кл}}) * 100$ , где $ВРО$ – количество обучающихся 11 классов получивших медаль «За особые успехи в учении» и набравших 70 и более баллов на ЕГЭ по всем сдаваемым предметам; $N_{11 \text{ кл}}$ – общее количество обучающихся 11 классов, осваивающих программы СОО

№ п/п	Наименование показателя	Разъяснения
<b>3. Показатели системы выявления, поддержки и развития способностей и талантов у обучающихся</b>		
3.1.	Доля обучающихся ОО, принявших участие в школьном этапе всероссийской олимпиады школьников	Данные мониторинга ГОУ ЯО «Новой школы»/базы данных одаренных детей за 2022 год Дополнительные формы руководители ОО не заполняют
3.2.	Доля обучающихся ОО, принявших участие в региональном этапе всероссийской олимпиады школьников по всем предметам	Данные мониторинга ГОУ ЯО «Новой школы»/базы данных одаренных детей за 2022 год Дополнительные формы руководители ОО не заполняют
3.3.	Доля обучающихся ОО – победителей и призеров регионального этапа всероссийской олимпиады школьников по всем предметам	Данные мониторинга ГОУ ЯО «Новой школы»/базы данных одаренных детей за 2022 год Дополнительные формы руководители ОО не заполняют
<b>4. Показатели системы профориентации</b>		
4.1.	Удовлетворенность обучающихся качеством профориентационной работы	Расчет производит ГОУ ЯО ЦОККО по данным 2022 года по методике оценки удовлетворенности образованием Дополнительные формы руководители ОО не заполняют
4.2.	Уровень готовности обучающихся к профессиональному самоопределению	Расчет производит ГОУ ЯО ЦОККО по методике, включённой в «Единую технологию обеспечения профориентационным минимумом выпускников» ГУ ЯО Центр «Ресурс» данные 2022 года Дополнительные формы руководители ОО не заполняют
4.3	Доля обучающихся, охваченных проектом «Билет в будущее»	Данные предоставляет ГУ ЯО Центр «Ресурс» за 2022 год из ИС: отношение количества обучающихся, принявших участие в проекте «Билет в будущее» к контингенту ОО Дополнительные формы руководители ОО не заполняют
<b>5. Показатели система мониторинга школьного благополучия (школьного климата)</b>		
5.1.	Удовлетворённость обучающихся образованием	Расчет производит ГОУ ЯО ЦОККО
5.2.	Соответствие параметров организационной культуры ОО (в части образа ученика, отношений по вертикали и отношений по горизонтали) достижению качественного образования	Расчет производит ГОУ ЯО ЦОККО: заполнение форм мониторинга по организационной культуре в ГИС «Образование76» в ноябре 2022
5.3.	Удовлетворенность обучающихся отношением учителей к ним	Расчет производит ГОУ ЯО ЦОККО: мониторинг удовлетворенности обучающихся ОО в ГИС «Образование-76» в 2022 году
<b>6 Показатели системы воспитательной работы</b>		
6.1.	Уровень сплоченности учени-	Используются данные из ГИС Образование76

№ п/п	Наименование показателя	Разъяснения
	ческих коллективов (интегральная по школе)	за 2021/2022 учебный год: проведение социометрии с использованием системы Дополнительные формы руководители ОО не заполняют
6.2.	Степень сопротивления к принятию асоциальных установок	данные из электронного дневника за 2021/2022 учебный год Дополнительные формы руководители ОО не заполняют
6.3.	Степень сформированности активной жизненной позиции	данные из электронного дневника за 2021/2022 учебный год Дополнительные формы руководители ОО не заполняют
<b>7 Другие показатели эффективности руководителя</b>		
7.1.	Степень привлекательности образовательной организации для потребителей образовательной услуги	данные из электронного дневника за 2021/2022 учебный год Дополнительные формы руководители ОО не заполняют
7.2.	Качество условий осуществления образовательной деятельности	Данные предоставляет департамент образования по результатам НОКО
7.3.	Доля представителей администрации ОО (руководителя, заместителей, кроме заместителей по АХР), имеющих: - высшее профессиональное образование или дополнительную профессиональную подготовку по направлениям подготовки «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент», «Управление персоналом»	Данные из ГИС «Образование76»: выгрузка полей по образованию и повышению квалификации управленческой команды
7.4.	Доля представителей администрации образовательной организации (руководитель, заместители, руководители структурных подразделений), прошедших курсы повышения квалификации за последние три года в соответствии с перечнем ППК по актуальным вопросам РСО	Данные из ГИС «Образование76»: выгрузка полей по повышению квалификации управленческой команды по ППК, связанным с качеством образования
7.5.	Наличие дополнительных общеобразовательных программ школьного музея, театра, хора, медиацентра, спортклуба	Данные представлены РМЦ ГАУ ДПО ЯО ИРО в соответствии с данными портала ПФДО, Учитываются программы с отметками «школьный музей, театр, хор, медиацентр, спортклуб»
7.6.	Наличие дополнительных общеобразовательных программ, реализуемых в сетевой форме	Данные представлены РМЦ ГАУ ДПО ЯО ИРО в соответствии с данными портала ПФДО, заполненные поля в доп. программах Учитываются программы с отметкой «в сете-



№ п/п	Наименование показателя	Разъяснения
		вой форме»
7.7.	Наличие дополнительных общеобразовательных программ, реализуемых в каникулярный период	Данные представлены РМЦ ГАУ ДПО ЯО ИРО в соответствии с данными портала ПФДО, заполненные поля в доп. программах. Учитываются программы с отметкой «Летний лагерь» за период июнь, июль 2022 года»
7.8.1	Наличие в ОО условий для обучения детей с ОВЗ	<p>Результаты мониторингов:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Учет рекомендаций психолого-медико-педагогической комиссии по созданию необходимых условий для обучения и воспитания детей в образовательных организациях Ярославской области, утвержденным приказом департамента образования Ярославской области от 24 мая 2021 г № 187/01-03 (март 2022 г)%;</li> <li>- деятельность психолого-педагогических консилиумов в образовательных организациях в 2021-2022 учебном году.</li> </ul> <p>Данные АСИОУ (Кадры, обучающиеся) Дополнительные формы руководители ОО не заполняют</p>
7.8.2	Доля учителей-предметников, прошедших оценку предметных и методических компетенций с использованием контрольных измерительных материалов ФБГУ ФИОКО	Данные мониторинга ОКУ за 2022 год, предоставляет ЦНППМ ГАУ ДПО ЯО ИРО
7.9.	Наличие информационного ресурса для сопровождения наставничества педагогических работников в ОО (раздел/ рубрика /(странички) «Наставничество» на официальном сайте) и размещение федеральных, региональных и локальных актов по наставничеству	Данные мониторинга сайтов ОО за 2022 год, предоставляет ЦНППМ ГАУ ДПО ЯО ИРО
7.10	Наличие локальных нормативных актов, регламентирующих меры стимулирования педагогических работников образовательной организации, включённых в систему наставничества (куратор, наставник), размещенных на сайте ОО	Данные мониторинга сайтов ОО за 2022 год, предоставляет ЦНППМ ГАУ ДПО ЯО ИРО
<b>8 Формирование и использование кадрового резерва руководителей ОО</b>		
8.2.	Наличие претендентов, включенных в кадровый резерв управленческих кадров регионального и/или муниципаль-	Анализ сведений, предоставленных ДО ЯО и ОМСУ/протоколы о проведении конкурсного отбора

№ п/п	Наименование показателя	Разъяснения
	ного уровней по итогам конкурсного отбора и обучения включен в кадровый резерв системы образования региона для замещения вакантных должностей «руководитель», «заместитель руководителя» муниципальных и государственных образовательных организаций	
8.3.	Доля претендентов в кадровый резерв, прошедших повышение квалификации по программам из Федерального реестра по вопросам повышения качества образования/ управления образованием	Анализ информации /Данные ИРО (ЦНППМ) об обучении претендентов в кадровый резерв по программам для управленческих кадров из федерального реестра
8.4.	Доля претендентов в кадровый резерв из ОО, реализующих индивидуальные образовательные маршруты (далее – ИОМ)	Анализ данных ИРО (ЦНППМ) о претендентах в кадровый резерв, которые разработали и реализуют ИОМ/ данные ИРО (ЦНППМ)
8.5.	Управленческая команда (руководитель ОО, заместитель руководителя ОО (при наличии), педагоги) прошли ПК по программам для управленческих команд	Выгрузка из ГИС «Образование 76»

## **5 Советы руководителям образовательных организаций, функционирующих в Ярославской области, по развитию компетенций в области повышения качества образования и принятию управленческих решений на основе результатов мониторинга эффективности руководителя**

Исходя из результатов проведенного анализа данных мониторинга, в соответствии с актуальными нормативными документами федерального, регионального уровня и современными теоретическими подходами к менеджменту в образовании (классификация функций руководителя по А. Файолю) можно дать следующие теоретические и практические рекомендации руководителям образовательных организаций. Подходы, основанные на современной теории менеджмента в образовании, представлены в таблице 2.

Таблица 2

### **Возможные направления улучшения управленческих техник**

<b>Совершенствуемая функция</b>	<b>Приемы улучшения управленческих техник</b>
1. Планирование	<ul style="list-style-type: none"> <li>- соблюдение правильной последовательности: сначала определение приоритетных направлений, затем формулировка цели, затем постановка задач;</li> <li>- подготовка рабочих прогнозов на день, неделю, месяц, год, пять и десять лет</li> </ul>
2. Организация	<ul style="list-style-type: none"> <li>- удовлетворение материальных запросов (оборудование, финансирование, кадры);</li> <li>- удовлетворение социальных запросов (подбор кадров, постановка конкретных задач, согласование действий, согласование усилий)</li> </ul>
3. Управленческие решения	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ожидание от сотрудников максимальной отдачи в интересах всей ОО;</li> <li>- принятие максимально эффективных решений;</li> <li>- наличие информации об уровне компетенции сотрудников, условиях работы;</li> <li>- организация получения обратной связи;</li> <li>- стремление к единению, активности, лояльности, преданности</li> </ul>
4. Координация	<ul style="list-style-type: none"> <li>- организация взаимодействия между различными структурами и видами деятельности организации;</li> <li>- рациональная пропорциональность расходов и доходов;</li> <li>- ввести в практику еженедельных совещаний администраторов для рассмотрения вопросов кооперации и взаимодействия</li> </ul>
5. Контроль	<ul style="list-style-type: none"> <li>- соответствие деятельности организации принятым планам, принципам и действующим инструкциям;</li> <li>- нахождение слабых сторон и ошибок, позволяющее их исправлять и предотвращать;</li> <li>- привлечение независимых контролеров</li> </ul>

При определении практического комплекса мер и мероприятий по повышению эффективности и результативности деятельности руководителей общеобразовательных организаций руководителям рекомендуется (таблица 3).

Таблица 3

**Комплекс мер и мероприятий по повышению эффективности и результативности деятельности руководителей**

<b>Показатели</b>	<b>Рекомендовано</b>
1 Сформированность профессиональных компетенций	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ознакомиться с результатами мониторинга;</li> <li>– стимулировать руководителей ОО и педагогических работников за высокие результаты деятельности</li> <li>– поддерживать сайт ОО в актуальном состоянии</li> </ul>
2 Качество управленческой деятельности	<ul style="list-style-type: none"> <li>– обеспечить планомерное, системное повышение квалификации заместителей руководителей и педагогов ОО по актуальным вопросам функционирования и развития системы школьного образования с учетом результатов мониторинга;</li> <li>– своевременно формировать заявки на курсы повышения квалификации с учётом выявленных профессиональных дефицитов;</li> <li>– организовывать проведение стажировок, методическое сопровождение молодых педагогов;</li> <li>– обеспечить контроль за своевременным внесением сведений в систему автоматизированной системы информационного обеспечения управления ГИС «Образование76» ОО и своевременное наполнение и поддержание в актуальном состоянии официальных сайтов ОО (приложение 1)</li> </ul>
3 Качество подготовки обучающихся	<ul style="list-style-type: none"> <li>– совершенствовать внутреннюю систему оценки качества образования ОО;</li> <li>– принять в ОО прозрачные критерии внутришкольного текущего и итогового оценивания, обеспечивающие справедливую непротиворечивую оценку образовательных результатов обучающихся;</li> <li>– создавать условия для развития сетевого взаимодействия ОО</li> </ul>
4 Организация получения образования обучающимися с ОВЗ	<ul style="list-style-type: none"> <li>– развивать механизмы психолого-педагогической поддержки различных категорий детей, в том числе с ОВЗ;</li> <li>– развивать инклюзивную образовательную среду, в том числе с цифровыми ресурсами для детей с ОВЗ</li> </ul>
5 Объективность результатов внешней оценки	<ul style="list-style-type: none"> <li>– проводить планомерную разъяснительную работу с педагогами по вопросам повышения объективности оценки образовательных результатов;</li> <li>– обеспечить активное участие в добровольной диагностике/оценке профессиональных компетенций руководителей ОО и иных аналогичных мероприятиях, проводимых ГАУ ДПО ЯО ИРО</li> </ul>

Показатели	Рекомендовано
6 Качество условий осуществления образовательной деятельности	<ul style="list-style-type: none"> <li>– принять меры, направленные на повышение качества образовательных условий;</li> <li>– формировать внутришкольную систему профилактики неуспешности с целью профилактики появления низких образовательных результатов;</li> <li>– организовывать взаимодействие ОО по методическим вопросам, по выявлению и обобщению лучших педагогических практик</li> </ul>
7 Организация профессиональной ориентации и дополнительного образования обучающихся	<ul style="list-style-type: none"> <li>– использовать дополнительные образовательные программы, представленные в «Навигаторе образовательных программ»</li> </ul>
8 Формирование резерва управленческих кадров	<ul style="list-style-type: none"> <li>– принять меры по развитию управленческого потенциала педагогических работников ОО;</li> <li>– совершенствовать работу по формированию кадрового резерва на замещение должностей руководителей ОО</li> </ul>

Для эффективной организации работы рекомендуется придерживаться следующих правил принятия управленческих решений по итогам мониторинга эффективности руководителей:

- подготовку управленческих решений осуществлять на основании всей совокупности информации о ситуации, ее тщательного анализа и оценок;
- в процессе принятия решений большое внимание уделять использованию методов экспертного оценивания, избегать самооценочных суждений.

Руководителям всех образовательных организаций предлагается:

- участвовать в профессиональных конкурсах разного уровня для руководителей образовательных организаций;
- Выбирать для повышения компетенций адресные программы повышения квалификации руководителей образовательных организаций в соответствии с предложениями в адресных рекомендациях;
- участвовать в стажировочной деятельности для руководителей образовательных организаций по вопросам управления качеством образования;
- организовать сетевое взаимодействие для руководителей образовательных организаций с целью обмена лучшими управленческими практиками, развитие горизонтального обучения;
- участвовать в процедурах, направленных на выявление и устранение профессиональных дефицитов руководителей образовательных организаций.

## Заключение

В каком учебном заведении учат на «директора школы»? Очевидный ответ – нет такого учебного заведения, в котором готовят директоров школ. Каждому (педагогу, ребенку, родителю, представителю власти...) хочется, чтобы у руля каждой, абсолютно каждой школы занял место талантливый, умный, честный, образованный, дальновидный, прагматичный, хваткий, настойчивый, добродушный, приятный в общении и обязательно презентабельный руководитель, который умеет наступать и отступать, умеет создавать проблемы и их решать.

Единственное требование из этого списка, которое может быть соблюдено с настоящей гарантией – это профессиональное образование. Все остальные «требования» – это результат либо «выбора системы», либо результат «естественного отбора» в профессии. Несомненно, качеством номер один является профессиональная мотивация, нацеленность на успех именно его организации, которую руководитель считает «своей» школой в душе и на деле. Мы понимаем, что мотивация – это единственное «топливо» любых социально-психологических процессов развития.

Чем можно помочь руководителю - и опытному, и начинающему – в рамках методического сопровождения его профессионального развития? Эффективный руководитель отличается тем, что способен фильтровать происходящие события, предвидеть события, в потоке дел выбирать крупницы чужого опыта, строить аналогии, структурировать свою деятельность, добиваться успеха, вырастая как профессионал, с пониманием того, что у этого процесса не может быть финиша. Это «менеджер, умело использующий ресурсы и обеспечивающий эффективную деятельность возглавляемой им организации»<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> Показатели эффективности деятельности профессиональных образовательных организаций Ярославской области и их руководителей [Текст] : практическое руководство / Департамент образования Ярославской обл., Гос. авт. учреждение доп. проф. образования Ярославской обл. "Ин-т развития образования" ; [сост. Выборнов В. Ю., Сатарина Г. Г.]. - Ярославль : ИПО, 2016. - 74, [11] с. : табл.; 21 см. - (Ярославская область - пространство профессиональных возможностей).; ISBN 978-5-906776-42-6

## Литература

1. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 19 апреля 2021 г. № 250н «Об утверждении профессионального стандарта "Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)» — URL: <https://docs.cntd.ru/document/608483110> (дата обращения: 22.10.2021). — Текст: электронный.
2. Бурнашева, Э. П. Развитие профессиональной готовности руководителей образовательных организаций к инновационному управлению / Э. П. Бурнашева. — Текст: электронный // Лидерство и менеджмент. — 2020. — Том 7. — № 2. — С. 227-236. — DOI: 10.18334/lim.7.2.10096 URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=43814694> (дата обращения: 11.08.2021).
3. Гришина, И. В. Профессиональная управленческая деятельность руководителя образовательной организации: будущее в настоящем / И. В. Гришина. — Текст: непосредственный // Непрерывное образование в Санкт-Петербурге. — 2020. — № 1(11). — С. 11-14. — EDN GOGGAQ.
4. Захаров, Д. В. Принципы менеджмента по А. Файолю / Д. В. Захаров. — Текст: электронный // Достижения науки и образования. — 2020. — № 18(72). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/printsiipy-menedzhmenta-po-a-fayolyu> (дата обращения: 15.01.2023).
5. Золотарева, А. В. Инновационная деятельность как фактор профессионального развития педагогов сельских образовательных организаций / А. В. Золотарева. — Текст: непосредственный // Педагогика сельской школы. — 2019. — № 1. — С. 119-136.
6. Иванов, М. А., Ершова, Н. В. Региональный мониторинг эффективности руководителей образовательных организаций как основа управления качеством образования / М. А. Иванов, Н. В. Ершов. — Текст: электронный // Проблемы современного педагогического образования. — 2020. — № 69-3. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/regionalnyy-monitoring-effektivnosti-rukovoditeley-obrazovatelnyh-organizatsiy-kak-osnova-upravleniya-kachestvom-obrazovaniya> (дата обращения: 15.01.2023).
7. Методические рекомендации по организации и проведению оценки механизмов управления качеством образования органов местного самоуправления муниципальных районов, городских и муниципальных округов и иных органов, реализующих данные полномочия. — 2021. — 51 с. — URL: <https://fioco.ru/Media/Default/Методики/Методические%20рекомендации%20по%20организации%20и%20проведению%20оценки%20РУМ-2021.pdf> (дата обращения: 22.10.2021). — Текст: электронный.
8. Методические рекомендации по организации и проведению оценки механизмов управления качеством образования органов местного самоуправления муниципальных районов, городских и муниципальных округов и иных органов, реализующих данные полномочия. — 2022. — 81 с. — URL: <https://fioco.ru/Media/Default/Documents/Методические%20рекомендации%20РУМ-2022.pdf> (дата обращения: 13.02.2023)

9. Моисеев, А. М. Управление школой в рамках стратегического подхода: особенности понимания сущности / А. М. Моисеев. — Текст: электронный // Педагогика: история, перспективы. — 2019. — №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-shkoloy-v-ramkah-strategicheskogo-podhoda-osobennosti-ponimaniya-suschnosti> (дата обращения: 11.08.2021).

10. Обухова, Н. И. VUCA-мир и образовательная среда / Н. И. Обухова — Текст: электронный // Калининградский вестник образования. — 2021. — № 3. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vuca-mir-i-obrazovatel'naya-sreda> (дата обращения: 15.01.2023).

11. Показатели эффективности деятельности профессиональных образовательных организаций Ярославской области и их руководителей: практическое руководство / Департамент образования Ярославской обл., Гос. авт. учреждение доп. проф. образования Ярославской обл. «Ин-т развития образования» ; [сост. Выборнов В. Ю., Сатарина Г. Г.]. — Ярославль : ИРО, 2016. — 74, [11] с. : табл.; 21 см. — (Ярославская область — пространство профессиональных возможностей); ISBN 978-5-906776-42-6. — Текст: непосредственный.

12. Шляйхер, А. Образование мирового уровня. Как выстроить школьную систему XXI века? / А. Шляйхер ; пер. с англ. И. С. Денисенко, И. Ю. Облачко ; предисловие С. С. Кравцова. — Москва : Национальное образование, 2019. — 71 с.

13. Bush, T (2019) Distinguishing between educational leadership and management: Compatible or incompatible constructs? *Educational Management Administration & Leadership* 47(4): 501–503.

14. Cruz-González C, Rodríguez CL, Segovia JD. (2021) A systematic review of principals' leadership identity from 1993 to 2019. *Educational Management Administration & Leadership*;49(1):31-53. doi:[10.1177/1741143219896053](https://doi.org/10.1177/1741143219896053)



## Литература для ознакомления

1. Алексеева, Г. И. Мониторинг эффективности руководителей школ: опыт работы в регионе / Г. И. Алексеева, О. И. Михалева, Д. Г. Абрамова. — Текст: электронный // Международный журнал экспериментального образования. — 2020. — № 3. — С. 58-63. — Электронная копия доступна на сайте журнала. — URL: <https://s.expeducation.ru/pdf/2020/3/11966.pdf> (дата обращения: 22.02.2023).

2. Гришина, И. В. Проектирование направлений повышения квалификации и переподготовки руководителей школ на основе результатов мониторинга эффективности их управленческой деятельности / И. В. Гришина. — Текст: электронный // Педагогическая наука и практика. — 2021. — № 3 (33). — С. 27-35. — Электрон. копия доступна в науч. электрон. б-ке Киберленинка. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/proektirovanie-napravleniy-povysheniya-kvalifikatsii-i-perepodgotovki-rukovoditeley-shkol-na-osnove-rezultatov-monitoringa> (дата обращения: 22.02.2023).

3. Змяк, К. В. Эффективность управления и факторы формирования и развития профессиональной компетенции руководителя в муниципальной школе/ К. В. Змяк. — Текст: электронный // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. — 2020. — № 7. — С. 25-28. — Электрон. копия доступна в науч. электрон. б-ке Киберленинка. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnost-upravleniya-i-factory-formirovaniya-i-razvitiya-professionalnoy-kompetentsii-rukovoditelya-v-munitsipalnoy-shkole> (дата обращения: 22.02.2023).

4. Иванов, М. А. Горизонтальное обучение руководителей образовательных организаций как средство повышения их эффективности / М. А. Иванов, Н. В. Ершова. — Текст: электронный // Проблемы современного педагогического образования. — 2021. — № 71/1. — С. 137-140. — Электрон. копия доступна в науч. электрон. б-ке Киберленинка. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gorizontalkoe-obuchenie-rukovoditeley-obrazovatelnyh-organizatsiy-kak-sredstvo-povysheniya-ih-effektivnosti> (дата обращения: 22.02.2023).

5. Иванов, М. А. Региональный мониторинг эффективности руководителей образовательных организаций как основа управления качеством образования / М. А. Иванов, Н. В. Ершова — Текст: электронный // Проблемы современного педагогического образования. — 2020. — № 69/3. — С. 50-54. — Электрон. копия доступна в науч. электрон. б-ке Киберленинка. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/regionalnyy-monitoring-effektivnosti-rukovoditeley-obrazovatelnyh-organizatsiy-kak-osnova-upravleniya-kachestvom-obrazovaniya> (дата обращения: 22.02.2023).

6. Никифорова, Е. И. К вопросу об эффективности руководителя современной школы / Е. И. Никифорова. — Текст: электронный // NovaInfo.Ru. — 2016. — Т. 3, № 42. — С. 249-252. — Электронная копия доступна на сайте журнала. — URL: <https://novainfo.ru/article/4937> (дата обращения: 22.02.2023).

7. Патронова, И. А. Оценка эффективности управления современной образовательной организации / И. А. Патронова. — Текст: электронный // Шамовские педагогические чтения : сб. ст. XIV междунар. науч.-практ. конф. — Москва, 2022. — Ч. 2. — С. 34-37. — Электрон. копия доступна в науч. электрон. б-ке eLibrary. — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=48102999> (дата обращения: 22.02.2023).

8. Подчалимова, Г. Н. Оценка эффективности руководителей общеобразовательных организаций / Г. Н. Подчалимова, С. Н. Белова, Е. В. Федотина. — Текст: электронный // Шамовские педагогические чтения научной школы управления образовательными системами : сб. ст. XIII междунар. науч.-практ. конф. — Москва, 2021. — Ч. 2. — С. 10-19. — Электрон. копия доступна в науч. электрон. б-ке eLibrary. — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=44864054> (дата обращения: 22.02.2023).

9. Селюкова, Е. А. Эффективность деятельности руководителя школы: условия и показатели / Е. А. Селюкова. — Текст: электронный // Вестник Московского университета МВД России. — 2011. — № 4. — С. 19-21. — Электрон. копия доступна в науч. электрон. б-ке Киберленинка. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnost-deyatelnosti-rukovoditelya-shkoly-usloviya-i-pokazateli> (дата обращения: 22.02.2023).

10. Серафимович, И. В. Результаты мониторинга эффективности руководителей сельской школы как инструмент принятия надситуативных решений / И. В. Серафимович, Н. В. Шляхтина. — Текст: электронный // Эффективные модели и практики организации дополнительного образования детей, проживающих в сельской местности, в условиях цифровизации и глобального технологического обновлений : тр. междунар. науч.-практ. конф. — Ярославль, 2022. — С. 322-329. — Электронная копия сборника доступна на сайте ИРО. — URL: [http://www.iro.yar.ru/fileadmin/iro/com/2022/selsk-sch/Konf-SSH\\_2022-sbornik.pdf](http://www.iro.yar.ru/fileadmin/iro/com/2022/selsk-sch/Konf-SSH_2022-sbornik.pdf) (дата обращения: 22.02.2023).

11. Федорчук, Ю. М. Требования к директору школы: опыт разработки профессионального стандарта руководителя / Ю. М. Федорчук, А. Н. Кузнецов, О. Ю. Гордашникова. — Москва : Институт управления образованием Российской академии образования, 2021. — 224 с. — ISBN 978-5-6042257-6-9. — EDN JHODSN. — Текст: непосредственный.

12. Шляхтина, Н. В. Эффективность руководителей сельских школ с низкими образовательными результатами / Н. В. Шляхтина. — Текст: электронный // Педагогика сельской школы. — 2021. — № 4 (10). — С. 47-64. — Электронная копия доступна на сайте журнала. URL: [https://prs.yspu.org/wp-content/uploads/sites/25/2021/12/SSH\\_421\\_-МАКЕТ\\_DOI-47-64.pdf](https://prs.yspu.org/wp-content/uploads/sites/25/2021/12/SSH_421_-МАКЕТ_DOI-47-64.pdf) (дата обращения: 22.02.2023).

13. Шляхтина, Н. В. Требования профстандарта руководителя: выполнить нельзя делегировать / Н. В. Шляхтина // Директор школы. — 2023. — № 1. — С. 27-32. — Текст: электронный.

**Перечень полей ГИС «Образование76» для заполнения****1. В сведениях по образовательной организации**

а. В подпункте меню “Сведениях по годам” на закладках “Обучающиеся”, “УДОД”, “ДОУ”, “СПО” поле “Плановая численность ...”

б. В подпункте меню “Сведениях по годам” на закладке “Специалисты для корр.помощи” сведения о наличии психолого-педагогического консилиума.

с. В подпункте меню “Сведениях по годам” на закладке “Информатизация” сведения о наличии персональных компьютеров.

д. В подпункте меню “Сведениях по годам” на закладке “Кадры” поле “Количество работников, включенных в резерв кандидатов на должность руководителя, заместителя руководителя”.

е. В подпункте меню “Инновации” сведения об инновационных площадках.

ф. В подпункте меню “Договоры с учреждениями” сведения о договорах на реализацию общеобразовательных программ в сетевой форме.

г. В подпункте меню “Общественное управление” сведения о принятии решений по вопросам управления развитием организации с участием коллегиальных органов управления ОО и ученическом самоуправлении.

h. В подпункте меню “Программы организации” сведения о реализации программы/плана развития кадров, программы/плана внутриорганизационного обучения, программы/плана развития профориентационной работы.

**2. В сведения по кадрам**

а. В сведения по работнику на закладке “Общие сведения” поле “Имеет образование по направлению Менеджмент”

б. В связанной таблице “Профессиональное образование” поле “Имеет образование по направлению Менеджмент”

с. В связанной таблице “Достижения” в сведения по курсам повышения квалификации в поле “Область” добавлено значение “Менеджмент”

д. В связанной таблице “Достижения” в сведения по переподготовке поле “Область”

е. В связанной таблице “Достижения” в сведения по мероприятиям об участии конкурсах профессионального мастерства и указать организатора мероприятия.

ф. В связанной таблице “Достижения” в сведения о деятельности отметить работу в профессиональных объединениях (ассоциациях, методических объединениях) и сетевых сообществах.

г. В связанной таблице “Аттестация” сведения об аттестации педагогических работников

**3. В сведения по мониторингам**

а. В пункте меню “Отчеты”, в подпункте “Мониторинги” ежеквартально вносить сведения по мониторингу питания.

Учебное электронное текстовое (символьное) издание

**Эффективная школа**

**Мониторинг эффективности  
руководителя: инструментарий  
и использование результатов**

*Методические рекомендации*

Электронное издание

Редактор С. Г. Калинина  
Компьютерная верстка О. Л. Чистяковой  
Подписано к публикации 24.04.2023. 648 Кб.  
Заказ 20

Издательский центр  
ГАУ ДПО ЯО ИРО  
150014, г. Ярославль,  
ул. Богдановича, 16  
Тел. (4852) 21-94-25  
e-mail: [rio@iro.yar.ru](mailto:rio@iro.yar.ru)