

Государственное бюджетное учреждение Тверской области  
«Центр оценки качества образования»

**СТАТИСТИКО-АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ  
ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ  
ТВЕРСКОЙ ОБЛАСТИ В 2023 ГОДУ**

Тверь  
2023

# СОДЕРЖАНИЕ

<b>Введение</b> .....	2
<b>1. Общие результаты мониторинга эффективности деятельности руководителей образовательных организаций Тверской области по направлениям в разрезе показателей</b> .....	5
1.1. Уровень сформированности профессиональных компетенций руководителей образовательных организаций .....	5
1.2. Качество управленческой деятельности руководителя образовательной организации .....	5
1.3. Качество подготовки обучающихся (по базовой подготовке, по подготовке обучающихся высокого уровня) .....	6
1.4. Организация получения образования обучающимися с ОВЗ, детьми-инвалидами .....	8
1.5. Формирование резерва управленческих кадров .....	10
1.6. Условия для осуществления образовательной деятельности (кадровые, финансовые, материально-технические и иные).....	11
1.7. Объективность результатов внешней оценки .....	14
1.8. Организация профессиональной ориентации и дополнительного образования обучающихся.....	15
<b>2. Общие результаты мониторинга по уровням эффективности деятельности руководителей образовательных организаций Тверской области</b> .....	18
2.1. Результаты оценки эффективности деятельности руководителей дошкольных образовательных организаций .....	20
2.2. Результаты оценки эффективности деятельности руководителей общеобразовательных организаций, реализующих уровень начального общего образования.....	20
2.3. Результаты оценки эффективности деятельности руководителей общеобразовательных организаций, реализующих все уровни общего образования.....	21
2.4. Результаты оценки эффективности деятельности руководителей общеобразовательных организаций, реализующих уровень начального и основного общего образования .....	22
2.5. Результаты оценки эффективности деятельности руководителей общеобразовательных организаций с особыми условиями обучения (школ-интернатов) для обучающихся, воспитанников с ОВЗ .....	23
2.6. Результаты оценки эффективности деятельности руководителей организаций среднего профессионального образования .....	23
2.7. Результаты оценки эффективности деятельности руководителей организаций дополнительного образования .....	24
<b>Выводы</b> .....	25
<b>Рекомендации</b> .....	29

## ВВЕДЕНИЕ

---

Мониторинг эффективности деятельности руководителей образовательных организаций Тверской области (далее — мониторинг) в 2023 году проводился в соответствии с Приказом Министерства образования Тверской области от 10.01.2023 № 29/ПК «Об утверждении Положения о порядке проведения мониторинга эффективности деятельности руководителей образовательных организаций Тверской области» (далее — Положение), Приказом Министерства образования Тверской области от 20.01.2023 №59/ПК «Об утверждении Методики сбора и обработки информации по показателям мониторинга эффективности деятельности руководителей образовательных организаций Тверской области» (далее — Методика), Приказом Министерства образования Тверской области от 29 марта 2023 года №361/ПК «Об утверждении Положения о региональной системе оценки качества образования Тверской области на 2023 год», Приказом Министерства образования Тверской области от 13 марта 2023 года №255/ПК «Об утверждении Плана мероприятий («дорожной карты») по проведению мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций Тверской области в 2023 году».

Основная цель мониторингового исследования в 2023 году — анализ эффективности деятельности руководителей образовательных организаций, и как следствие, принятие управленческих решений, направленных на повышение качества работы образовательной организации в целом, обеспечение функционирования единой региональной системы мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций, направленной на формирование профессиональных компетенций, повышение качества и эффективности управленческой деятельности, обеспечение качества подготовки обучающихся и условий осуществления образовательной деятельности, обеспечение образовательной организации квалифицированными кадрами и формирование резерва управленческих кадров для устойчивого развития системы образования Тверской области.

Оценка эффективности деятельности руководителя проводилась по 59 показателям, представленным в виде 8 направлений:

- ✓ Уровень сформированности профессиональных компетенций;
- ✓ Качество управленческой деятельности;
- ✓ Качество подготовки обучающихся (по базовой подготовке, по подготовке обучающихся высокого уровня);
- ✓ Организация получения образования обучающимися с ОВЗ, детьми-инвалидами»;
- ✓ Формирование резерва управленческих кадров;
- ✓ Условия для осуществления образовательной деятельности (кадровые, финансовые, материально-технические и иные);
- ✓ Объективность результатов внешней оценки;
- ✓ Организация профессиональной ориентации и дополнительного образования обучающихся.

В соответствии с Положением мониторинг носит обязательный характер для всех образовательных организаций Тверской области. На основании пункта 3 Методики в мониторинге принимают участие руководители образовательных организаций, находящиеся в должности не менее одного года и не ранее чем через год после введения в эксплуатацию образовательной организации.

На основании пункта 7 Методики для обеспечения корректного сопоставления результатов Мониторинга образовательные организации разбиваются на 8 групп в зависимости от типа образовательной организации:

1. Дошкольные образовательные организации;
2. Общеобразовательные организации, реализующие уровень начального общего образования и дошкольное образование;
3. Общеобразовательные организации, реализующие все уровни общего образования;

4. Общеобразовательные организации, реализующие уровень начального и основного общего образования;
5. Общеобразовательные организации, реализующие уровень основного и среднего общего образования;
6. Общеобразовательные организации с особыми условиями обучения (школы-интернаты) для обучающихся, воспитанников с ОВЗ;
7. Организации среднего профессионального образования;
8. Организации дополнительного образования.

Для каждой группы ОО установлен свой максимальный балл по направлениям деятельности:

Направления деятельности руководителя ОО	Порядковый номер группы образовательной организации							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Уровень сформированности профессиональных компетенций руководителей ОО	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
2. Качество управленческой деятельности руководителя ОО	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
3. Качество подготовки обучающихся (по базовой подготовке, по подготовке обучающихся высокого уровня)	0,0	2,0	8,0	5,0	7,0	2,0	3,0	0,0
4. Организация получения образования обучающимися с ОВЗ, детьми-инвалидами	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0
5. Формирование резерва управленческих кадров	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
6. Условия для осуществления образовательной деятельности	19,0	24,0	24,0	24,0	24,0	24,0	22,0	20,0
7. Объективность результатов внешней оценки	0,0	1,0	2,0	1,0	2,0	1,0	0,0	0,0
8. Организация профессиональной ориентации и дополнительного образования обучающихся	5,0	5,0	8,0	8,0	8,0	6,0	7,0	4,0
<b>Максимальный балл</b>	<b>43,0</b>	<b>51,0</b>	<b>61,0</b>	<b>57,0</b>	<b>60,0</b>	<b>52,0</b>	<b>51,0</b>	<b>43,0</b>

Для более корректного анализа полученных результатов по оценке эффективности деятельности руководителей первичные итоговые баллы по каждому направлению переводятся в 100 балльную шкалу относительно максимально возможного количества баллов (пункт 8 Методики).

Пункт 10 Методики предполагает выстраивание рейтинга эффективности деятельности руководителей ОО по каждому из 8 направлений в зависимости от типа ОО. Поскольку итоговые показатели по 7 из 8 направлений оцениваются по дискретной шкале с градациями от 0 до максимум 8 баллов, нецелесообразно осуществлять ранжирование ОО по каждому направлению. Таким образом, рейтинг руководителей выстраивался в зависимости от итоговой суммы баллов отдельно для каждого типа организаций.

В целях осуществления оценки эффективности деятельности руководителей ОО, выявления руководителей с высокой эффективностью деятельности для распространения лучших практик и продуктивных моделей управления, установления тенденций и корректировки факторов, негативно влияющих на эффективность деятельности руководителей с низкой эффективностью деятельности, целесообразно, основываясь на опыте других регионов, в частности Калининградской области, провести ранжирование результатов мониторинга по каждому типу организаций в соответствии с индивидуальными результатами руководителя по уровням эффективности, выраженными в процентах от максимального балла:

Уровень эффективности	Высокий	Выше среднего	Средний	Низкий
	81-100%	51-80%	31-50%	0-30%

### **Формирование выборки для проведения мониторинга**

Выборка представлена генеральной совокупностью образовательных организаций Тверской области. В мониторинге эффективности деятельности 2023 года приняли участие руководители 881 образовательной организации (100%), опыт управленческой деятельности которых в возглавляемом учреждении превышает один год, из них 857 руководителей организаций муниципального подчинения и 24 — руководители организаций, подведомственных Министерству образования Тверской области.

По информации, предоставленной муниципальными органами управления образования, руководители 50 ОО не участвовали в Мониторинге, так как имеют стаж работы менее 1 года или являются исполняющими обязанности руководителя.

Распределение образовательных организаций региона, принявших участие в мониторинге, по группам в зависимости от типа ОО представлено в таблице ниже.

<b>Группа</b>	<b>Тип группы образовательных организаций</b>	<b>Краткое наименование</b>	<b>Кол-во ОО</b>
1	Дошкольные образовательные организации	ДОУ	387
2	Общеобразовательные организации, реализующие уровень начального общего образования и дошкольное образование	НОШ	16
3	Общеобразовательные организации, реализующие все уровни общего образования	СОШ	295
4	Общеобразовательные организации, реализующие уровень начального и основного общего образования	ООШ	100
6	Общеобразовательные организации с особыми условиями обучения (школы-интернаты) для обучающихся, воспитанников с ОВЗ	ОО(ОВЗ)	19
7	Организации среднего профессионального образования	СПО	4
8	Организации дополнительного образования	ОДО	60
	<b>ИТОГО</b>		<b>881</b>

В ходе мониторинга были выявлены только 3 ОО 5-го типа (общеобразовательные организации, реализующие уровень основного и среднего общего образования). Из-за малочисленного состава группы целесообразно оценивать эти организации как ОО 3-го типа (СОШ), при этом максимальный балл для них рассчитывать как для ОО, не имевших в отчетном году обучающихся по образовательным программам начального общего образования.

В связи с тем, что Мониторинг эффективности деятельности руководителей образовательных организаций в 2023 году проводился впервые, особое внимание обращено на отлаживание механизмов взаимодействия между участниками исследования от уровня образовательных организаций до регионального уровня по вопросам функционирования единой системы мониторинга.

На уровне региона стоит задача выявления и распространения лучших практик и продуктивных моделей управления, реализации мероприятий по повышению качества управленческой деятельности для руководителей и др.

По результатам мониторингового исследования будут даны рекомендации образовательным организациям для принятия управленческих решений, направленных на повышение качества работы образовательных организаций.

# 1. Общие результаты мониторинга эффективности деятельности руководителей образовательных организаций Тверской области по направлениям в разрезе показателей

## 1.1. УРОВЕНЬ СФОРМИРОВАННОСТИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Оценка эффективности деятельности руководителей ОО по данному направлению проводится для всех типов групп образовательных организаций. Направление характеризуется двумя показателями (таблица 1.1.). Максимально возможные 2 балла по данному направлению набрали 122 (13,8%) ОО, из которых 63 ОО — СОШ. У 400 (45,4%) ОО — 0 баллов.

Таблица 1.1.

№	Показатель	Тип организации							Все ОО
		ДОУ	НОШ	СОШ	ООШ	ОО (ОВЗ)	СПО	ОДО	
<b>1. Направление деятельности: уровень сформированности профессиональных компетенций руководителей образовательных организаций</b>									
1.1	Доля руководителей, освоивших дополнительные профессиональные программы в сфере управленческой деятельности в течение последних трех лет	40%	44%	60%	44%	84%	25%	50%	<b>49%</b>
1.2	Доля руководителей, участвующих в мероприятиях по передаче управленческого опыта и/или наставничестве	12%	13%	32%	18%	37%	0,0%	13%	<b>20%</b>

Доля руководителей, освоивших дополнительные профессиональные программы в сфере управленческой деятельности в течение последних трех лет, в регионе составила 49% (429 ОО). Анализ этого показателя в разрезе типов ОО позволяет зафиксировать значительный диапазон разброса: от 25% — у организаций среднего профессионального образования до 84% — у ОО с особыми условиями обучения для обучающихся с ОВЗ.

В мероприятиях по передаче управленческого опыта и/или наставничестве приняли участие руководители 175 (20%) ОО региона. Обращает на себя внимание результат организаций среднего профессионального образования, где нет ни одного руководителя, участвующего в данных мероприятиях. Выше других результат по данному показателю у ОО с особыми условиями обучения для обучающихся с ОВЗ (37%).

## 1.2. КАЧЕСТВО УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Оценка эффективности деятельности руководителей ОО по данному направлению проводится для всех типов групп образовательных организаций. Направление характеризуется 5 показателями (таблица 1.2.).

Максимально возможные 5 баллов по данному направлению набрали руководители 158 (18%) ОО, из которых 61 СОШ. 0 баллов — у одной ОО (СОШ).

Таблица 1.2.

№	Показатель	Тип организации							Все ОО
		ДОУ	НОШ	СОШ	ООШ	ОО (ОВЗ)	СПО	ОДО	
<b>2. Направление деятельности: качество управленческой деятельности руководителя образовательной организации</b>									
2.1	Доля руководителей, в ОО которых не зафиксированы факты, свидетельствующие о неправомерных действиях или бездействиях со стороны должностных лиц	99%	94%	95%	92%	100%	100%	100%	<b>97%</b>
2.2	Доля руководителей, в ОО которых нет предписаний надзорных органов или	68%	69%	53%	54%	47%	50%	72%	<b>61%</b>

№	Показатель	Тип организации							Все ОО
		ДОУ	НОШ	СОШ	ООШ	ОО (ОВЗ)	СПО	ОДО	
	полученные замечания были устранены в установленные сроки и данный факт был подтвержден документально								
2.3	Доля руководителей, в ОО которых не зафиксированы случаи травматизма или групповых инфекционных заболеваний	95%	100%	87%	97%	100%	100%	95%	<b>93%</b>
2.4	Доля руководителей, в ОО которых не зафиксированы факты преступлений и/или правонарушений, совершенных обучающимися в период обучения	100%	100,0%	85%	93%	90%	100,0%	100,0%	<b>94%</b>
2.5	Доля руководителей, применяющих инструменты оценки качества образования	28%	44%	49%	33%	42%	75%	30%	<b>36%</b>

Высокие значения (более 90%) наблюдаются по трем из пяти показателей.

Доля руководителей, в ОО которых не зафиксированы факты, свидетельствующие о неправомерных действиях или бездействиях со стороны должностных лиц, составила по результатам мониторинга 97% (852 ОО). Только в 29 ОО зафиксированы соответствующие факты, из них 23 ОО — из групп типа ООШ и СОШ.

По показателю 2.2. наблюдаются невысокие значения по всем типам организаций. В среднем по региону доля руководителей, в ОО которых нет предписаний надзорных органов или полученные замечания были устранены в установленные сроки и данный факт был подтвержден документально, составила 61%. Предписания или замечания надзорных органов зафиксированы в 342 ОО, из них наибольший процент — в общеобразовательных организациях с особыми условиями обучения для обучающихся с ОВЗ. Менее всего данные факты характерны для организаций дополнительного образования.

Случаи травматизма или групповых инфекционных заболеваний имели место в 63 ОО, принявших участие в мониторинге, в основном они характерны для СОШ. В целом, доля руководителей, в ОО которых отсутствуют зафиксированные случаи травматизма или групповых инфекционных заболеваний, составила 93%.

Отсутствуют зафиксированные факты преступлений и/или правонарушений, совершенных обучающимися в период обучения, у 827 (94%) образовательных организаций, руководители которых приняли участие в мониторинге. В основном факты преступлений и/или правонарушений имели место в организациях группы СОШ (в 15% ОО).

Наиболее низкие результаты по этому направлению оценки наблюдаются по показателю 2.5. Только 320 образовательных организаций региона (36%) приняли участие в апробации процедур и инструментов оценки качества образования. При этом анализ этого показателя в разрезе типов ОО позволяет зафиксировать значительный диапазон разброса: от 28% — у ДОУ до 75% — у группы организаций СПО. Достаточно высокий результат по группе СПО, в первую очередь, связан с ее малочисленностью, в состав входит всего 4 ОО.

### 1.3. КАЧЕСТВО ПОДГОТОВКИ ОБУЧАЮЩИХСЯ (ПО БАЗОВОЙ ПОДГОТОВКЕ, ПО ПОДГОТОВКЕ ОБУЧАЮЩИХСЯ ВЫСОКОГО УРОВНЯ)

Оценка эффективности деятельности руководителей ОО по данному направлению проводится для всех типов групп образовательных организаций кроме ДОУ и организаций дополнительного образования.

Направление характеризуется 10 показателями (таблица 1.3.). При этом для оценки эффективности деятельности руководителей СОШ используются только 6 показателей, пятью показателями оцениваются руководители организаций, реализующих уровни основного и среднего общего образования, четырем — ООШ. Образовательные организации с особыми условиями обучения для обучающихся с ОВЗ и НОШ характеризуются только двумя показателями, так как обучающиеся

данных ОО не принимают участие в мероприятиях ЕГЭ, ВсОШ и т.п. Показатели 3.8-3.10 используются только для оценки эффективности деятельности руководителей организаций СПО.

Максимально возможное количество баллов по направлению 3, которое в данном случае зависит от типа группы ОО (от 2 до 8 баллов), набрали руководители 24 ОО (6% от участвующих в оценке 434 ОО), 0 баллов — у 2 ОО (1 НОШ, 1 СОШ).

Таблица 1.3.

№	Показатель	Тип организации							Все ОО
		ДОУ	НОШ	СОШ	ООШ	ОО (ОВЗ)	СПО	ОДО	
<b>3. Направление деятельности: качество подготовки обучающихся (по базовой подготовке, по подготовке обучающихся высокого уровня)</b>									
3.1	Доля руководителей, в ОО которых выпускники 9-х классов достигли базового уровня предметной подготовки по программам основного общего образования	—	—	91%	94%	63%	—	—	<b>91%</b>
3.2	Доля руководителей, в ОО которых выпускники 11-х классов достигли базового/углубленного уровня предметной подготовки по программам среднего общего образования	—	—	91%	—	—	—	—	<b>91%</b>
3.3	Доля руководителей, в ОО которых своевременно и эффективно принимаются управленческие решения по результатам всероссийских проверочных работ для повышения качества базовой подготовки при условии объективности их проведения	—	69%	99%	92%	—	—	—	<b>96%</b>
3.4	Доля руководителей, в ОО которых 100% обучающихся уровня начального общего образования достигли базового уровня предметной подготовки	—	94%	84%	93%	84%	—	—	<b>88%</b>
3.5	Доля руководителей, в ОО которых в отчетном году обучались участники ЕГЭ, сдавшие хотя бы один предмет на высоком уровне (80 баллов и выше)	—	—	69%	—	—	—	—	<b>69%</b>
3.6	Доля руководителей, в ОО которых учаются участники регионального, заключительного этапов всероссийской олимпиады школьников	—	—	40%	2%	—	—	—	<b>30%</b>
3.7	Доля руководителей, в ОО которых обучались выпускники 11-х классов, получившие аттестат о СОО с отличием и медаль «За особые успехи в учении»	—	—	51%	—	—	—	—	<b>51%</b>
3.8	Доля руководителей образовательных организаций, реализующих программы среднего профессионального образования, в ОО которых все выпускники прошли аттестацию в форме демонстрационного экзамена	—	—	—	—	—	0%	—	<b>0%</b>
3.9	Доля руководителей образовательных организаций, реализующих программы среднего профессионального образования, в ОО которых сохранность контингента студентов после завершения 1 курса составляет более 80%	—	—	—	—	—	100%	—	<b>100%</b>
3.10	Доля руководителей образовательных организаций, реализующих программы среднего профессионального образования, в ОО которых более 65% выпускников продолжили обучение по полученной профессии/специальности или трудоустроились	—	—	—	—	—	75%	—	<b>75%</b>



Высокие значения по данному направлению мониторинга наблюдаются по показателям 3.1, 3.2, 3.4, связанным с достижением базового уровня подготовки обучающихся.

Выпускники 9-х классов достигли базового уровня предметной подготовки по программам ООО в 91% ОО, подлежащих оценке. Руководители 12 ОО отметили, что у них нет учеников 9-х классов в отчетном году, 3 ОО не представили информацию. Невысокий результат по показателю (63%) у организаций с особыми условиями обучения для детей с ОВЗ объективно связан с качеством контингента обучающихся.

Доля руководителей, в ОО которых выпускники 11-х классов достигли базового/углубленного уровня предметной подготовки по программам СОО, также составила 91%. Руководители 40 СОШ показали, что у них нет учеников 11-х классов в отчетном году.

100% обучающихся уровня НОО достигли базового уровня предметной подготовки в 88% ОО. Нет учеников 4-х классов в 18 ОО. Значения показателя по группам типа НОШ и ООШ выше, чем у СОШ и ОО для обучающихся с ОВЗ в среднем на 10%.

Своевременно и эффективно принимают управленческие решения по результатам всероссийских проверочных работ для повышения качества базового уровня подготовки руководители 396 (96%) из 411 ОО. Невысокие значения по данному показателю выявлены у НОШ (69%).

Результаты оценки по показателям 3.5-3.7, 69%, 30%, 51% соответственно, говорят о невысокой доле образовательных организаций с обучающимися высокого уровня подготовки. При этом необходимо обратить внимание на тот факт, что общеобразовательных организаций, у которых есть высокобалльники по ЕГЭ, в более чем в 2 раза больше, чем ОО, обучающиеся которых были участниками региональных и заключительных этапов ВсОШ.

Кроме того, по показателю 3.6 помимо низкого значения в целом по региону (30%) наблюдается значительная разница между организациями групп СОШ и ООШ, 40% и 2%, соответственно, связанная, вероятно, с низким уровнем мотивации на участие в профильных конкурсах и соревнованиях различного уровня у обучающихся ООШ.

По итогам мониторинга на выявлены организации СПО, в которых все выпускники прошли аттестацию в форме демонстрационного экзамена.

Более 65% выпускников продолжили обучение по полученной профессии/специальности или трудоустроились в трех из четырех колледжей.

Сохранность контингента студентов после завершения 1 курса составляет более 80% во всех 4 организациях СПО, принявших участие в мониторинге.

#### 1.4. ОРГАНИЗАЦИЯ ПОЛУЧЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЯ ОБУЧАЮЩИМИСЯ С ОВЗ, ДЕТЬМИ-ИНВАЛИДАМИ

Оценка эффективности деятельности руководителей ОО по данному направлению проводится для всех типов групп образовательных организаций. Направление характеризуется 5 показателями (таблица 1.4.).

Мониторинг показал, что это направление в ОО региона развито слабо. ОО, получившие максимально возможные 7 баллов по организации получения образования обучающимися с ОВЗ и детьми-инвалидами, в регионе отсутствуют. 6-6,8 баллов набрали 11 (1,2%) ОО. Совсем не показали работу по данному направлению (оценка 0 баллов) руководители 93 (11%) ОО, из которых 59 ДОУ и 19 организаций допобразования.

Таблица 1.4

№	Показатель	Тип организации							Все ОО
		ДОУ	НОШ	СОШ	ООШ	ОО (ОВЗ)	СПО	ОДО	
<b>4. Направление деятельности: организация получения образования обучающимися с ОВЗ, детьми-инвалидами</b>									
4.1	Доля руководителей, в ОО которых созданы специальные образовательные условия в соответствии с рекомендациями психолого-медико-педагогической комиссии	22%	25%	75%	47%	95%	20%	10%	<b>55%</b>

№	Показатель	Тип организации							Все ОО
		ДОУ	НОШ	СОШ	ООШ	ОО (ОВЗ)	СПО	ОДО	
	для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов								
4.2	Доля руководителей, в ОО которых создано специально оборудованное пространство, обеспечивающее коррекционную, реабилитационную работу, социальную адаптацию и деятельность по профилактике нарушений развития детей с ОВЗ и инвалидов	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	<b>0%</b>
4.3	Доля руководителей, в ОО которых присутствует специализированное оборудование для проведения коррекционных и реабилитационных занятий, социальной адаптации детей с ОВЗ и инвалидов	16%	0%	9%	7%	74%	0%	2%	<b>25%</b>
4.4	Доля руководителей, в ОО которых численность узконаправленных специалистов (дефектологи, логопеды, психологи, тьюторы, ассистенты и др.), включая внешних совместителей, соответствует 100% штатной численности данной категории должностей	34%	25%	56%	17%	63%	50%	7%	<b>38%</b>
4.5	Доля руководителей, в ОО которых 100% педагогических работников, реализующих программы для обучающихся с ОВЗ, прошли повышение квалификации по вопросам обучения детей с ОВЗ в условиях инклюзивной образовательной среды	13%	25%	40%	30%	47%	25%	15%	<b>25%</b>

Специальные образовательные условия для обучающихся с ОВЗ и инвалидов, которые включают в себя адаптированные образовательные программы, адаптированные/ индивидуальные учебные планы и рабочие программы, разработанные в соответствии с рекомендациями ПМПК, созданы только у 488 (55%) ОО, при этом фиксируется значительный диапазон разброса значений показателя: от 10% — у организаций дополнительного образования до 95% — организаций с особыми условиями обучения для обучающихся с ОВЗ.

Специально оборудованное пространство, обеспечивающее коррекционную, реабилитационную работу, социальную адаптацию и деятельность по профилактике нарушений развития детей с ОВЗ и инвалидов, подразумевающее наличие: альтернативной версии сайта, возможности предоставлять образовательные услуги в дистанционном режиме или на дому, наличие пандусов/подъемных платформ, адаптированных дверных проемов, поручней, лифтов, кнопки вызова ассистента/тьютора, сменного кресла-коляски, специально оборудованного помещения, обеспечивающего коррекционную, реабилитационную работу, социальную адаптацию и деятельность, специализированных санитарно-гигиенических помещений, дублирование звуковой и/или зрительной информации для инвалидов по слуху и/или зрению, а также текстовой и графической информации шрифтом Брайля, создано в полном объеме только в 2 ОО (СОШ). При этом частично оборудованное пространство имеют 751 (85%) ОО.

Специализированную литературу, учебные пособия и дидактические материалы для проведения коррекционных и реабилитационных занятий, социальной адаптации детей с ОВЗ и инвалидов имеют в наличии у 220 (25%) ОО. Даже для организаций с особыми условиями обучения для обучающихся с ОВЗ этот показатель составляет только 74%.

Показатели 4.4. и 4.5. характеризуют кадровый потенциал образовательных организаций по работе с обучающимися с ОВЗ и инвалидами. По численности узконаправленных специалистов (дефектологи, логопеды, психологи, тьюторы, ассистенты и др.) 335 (38,0%) образовательных организаций региона укомплектованы на 100%. Доля ОО, в которых 100% педагогических работников,

реализующих программы для обучающихся с ОВЗ, прошли повышение квалификации по вопросам обучения детей с ОВЗ в условиях инклюзивной образовательной среды, составила 25% (222 ОО).

Несмотря на то, что наличие обучающихся с ОВЗ и инвалидов, для которых требуются специальные образовательные условия в соответствии с рекомендациями психолого-медико-педагогической комиссии, показали менее половины руководителей (47%, 411 ОО), число обучающихся с нарушениями в развитии с каждым годом только увеличивается, и ОО должны быть готовы к появлению / увеличению численности таких обучающихся, работу по организации «доступной среды» необходимо планомерно проводить.

Однако следует отметить, что отдельные показатели этого направления оценки деятельности руководителей ОО требуют корректировки в зависимости от типа организаций. В первую очередь это касается организаций дополнительного образования и СПО.

### 1.5. ФОРМИРОВАНИЕ РЕЗЕРВА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ

Данное направление характеризуется тремя показателями, отраженными в таблице 1.5. Оценка эффективности деятельности руководителей ОО по данному направлению проводится для всех типов групп образовательных организаций.

Руководителей, набравших максимальное количество баллов (5) по формированию резерва управленческих кадров нет. 4 балла — у 4 ОО. 484 образовательные организации не набрали по данному направлению ни одного балла, что составило 55% от общего числа организаций, участвующих в мониторинге.

Таблица 1.5

№	Показатель	Тип организации							Все ОО
		ДОУ	НОШ	СОШ	ООШ	ОО (ОВЗ)	СПО	ОДО	
<b>5. Направление деятельности: формирование резерва управленческих кадров</b>									
5.1	Доля руководителей, в ОО которых руководящий работник по итогам конкурсного отбора и обучения включен в кадровый резерв системы образования муниципалитета и/или региона для замещения вакантных должностей «руководитель», «заместитель руководителя» образовательной организации	18%	13%	28%	22%	0%	50%	15%	<b>20%</b>
5.2	Доля руководителей, в ОО которых есть педагоги, прошедшие курсы повышения квалификации или переподготовки по программам управления в сфере образования	7%	13%	15%	7%	26%	0%	8%	<b>10%</b>
5.3	Доля руководителей, в ОО которых заключены трудовые договоры с молодыми специалистами	16%	13%	51%	20%	47%	75%	28%	<b>30%</b>

Доли образовательных организаций региона по показателям данного направления в среднем низкие.

Работа по формированию кадрового управленческого резерва ведется только в 180 (20%) ОО. Курсы повышения квалификации или переподготовки по программам управления в сфере образования прошли педагоги 92 (10%) ОО.

Показатель 5.3, связанный с заключением трудовых договоров с молодыми специалистами, характеризует эффективных руководителей ОО, заботящихся о сегодняшнем дне и работающим на перспективу по решению вопросов обеспеченности педагогическими кадрами. Необходимое количество таких договоров заключено только у трети ОО региона. Самые низкие значения показателя наблюдаются у ДОУ и НОШ. Доля руководителей, в ОО которых заключены трудовые договоры с молодыми специалистами, для организаций СПО составляет 75%. Высокое значение показателя

объясняется малочисленным составом группы ОО данного типа. У организаций СПО также выше других показатель включения руководящих работников в кадровый резерв.

### 1.6. УСЛОВИЯ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (КАДРОВЫЕ, ФИНАНСОВЫЕ, МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКИЕ И ИНЫЕ)

Данное направление характеризуется 23 показателями, отраженными в таблице 1.6. Оценка эффективности деятельности руководителей ОО по данному направлению проводится для всех типов групп образовательных организаций.

Данное направление характеризуется двадцатью тремя показателями. Максимальную сумму баллов (от 19 — для ДОУ до 24 — для 2-6-го типов организаций) не набрала ни одна организация, участвующая в мониторинге. 0 баллов — у 10 ОО: 7 ДОУ и 3 ДПО.

Таблица 1.6

№	Показатель	Тип организации							Все ОО
		ДОУ	НОШ	СОШ	ООШ	ОО (ОВЗ)	СПО	ОДО	
<b>6. Направление деятельности: условия для осуществления образовательной деятельности (кадровые, финансовые, материально-технические и иные)</b>									
6.1	Доля руководителей, в ОО которых обучающиеся занимаются в одну смену	—	88%	83%	100%	90%	—	—	<b>88%</b>
6.2	Доля руководителей, в ОО которых средняя наполняемость классов/групп не превышает среднее значение по региону, или имеет положительную тенденцию в сравнении с результатом прошлого учебного года	57%	69%	55%	76%	58%	25%	—	<b>59%</b>
6.3	Доля руководителей, в ОО которых количество обучающихся в расчете на 1 персональный компьютер соответствует или ниже среднего значения по региону, или имеет положительную динамику в сравнении с результатом прошлого учебного года	54%	50%	58%	63%	47%	75%	2%	<b>53%</b>
6.4	Доля руководителей, в ОО которых количество обучающихся в расчете на 1 персональный компьютер, подключенный к сети Интернет, соответствует или ниже среднего значения по региону, или имеет положительную динамику в сравнении с результатом прошлого учебного года	52%	44%	56%	52%	42%	50%	3%	<b>50%</b>
6.5	Доля руководителей, ОО которых обеспечены Интернет-соединением со скоростью соединения не менее 100 Мбит/с для ОО, расположенных в городах, и 50 Мбит/с для ОО, расположенных в сельской местности и поселках городского типа (показатель в рамках проекта «Цифровая образовательная среда»)	24%	75%	69%	73%	68%	50%	23%	<b>47%</b>
6.6	Доля руководителей, в ОО которых наполнение официального сайта ОО в сети Интернет соответствует нормам законодательства или имеет незначительные замечания по итогам регионального мониторинга не менее чем на 90%	80%	69%	82%	70%	79%	50%	68%	<b>78%</b>
6.7	Доля руководителей, в ОО которых используется электронный журнал и объем заполненной информации в нем соответствует объему планируемой информации на момент проведения исследования	—	56%	77%	58%	53%	25%	—	<b>71%</b>
6.8	Доля руководителей, в ОО которых организовано и ведется обучение по индивидуальным учебным планам (образовательным траекториям)	13%	6%	56%	22%	95%	25%	13%	<b>30%</b>
6.9	Доля руководителей, в ОО которых организовано обучение по программам, реализуемым с применением электронного обучения	—	6%	16%	8%	5%	0%	0%	<b>12%</b>

№	Показатель	Тип организации							Все ОО
		ДОУ	НОШ	СОШ	ООШ	ОО (ОВЗ)	СПО	ОДО	
6.10	Доля руководителей, в ОО которых организовано обучение по программам, реализуемым с применением дистанционных образовательных технологий	—	13%	27%	19%	11%	25%	3%	<b>21%</b>
6.11	Доля руководителей, ОО которых укомплектованы педагогическими кадрами на начало учебного года	51%	88%	63%	70%	42%	25%	55%	<b>58%</b>
6.12	Доля руководителей, ОО которых укомплектованы педагогическими работниками в возрасте до 35 лет не менее, чем на 25%	27%	25%	24%	23%	16%	250%	37%	<b>33%</b>
6.13	Доля руководителей, в ОО которых не менее 50% педагогических работников имеют первую или высшую квалификационную категорию	49%	38%	72%	44%	74%	50%	37%	<b>55%</b>
6.14	Доля руководителей, в ОО которых процент педагогических работников, имеющих высшее образование (без внешних совместителей и работающих по договорам гражданско-правового характера) составляет: для общеобразовательных организаций и организаций СПО - не менее 85%; для организаций дошкольного и дополнительного образования - не менее 50%	17%	6%	21%	8%	5%	25%	58%	<b>20%</b>
6.15	Доля руководителей, ОО которых имеют доступную образовательную среду для детей с ОВЗ и инвалидов	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	<b>0%</b>
6.16	Доля руководителей, ОО которых являются получателями средств из областного бюджета по итогам грантовых конкурсов	1%	0%	6%	3%	5%	0%	0%	<b>3%</b>
6.17	Доля руководителей, ОО которых являются получателями средств из федерального бюджета по итогам грантовых конкурсов	0%	0%	3%	1%	0%	25%	0,0%	<b>1%</b>
6.18	Доля руководителей, обеспечивших выполнение ОО показателей в рамках участия в национальном проекте	16%	38%	76%	64%	53%	50%	38%	<b>44%</b>
6.19	Доля руководителей, ОО которых зарегистрированы на Платформе «Сферум»	37%	94%	98%	92%	100%	100%	27%	<b>66%</b>
6.20	Доля руководителей, ОО которых стали участником проекта «Земский учитель»	—	0%	17%	2%	0%	—	—	<b>12%</b>
6.21	Доля руководителей ОО, которые имеют статус Региональной инновационной площадки	2%	0%	10%	10%	5%	0%	2%	<b>5%</b>
6.22	Доля руководителей ОО, которые имеют официальные страницы в информационных системах, определенных Правительством Российской Федерации	78%	94%	83%	77%	90%	100%	65%	<b>80%</b>
6.23	Доля руководителей ОО, которые обеспечивают горячее питание в соответствии с доведенными лимитами	93%	100%	99%	100%	95%	25%	0%	<b>89%</b>

Показатели 6.1-6.5. характеризуют нагрузку на ресурсы общеобразовательной организации, связанную с высокой/низкой численностью обучающихся.

По показателю 6.1 оценивались организации 2-6 типа. Доля общеобразовательных организаций, в которых обучающиеся учатся в одну смену, составляет 88% (377 ОО). В 54 ОО обучающиеся учатся в две смены, более половины данных учреждений находится в г. Твери (31 ОО).

По показателям 6.2-6.5 результаты образовательных организаций сравнивались со средними региональными значениями.

Средняя наполняемость классов (групп) в ДОУ и СОШ — 20 человек. Низкая средняя наполняемость классов(групп) наблюдается в НОШ, ООШ — 7 человек, что, возможно, связано с тем, что около 90% из них расположены в сельской местности и имеют невысокую численность

обучающихся в целом. Низкая наполняемость классов в группе ОО с особыми условиями для обучающихся с ОВЗ определяется их спецификой.

В целом 481 (59%) образовательная организация имеет среднее наполнение классов (групп) выше среднего по региону по соответствующему типу ОО. Наиболее высокая доля по показателю — у руководителей общеобразовательных организаций, реализующих уровень начального и основного общего образования, — 76%. Низкая доля — у организаций СПО, что связано с малочисленным составом этой группы (4 ОО).

Показатели 6.3-6.10 характеризуют информационное оснащение образовательной организации.

По показателям 6.3 и 6.4 50% образовательных организаций имеют значения, не превышающие среднее по региону (в соответствии с типом группы).

В среднем по региону на 1 персональный компьютер приходится 7 обучающихся, на ПК, подключенный к сети Интернет, — 9 обучающихся. Наибольшая доля руководителей, в ОО которых количество обучающихся в расчете на 1 персональный компьютер соответствует или ниже среднего значения по региону, отмечается в организациях СПО — 75%.

Очень низкая доля руководителей по показателям 6.3 и 6.4 у организаций ДПО, 2% и 3%, соответственно, объясняется спецификой их образовательных программ, которая не всегда предполагает использование ПК.

По показателю 6.5 410 ОО (46,5%) имеют соответствующую требованиям скорость подключения к сети Интернет. На низкое значение показателя повлияло, в первую очередь, значение показателя по группе ДОУ (24%), на долю которой приходится 44% всех организаций, а также некорректное заполнение некоторыми организациями формы мониторинга по данному показателю.

Требование о наполнении официального сайта образовательных организаций в сети Интернет порог не менее чем на 90% не смогли преодолеть 192 образовательные организации. Наименьшая доля — 50% — по группе руководителей ОО с особыми условиями для обучающихся с ОВЗ.

По показателю 6.7 оцениваются руководители организаций 2-7 типов. 71% руководителей показали, что в их ОО используется электронный журнал и объем заполненной информации в нем соответствует объему планируемой информации на момент проведения исследования. Выше регионального значения показатель у СОШ (77%). Низкое значение — 25% — у организаций СПО.

Обучение по индивидуальным учебным планам (образовательным траекториям) организовано в 265 (30%) образовательных организациях региона. При этом в группе ОО с особыми условиями для обучающихся с ОВЗ этот показатель достигает 95%, что обусловлено спецификой этой группы ОО, руководители большинства НОШ (94%) не предусмотрели использование в образовательном процессе такой возможности для определенного контингента обучающихся.

Реализация программ с применением электронного обучения организована только в 57 (из 494) образовательных организациях (12%). Организации СПО и допобразования вообще не используют подобные ресурсы в образовательном процессе. Наибольший показатель (16%) — у СОШ.

По реализации программ с применением дистанционных образовательных технологий ситуация несколько лучше. В 105 (из 494) образовательных организациях региона (21%) использование таких технологий в образовательном процессе организовано, наибольшая их доля приходится также на СОШ. Только 3% ОО допобразования используют дистанционные технологии.

Показатели 6.11-6.14 характеризуют кадровый потенциал образовательных организаций региона.

Показатель 6.11 оценивает укомплектованность образовательных организаций педагогическими кадрами. Исходя из предоставленных ОО данных, на начало 2022/2023 учебного года 507 (58%) образовательных организаций региона, участвующих в мониторинге, полностью укомплектованы педагогическими работниками. Максимальное значение показателя у НОШ — 88%. Дефицит педагогических кадров наиболее остро ощущается в организациях СПО (укомплектованность на 25%) и в ОО с особыми условиями для обучающихся с ОВЗ (укомплектованность на 42%).

Доля педагогических работников в возрасте до 35 лет составляет не менее 25% в 290 (33%) образовательных организациях региона. Низкая доля по показателю наблюдается у ОО с особыми

условиями для обучающихся с ОВЗ (16%). Наиболее высокая доля — у организаций дополнительного образования (37%).

Доля педагогических работников, имеющих первую или высшую квалификационную категорию, соответствует требованиям показателя в 488 (55%) ОО региона, причем у группы СОШ эта доля достигает 72%, у ОО с особыми условиями для обучающихся с ОВЗ — 74%, низкие значения — у НОШ (38%) и ОО допобразования (37%).

Доля руководителей, в ОО которых процент педагогических работников, имеющих высшее образование, соответствует требованиям показателя, составляет только 20%. Очень низкие результаты у групп НОШ (6%), ООШ (8%) и ОО с особыми условиями для обучающихся с ОВЗ (5%).

По совокупности двух указанных выше показателей только 125 (14%) ОО имеют высоко квалифицированный и высоко образованный педагогический коллектив, из них 44 ДОУ и 52 СОШ. 90 ОО из 125 относятся к категории «городские».

Показатель 6.15 более подробно раскрыт при анализе направления деятельности по организации получения образования обучающимися с ОВЗ, детьми-инвалидами (направление 4).

По показателям 6.16. и 6.17, характеризующим участие образовательных организаций в мероприятиях по получению дополнительного финансирования из регионального и федерального бюджета (грантов), результаты очень низкие. 24 (3%) ОО подтвердили получение подобной поддержки из бюджета регионального уровня и 10 (1%) ОО — из бюджета федерального уровня.

Доля руководителей, ОО которых зарегистрированы на Платформе «Сферум», составила в регионе 66%, при этом следует отметить, что у всех типов ОО кроме ДОУ и организаций допобразования этот показатель выше 90%.

Очень низка доля руководителей, ОО которых стали участником проекта «Земский учитель», — 12%. Среди НОШ и ОО с особыми условиями для обучающихся с ОВЗ вообще нет таких организаций, в группе ООШ — только 2%. Среди СОШ таких организаций 48, из них 33 городских.

Статус Региональной инновационной площадки имеют 42 (5%) ОО. Выше среднего значение у группы СОШ — 10%, организации других типов либо не имеют такого статуса, либо их доля в группе очень незначительна.

Официальные страницы в информационных системах, определенных Правительством Российской Федерации, имеют 700 (80%) ОО. Показатель высокий практически у всех типов организаций.

89% руководителей ОО обеспечивают горячее питание в соответствии с доведенными лимитами. Значения менее 100% для некоторых типов ОО связано в первую очередь с непредоставлением информации руководителями ОО, в связи с чем они получили 0 баллов по показателю. Нулевое значение по показателю 6.23 также у организаций допобразования. Для данного типа организаций, возможно, нужно исключить этот показатель из оценки. То же касается и организаций СПО.

## **1.7. ОБЪЕКТИВНОСТЬ РЕЗУЛЬТАТОВ ВНЕШНЕЙ ОЦЕНКИ**

Оценка эффективности деятельности руководителей ОО по данному направлению проводится не для всех типов групп образовательных организаций.

Направление характеризуется 2 показателями (таблица 1.7.). Максимальный балл (1 или 2 в зависимости от типа ОО) по объективности результатов внешней оценки набрали 309 (75%) общеобразовательных организаций, участвующих в мониторинге. Не набрали ни одного балла по данному направлению 18 общеобразовательных организаций.



Таблица 1.7.

№	Показатель	Тип организации							Все ОО
		ДОУ	НОШ	СОШ	ООШ	ОО (ОВЗ)	СПО	ОДО	
<b>7. Направление деятельности: объективность результатов внешней оценки</b>									
7.1	Доля руководителей, в деятельности ОО которых не выявлены признаки необъективности результатов оценочных процедур (за последние учебные три года)	—	94%	73%	90%	—	—	—	<b>78%</b>
7.2	Доля руководителей, в деятельности ОО которых не выявлены признаки необъективности при анализе результатов ЕГЭ выпускников 11 классов, получивших аттестат особого образца и медаль "За заслуги в обучении", но результаты ЕГЭ которых хотя бы по одному предмету ниже 70 баллов	—	—	95%	—	—	—	—	<b>95%</b>

По показателю 7.1. 320 (78%) из 411 общеобразовательных организаций, принявших участие в мониторинге, предоставили информацию о том, что за последние три года не попадали в списки школ с признаками необъективности результатов оценочных процедур.

По показателю 7.2. в 281 (95%) СОШ не выявлены признаки необъективности при анализе результатов выпускников 11 классов, получивших аттестат особого образца и медаль «За заслуги в обучении».

## 1.8. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОРИЕНТАЦИИ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Данное направление характеризуется девятью показателями, представленными в таблице 1.8. Максимальное количество баллов (от 4 до 8 в зависимости от типа организации) набрали 3 образовательные организации (1 СОШ и 2 ОО допобразования). Не показали работу по данному направлению руководители 190 (22%) ОО.

Таблица 1.8.

№	Показатель	Тип организации							Все ОО
		ДОУ	НОШ	СОШ	ООШ	ОО (ОВЗ)	СПО	ОДО	
<b>8. Направление деятельности: организация профессиональной ориентации и дополнительного образования обучающихся</b>									
8.1	Доля руководителей, включающих в образовательную программу ОО мероприятия по профессиональной ориентации, в том числе в рамках взаимодействия с предприятиями региона	21%	31%	83%	71%	0%	50%	—	<b>49%</b>
8.2	Доля руководителей, в ОО которых наблюдается положительная динамика численности обучающихся, зачисленных на программы дополнительного образования детей, и/или количества реализуемых образовательных программ дополнительного образования детей	41%	38%	78%	57%	53%	25%	55%	<b>56%</b>
8.3	Доля руководителей, в ОО которых наблюдается положительная динамика численности обучающихся, принимающих участие в региональных, заключительных этапах всероссийских и международных мероприятий различной направленности	10%	25%	83%	23%	58%	50%	57%	<b>30%</b>
8.4	Доля руководителей, в ОО которых 100% обучающихся зачислены на программы дополнительного образования (реализуемые в рамках федеральных и региональных проектов) с использованием сертификатов дополнительного образования	4%	0%	6%	9%	0%	0%	10%	<b>5%</b>



№	Показатель	Тип организации							Все ОО
		ДОУ	НОШ	СОШ	ООШ	ОО (ОВЗ)	СПО	ОДО	
8.5	Доля руководителей, в ОО которых не менее чем 30% от всех обучающихся 6-11-х классов приняли участие в практических мероприятиях по ранней профессиональной ориентации на федеральной платформе «Билет в будущее»	—	—	70%	71%	—	—	—	<b>70%</b>
8.6	Доля руководителей, в ОО которых количество обучающихся, принявших участие в мероприятиях ранней профориентации по проекту «ПроеКтория», соответствует не менее чем 65% от всех обучающихся 6-11-х классов	—	—	49%	59%	0%	—	—	<b>52%</b>
8.7	Доля руководителей, в ОО которых созданы педагогические, психолого-педагогические классы (группы)	—	—	8%	0%	—	—	—	<b>6%</b>
8.8	Доля руководителей, в ОО которых студенты приняли участие в региональном чемпионате профессионального мастерства для людей с инвалидностью и ОВЗ «Абилимпикс»	—	—	—	—	—	100%	—	<b>100%</b>
8.9	Доля руководителей, в ОО которых студенты приняли участие в региональном чемпионате «Молодые профессионалы» (WorldSkills Russia)	—	—	—	—	—	100%	—	<b>100%</b>

По показателю 8.1 доля руководителей ОО региона, в образовательную программу которых включены мероприятия по профессиональной ориентации, в том числе в рамках взаимодействия с предприятиями региона, составляет 49% (405 ОО). Данная работа ведется на всех уровнях образования. Наиболее высокие значения показателя у ОО групп СОШ и ООШ, 83% и 71%, соответственно. Низкое значение показателя — у руководителей ДОУ (21%). ОО с особыми условиями для обучающихся с ОВЗ не принимали участие в профориентационных мероприятиях.

По показателю 8.2. у 497(56%) образовательных организаций региона наблюдается положительная динамика численности обучающихся, зачисленных на программы дополнительного образования детей, и/или количества реализуемых образовательных программ дополнительного образования детей. В организациях СПО положительная динамика наблюдается только у одной организации. Наиболее высокое значение показателя — у СОШ (78%).

По показателю 8.3. в 30% (262) образовательных организаций, принявших участие в мониторинге, наблюдается положительная динамика обучающихся, участвовавших в региональных, заключительных этапах всероссийских и международных мероприятий различной направленности. На низкое значение показателя повлияли результаты по группам ДОУ, НОШ и ООШ. У группы СОШ показатель достаточно высокий — 83%.

По показателю 8.4. только в 46 (5%) ОО региона все обучающиеся зачислены на программы дополнительного образования с использованием сертификатов дополнительного образования.

Не менее 30% от всех обучающихся 6-11 классов приняли участие в практических мероприятиях по ранней профессиональной ориентации на федеральной платформе «Билет в будущее» в 70% (277 ОО) общеобразовательных учреждениях.

Значения показателя 8.6 по участию обучающихся в мероприятиях ранней профориентации по проекту «ПроеКтория» ниже, чем «Билет в будущее», как по отдельным типам ОО, так и в среднем по региону (52%).

Показатель 8.7 характеризует прохождение школьниками обучения в специализированных классах (группах) предпрофильной и ранней профильной подготовки. По результатам мониторинга, педагогические, психолого-педагогические классы (группы) созданы только в 22 СОШ, доля руководителей в целом по региону составила 6%.

Значение показателя 8.8. по участию студентов с ОВЗ и инвалидов в практических мероприятиях по ранней профессиональной ориентации в рамках движения «Абилимпикс», равное 100%, говорит о заинтересованности руководителей ОО в дальнейшей судьбе обучающихся, в их профессиональной и социальной реализации в обществе.

Студенты всех организаций СПО приняли участие в региональном чемпионате «Молодые профессионалы» (WorldSkills Russia).

## 2. Общие результаты мониторинга по уровням эффективности деятельности руководителей образовательных организаций Тверской области

Для анализа полученных в рамках мониторинга данных применялся (согласно Методике) перевод первичного балла эффективности деятельности руководителя ОО по каждому из направлений в результирующий балл по 100-балльной шкале (как процент от максимально возможного балла в соответствии с типом образовательной организации). Итоговый балл оценки эффективности деятельности руководителя ОО рассчитывался как сумма результирующих баллов по каждому направлению оценки.

Максимально возможный итоговый балл: для НОШ, СОШ, ООШ — 800 баллов (оценивались по всем 8 направлениям), для ОО(ОВЗ), СПО — 700 баллов (оценивались по 7 направлениям) и ДОУ, ОДО — 600 баллов (оценивались по 6 направлениям).

Оценка деятельности руководителей образовательных организаций проводилась в соответствии с их индивидуальными итоговыми результатами по уровням эффективности, выраженными в процентах от максимального балла:

81-100% — высокий уровень эффективности деятельности;

51-80% — уровень выше среднего;

31-50% — средний уровень;

0-30% — низкий уровень.

Распределение общей совокупности руководителей ОО по уровням эффективности деятельности в соответствии с типом образовательной организации представлено в таблице ниже.

Таблица 2.1

Уровень эффективности	Все ОО		ДОУ		НОШ		СОШ		ООШ		ОО(ОВЗ)		СПО		ОДО	
	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%
<b>Высокий</b>	2	0,2	0	0	0	0	2	0,7	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Выше среднего</b>	263	29,8	23	6	7	44	183	62	33	33	13	68	0	0	4	7
<b>Средний</b>	388	44	169	44	9	56	109	37	65	65	6	32	4	100	26	43
<b>Низкий</b>	228	26	195	50	0	0	1	0,3	2	2	0	0	0	0	30	50
<b>Всего ОО</b>	<b>881</b>		<b>387</b>		<b>16</b>		<b>295</b>		<b>100</b>		<b>19</b>		<b>4</b>		<b>60</b>	

Высокий уровень эффективности деятельности показали 2 образовательные организации г. Твери.

Уровень эффективности выше среднего — у руководителей 263 (30%) ОО.

Значительная группа руководителей ОО продемонстрировала средний уровень эффективности — 388 (44%) ОО.

Доля образовательных организаций с низким уровнем эффективности составила 26% (228 ОО).

Анализ по уровням эффективности в разрезе типов ОО позволяет зафиксировать значительный диапазон разброса доли ОО, относящихся к уровню эффективности выше среднего. У группы СПО таких ОО нет, у ДОУ — только 6%, более чем в 2 раза превышают среднерегиональное значение результаты по группам СОШ (62%) и ОО для обучающихся с ОВЗ (68%).

Несколько другая ситуация прослеживается при анализе результатов мониторинга в разрезе типов ОО по руководителям со средним уровнем эффективности. Доля ОО с результатом, соответствующим среднему по региону (44%), наблюдается у ДОУ и организаций допобразования.

Деятельность всех руководителей организаций СПО соотносится со средним уровнем эффективности. Значительная часть (65%) таких руководителей в группе ООШ, у НОШ — более половины (56%).

На фоне достаточно устойчивой позиции эффективного управления в общеобразовательных организациях, реализующих уровень начального, основного и среднего общего образования, и организациях среднего профессионального образования региона, в рамках мониторинга выделилась достаточно многочисленная группа руководителей дошкольных образовательных учреждений (195) и организаций дополнительного образования (30), результаты эффективности которых попали в группу с низкими значениями.

Низкая оценка эффективности деятельности руководителей ОО по группам ДОУ и дообразования может быть связана, во-первых, с неполнотой представленной руководителями ОО информации, во-вторых, с отдельными некорректными показателями инструментария мониторинга, которые требуют корректировки в следующем году, например, показателями, связанными с созданием специально оборудованного пространства, обеспечивающего коррекционную, реабилитационную работу, социальную адаптацию и деятельность по профилактике нарушений развития детей с ОВЗ и инвалидов, наличием специализированного оборудования для проведения коррекционных и реабилитационных занятий, социальной адаптации детей с ОВЗ и инвалидов, обеспечением горячего питания в соответствии с доведенными лимитами для организаций 8-го типа и пр..

В таблице 2.2 представлены средние значения оценки (в баллах) и соответствующий им уровень эффективности деятельности (отмечен цветом) в разрезе типов образовательных организаций региона и направлений оценки эффективности деятельности.

Таблица 2.2

Направление	ДОУ	НОШ	СОШ	ООШ	ОО(ОВЗ)	СПО	ОДО
1. Уровень сформированности профессиональных компетенций руководителей ОО	26	28	46	31	61	13	32
2. Качество управленческой деятельности руководителя ОО	78	81	74	74	76	85	79
3. Качество подготовки обучающихся (базовая, высокого уровня)		81	66	57	82	58	
4. Организация получения образования обучающимися с ОВЗ, детьми-инвалидами	22	22	45	27	71	25	14
5. Формирование резерва управленческих кадров	8	8	19	12	15	25	10
6. Условия для осуществления образовательной деятельности	36	42	51	44	47	37	23
7. Объективность результатов внешней оценки		94	84	90			
8. Организация профессиональной ориентации и дополнительного образования обучающихся	18	18	51	38	21	46	36

Анализ данных мониторинга показал, что из 8 направлений оценивания можно выделить 3, по которым образовательные организации всех типов групп в среднем показывают высокий и выше среднего уровень эффективности управленческой деятельности:

- ✓ Качество управленческой деятельности руководителя ОО;
- ✓ Качество подготовки обучающихся;
- ✓ Объективность результатов внешней оценки.

Два направления деятельности, по которым результаты большинства руководителей независимо от типа ОО попали в зону низких, требуют особого внимания:

- ✓ Формирование резерва управленческих кадров;
- ✓ Организация получения образования обучающимися с ОВЗ, детьми-инвалидами.

Поскольку размер шкалы оценивания от 0 до максимум 2 баллов по ряду направлений мониторинга не позволяет провести ранжирование ОО по уровню эффективности деятельности руководителей в разрезе каждого направления, для оценки деятельности руководителей ОО по отдельным направлениям мониторинга рассчитывалось среднее значение результирующего балла ОО в соответствии с типом образовательной организации.

## **2.1. РЕЗУЛЬТАТЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ДОШКОЛЬНЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

В мониторинге приняли участие руководители 387 дошкольных образовательных организаций региона.

Рейтинг и распределение ДОУ по уровням эффективности деятельности руководителей представлены в Таблице 1 Приложения.

Лидирующие позиции в рейтинге среди дошкольных образовательных учреждений заняли руководители 3 ДОУ.

Более 60% от максимального балла (600) набрали еще 2 ДОУ.

Самые низкие результаты (менее 15% от максимального балла) у 5 организаций.

Оценка организаций группы ДОУ осуществлялась по 6 направлениям.

В целом результаты Мониторинга по группе ДОУ показали, что 50% руководителей ОО попали в группу с низким уровнем эффективности деятельности. Значительное число руководителей ДОУ (44%) продемонстрировали средний уровень эффективности. Результаты эффективности деятельности выше среднего показали руководители 23 ОО (6%), руководители с высоким уровнем эффективности не выявлены.

Низкая эффективность деятельности наблюдается у руководителей ДОУ по 4 из 6 направлений, по которым проводилась оценка ОО данной группы:

- ✓ Уровень сформированности профессиональных компетенций руководителей ОО — средний балл ОО по направлению — 26 баллов (из 100 возможных)<sup>1</sup>;
- ✓ Организация получения образования обучающимися с ОВЗ, детьми-инвалидами — 22 балла;
- ✓ Организация профессиональной ориентации и дополнительного образования обучающихся — 18 баллов;
- ✓ Формирование резерва управленческих кадров — 8 баллов.

Условия для осуществления образовательной деятельности сформированы на среднем уровне (36 баллов).

По качеству управленческой деятельности 77% руководителей организаций набрали 80-100 баллов, в связи с чем в целом по ДОУ уровень эффективности деятельности по данному направлению выше среднего (78 баллов).

## **2.2. РЕЗУЛЬТАТЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ, РЕАЛИЗУЮЩИХ УРОВЕНЬ НАЧАЛЬНОГО ОБЩЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

В Мониторинге эффективности деятельности приняли участие руководители 16 организаций, реализующих уровень начального общего образования.

Рейтинг и распределение НОШ по уровням эффективности деятельности руководителей представлены в Таблице 2 Приложения.

---

<sup>1</sup> Поскольку в соответствии с Методикой результат ОО по каждому направлению переводится в результирующий балл по 100-бальной шкале как процент от максимального, то 26 баллов соответствуют 26%, и оценка уровня эффективности деятельности проводится исходя из тех же условий: 81-100 баллов — высокий уровень; 51-80 баллов — уровень выше среднего; 31-50 баллов — средний уровень; 0-30 баллов — низкий уровень.

Лидирующая позиция в рейтинге среди НОШ — у руководителя одной образовательной организации. У остальных организаций показатели значительно ниже.

Самый низкий уровень эффективности — у руководителя 1 ОО.

Анализ результатов Мониторинга по группе НОШ показал, что более половины руководителей (9 ОО, 56%) имеют средний уровень эффективности деятельности. Результаты выше среднего показали руководители 7 ОО (44%), руководители с высоким или низким уровнем эффективности не выявлены.

Руководители НОШ региона показывают высокий уровень эффективности управленческой деятельности по таким направлениям, как:

- ✓ Объективность результатов внешней оценки (94 балла);
- ✓ Качество управленческой деятельности руководителя ОО (81 балл);
- ✓ Качество подготовки обучающихся (81 балл).

100 баллов по объективности результатов внешней оценки набрали 15(94%) из 16 руководителей ОО.

Условия для осуществления образовательной деятельности у ОО группы НОШ развиты на среднем уровне (42 балла).

Низкая эффективность наблюдается у руководителей НОШ по 4 направлениям деятельности:

- ✓ Уровень сформированности профессиональных компетенций руководителей ОО (28 баллов);
- ✓ Организация получения образования обучающимися с ОВЗ, детьми-инвалидами (22 балла);
- ✓ Организация профессиональной ориентации и дополнительного образования обучающихся — 18 баллов;
- ✓ Формирование резерва управленческих кадров — 8 баллов.

Следует отметить, что работу по формированию резерва управленческих кадров показали только 6 ОО, набрав при этом 1 балл из 5 возможных.

### **2.3. РЕЗУЛЬТАТЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ**

#### **ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ, РЕАЛИЗУЮЩИХ ВСЕ УРОВНИ ОБЩЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

В Мониторинге эффективности деятельности 2023 года приняли участие руководители 295 общеобразовательных организаций, реализующих все уровни общего образования.

Рейтинг и распределение СОШ по уровням эффективности деятельности руководителей представлены в Таблице 3 Приложения.

Лидирующие позиции в рейтинге среди СОШ заняли руководители 3 ОО.

Более 70% от максимального балла (800) набрали 20 ОО (7%), из них 17(85%) ОО — школы со статусом «городская», в том числе 6 ОО — со статусом «гимназия(лицей)».

Самые низкие результаты (менее 30% от максимального балла) у одной ОО.

Еще у 14 ОО результат — менее 40%.

В целом результаты Мониторинга по группе СОШ выше, чем по другим типам ОО.

Высокий уровень эффективности деятельности показали 2 руководителя ОО (0,7%), низкий — 1 ОО. Деятельность руководителей 183 (62%) ОО соотносится с уровнем эффективности выше среднего. У руководителей 109 (37%) ОО — средний уровень эффективности деятельности.

Высокая эффективность деятельности у руководителей СОШ наблюдается по направлению «Объективность результатов внешней оценки» (84 балла). 100 максимально возможных баллов по этому направлению набрали 205 (70%) СОШ.

На уровне выше среднего проводится работа по направлениям:

- ✓ Качество управленческой деятельности руководителя ОО (74 балла);
- ✓ Качество подготовки обучающихся (базовая, высокого уровня) (66 баллов);

- ✓ Условия для осуществления образовательной деятельности (51 балл);
- ✓ Организация профессиональной ориентации и дополнительного образования обучающихся (51 балл).

При этом по качеству управленческой деятельности 175 (60%) руководителей организаций набрали 80-100 баллов.

Сформированность профессиональных компетенций руководителей СОШ находится на среднем уровне (46 баллов).

На среднем уровне также организовано в СОШ получение образования обучающимися с ОВЗ, детьми-инвалидами (45 баллов).

Низкая эффективность наблюдается у руководителей СОШ по направлению, связанному с формированием резерва управленческих кадров (19 баллов). 110 (37%) СОШ показали по этому направлению 0 баллов.

#### **2.4. РЕЗУЛЬТАТЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ, РЕАЛИЗУЮЩИХ УРОВЕНЬ НАЧАЛЬНОГО И ОСНОВНОГО ОБЩЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

В Мониторинге эффективности деятельности 2023 года приняли участие руководители 100 общеобразовательных организаций, реализующих уровень начального и основного общего образования.

Рейтинг и распределение ООШ по уровням эффективности деятельности руководителей представлены в Таблице 4 Приложения.

Лидирующие позиции в рейтинге среди ООШ заняли руководители 2 ОО.

Более 60% от максимального балла (800) набрали еще 6 ОО.

Самые низкие результаты (менее 30% от максимального балла) у 2 ООШ.

Руководители с высоким уровнем эффективности деятельности по итогам мониторинга в группе общеобразовательных организаций, реализующих уровень начального и основного общего образования, не выявлены, с низким уровнем — 2 ОО. Деятельность руководителей 33 (33%) ООШ находится на уровне эффективности выше среднего. У большинства руководителей ООШ (65%) — средний уровень эффективности деятельности.

Только по направлению «Объективность результатов внешней оценки» руководители ООШ демонстрируют высокую эффективность деятельности (90 баллов). При этом 90-100 баллов набрали 91 (91%) ООШ.

На уровне выше среднего проводится работа по направлениям:

- ✓ Качество управленческой деятельности руководителя ОО (74 балла);
- ✓ Качество подготовки обучающихся (базовая, высокого уровня) (57 баллов).

По качеству управленческой деятельности более половины (52%) руководителей организаций набрали 80-100 баллов.

На среднем уровне эффективности осуществляется деятельность в ООШ по направлениям:

- ✓ Условия для осуществления образовательной деятельности (44 балла);
- ✓ Организация профессиональной ориентации и дополнительного образования обучающихся (38 баллов);
- ✓ Уровень сформированности профессиональных компетенций (31 балл).

Низкая эффективность наблюдается у руководителей ООШ по направлению «Формирование резерва управленческих кадров» (12 баллов). 58 (58%) ООШ показали по этому направлению 0 баллов.

Несмотря на то, что работу по организации получения образования обучающимися с ОВЗ, детьми-инвалидами показали в той или иной степени 93(93%) ООШ, уровень эффективности деятельности в целом по группе ООШ находится на низком уровне (27 баллов).

## **2.5. РЕЗУЛЬТАТЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ**

### **ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ С ОСОБЫМИ УСЛОВИЯМИ ОБУЧЕНИЯ (ШКОЛ-ИНТЕРНАТОВ) ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ, ВОСПИТАННИКОВ С ОВЗ**

В Мониторинге эффективности деятельности 2023 года приняли участие руководители 19 общеобразовательных организаций с особыми условиями обучения (школ-интернатов) для обучающихся, воспитанников с ОВЗ, из них 16 руководителей ОО, подведомственных Министерству образования Тверской области.

Рейтинг и распределение ОО для обучающихся с ОВЗ по уровням эффективности деятельности руководителей представлены в Таблице 5 Приложения.

Лидирующие позиции в рейтинге среди ОО этой группы заняли руководители 2 ОО.

Самый низкий результат — у 1 ОО.

Оценка общеобразовательных организаций с особыми условиями обучения (школ-интернатов) для обучающихся, воспитанников с ОВЗ осуществлялась по 7 направлениям. Руководители как с высоким, так и низким уровнем эффективности деятельности по итогам мониторинга в группе ОО для обучающихся с ОВЗ не выявлены. Эффективность деятельности руководителей большей части (68%, 13) ОО находится на уровне выше среднего, у 6 (32%) ОО — на среднем уровне.

По качеству подготовки обучающихся руководители данной группы ОО демонстрируют высокую эффективность деятельности (82 балла). Более 50% (10) ОО получили 100 баллов по направлению.

На уровне выше среднего проводится работа по направлениям:

✓ Качество управленческой деятельности руководителя ОО (74 балла);

✓ Уровень сформированности профессиональных компетенций (61 балл).

Отмечается тот факт, что и такое направление, как организация получения образования обучающимися с ОВЗ, детьми-инвалидами оценивается на уровне эффективности выше среднего (71 балл). Максимальный балл не набрала ни одна ОО. Более 80 баллов показали 8(42%) организаций.

Деятельность руководителей данного типа ОО по направлению «Условия для осуществления образовательной деятельности» имеет средний уровень эффективности (47 баллов).

Низкая эффективность наблюдается у руководителей общеобразовательных организаций для обучающихся с ОВЗ по организации профессиональной ориентации и дополнительного образования обучающихся (21 балл) и формированию резерва управленческих кадров (15 баллов).

## **2.6. РЕЗУЛЬТАТЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИЙ СРЕДНЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

В Мониторинге эффективности деятельности 2023 года приняли участие руководители 4 из 5 организаций среднего профессионального образования. Руководитель ГБП ОУ Тверской педагогический колледж находится в должности менее одного года.

Рейтинг и распределение организаций СПО по уровням эффективности деятельности руководителей представлены в Таблице 6 Приложения.

Оценка организаций СПО осуществлялась по 7 направлениям. В целом результаты Мониторинга всех ОО группы СПО соотносятся со средним уровнем эффективности.

Высокая эффективность деятельности наблюдается по направлению «Качество управленческой деятельности» (88 баллов). Этот показатель выше, чем по организациям других типов.

На уровне выше среднего руководителями организаций СПО проводится работа по направлению «Качество подготовки обучающихся» (58 баллов).

На среднем уровне организованы профессиональная ориентация и получение дополнительного образования обучающихся (46 баллов).



Условия для осуществления образовательной деятельности сформированы также на среднем уровне (37 баллов).

Низкая эффективность наблюдается у руководителей организаций СПО по направлению «Организация получения образования обучающимися с ОВЗ, детьми-инвалидами» (25 баллов). Работа по формированию резерва управленческих кадров также имеет низкий уровень эффективности, но баллы (25) в среднем у организаций СПО по этому направлению выше, чем у организаций других типов.

## **2.7. РЕЗУЛЬТАТЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИЙ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

В Мониторинге эффективности деятельности 2023 года приняли участие руководители 60 организаций дополнительного образования.

Рейтинг и распределение ОО допобразования по уровням эффективности деятельности руководителей представлены в Таблице 7 Приложения.

Лидирующие позиции в рейтинге среди ОО этой группы занял руководитель 1 ОО.

Более 50% от максимального балла набрали также руководители 3 ОО.

Завершают рейтинг руководители 4 организаций, получившие по результатам оценки эффективности деятельности менее 20% от максимального балла.

Оценка руководителей организаций дополнительного образования осуществлялась по 6 направлениям. Руководители с высоким уровнем эффективности деятельности по итогам мониторинга в группе ОО допобразования не выявлены. У 4 (7%) ОО эффективность деятельности — на уровне выше среднего, у 26(43%) — на среднем уровне. 50% руководителей (30 ОО) показали низкую эффективность деятельности.

С эффективностью выше среднего проводится работа по направлению «Качество управленческой деятельности руководителя ОО» (79 баллов).

Уровень сформированности профессиональных компетенций — средний (32 балла). Направление «Организация профессиональной ориентации и дополнительного образования обучающихся» также развито у руководителей ОО на среднем уровне (36 баллов), и, возможно, требуется корректировка показателей Мониторинга для этой группы ОО.

Низкая эффективность наблюдается у руководителей ОДО по 3 направлениям деятельности:

- ✓ Условия для осуществления образовательной деятельности (23 балла);
- ✓ Организация получения образования обучающимися с ОВЗ, детьми-инвалидами (14 баллов);
- ✓ Формирование резерва управленческих кадров (10 баллов).

## ВЫВОДЫ

В связи с тем, что в 2023 году мониторинг эффективности деятельности руководителей ОО проводился на территории Тверской области впервые, выявить динамику показателей не представлялось возможным, однако, благодаря мониторингу создана информационная основа, определяющая стартовые позиции по направлениям и конкретным показателям в разрезе региона в целом, групп ОО разного типа и отдельных ОО, которая станет основой для проведения оценки деятельности и анализа показателей в последующие годы.

В соответствии с целью мониторинга в 2023 году выявлены стартовые позиции по эффективности деятельности руководителей ОО, определены образовательные организации–лидеры и те ОО, руководителей которых по разным причинам можно отнести к группе отстающих, установлены региональные значения показателей, выявлена динамика по некоторым показателям в деятельности руководителей ОО (в соответствии с Методикой производится сравнение результатов по ОО с результатами предыдущего года), что дает основания для принятия управленческих решений, направленных на повышение качества работы образовательной организации, формирование профессиональных компетенций, повышение качества и эффективности управленческой деятельности, обеспечение качества подготовки обучающихся и условий осуществления образовательной деятельности, обеспечение образовательной организации квалифицированными кадрами и формирование резерва управленческих кадров.

Результаты мониторинга показали, что 2 руководителя ОО, что составляет 0,2% из общего количества образовательных организаций, показали высокий уровень эффективности деятельности.

263 руководителя продемонстрировали уровень эффективности выше среднего, что составляет 30% от общего количества руководителей.

Данные организации можно рассматривать как площадки для обмена передовым управленческим опытом, лучшими практиками по эффективности управленческой деятельности как внутри муниципальных образований, так и на межмуниципальном и региональном уровнях.

У значительной группы руководителей — 388 (44%) ОО — наблюдается средний уровень эффективности деятельности.

Низкий уровень зафиксирован у руководителей 228 (26%) ОО.

Анализ по уровням эффективности в разрезе типов ОО позволил установить, что значительная доля руководителей (70%), результаты оценки эффективности деятельности которых соответствуют высокому и выше среднего уровням, приходится на группу ОО третьего типа — общеобразовательные организации, реализующие все уровни общего образования (ООШ). В группе организаций дополнительного образования руководителей с высоким и выше среднего уровнями эффективности — менее 7%, в группе СПО такие руководители не выявлены.

99% организаций, руководители которых показали низкий уровень эффективности своей деятельности, приходится на группы: дошкольные образовательные организации — 195 (86%) и организации дополнительного образования — 30 (13%). При этом следует отметить, что отсутствие в 30 муниципалитетах руководителей ДОУ, демонстрирующих высокую и выше среднего результативность управленческой деятельности, не позволяет организовать на муниципальном уровне обмен передовым управленческим опытом, лучшими практиками по эффективности управленческой деятельности.

В группе ООШ только одна ОО с низким уровнем эффективности руководителя, в ООШ — две, в организациях остальных типов групп руководители с низкой эффективностью не выявлены.

Анализ данных мониторинга в разрезе отдельных направлений деятельности показал, что только по трем из них образовательные организации всех типов групп в среднем показывают высокий и выше среднего уровень эффективности управленческой деятельности:

- ✓ Качество управленческой деятельности руководителя ОО;
- ✓ Качество подготовки обучающихся;

✓ Объективность результатов внешней оценки.

Особого внимания требуют два направления деятельности, по которым результаты большинства руководителей независимо от типа ОО попали в зону низких:

✓ Формирование резерва управленческих кадров;

✓ Организация получения образования обучающимися с ОВЗ, детьми-инвалидами.

Направление оценки эффективности деятельности руководителей ОО, связанное с формированием резерва управленческих кадров, является мало проработанным у образовательных организаций всех типов и требует разработки целенаправленной региональной программы действий. Второму направлению необходима, в том числе, корректировка некоторых показателей мониторинга, связанных с созданием образовательных условий для обучающихся с ОВЗ и инвалидов при отсутствии данной категории обучающихся в ОО.

«Проблемные» зоны по каждому направлению деятельности руководителей ОО, выявленные по результатам мониторинга, представлены в таблице ниже.

<b>Направление деятельности руководителей ОО</b>	<b>Выявленные проблемы</b>	<b>Для каких типов ОО характерны</b>
1. Уровень сформированности профессиональных компетенций руководителей образовательных организаций	Недостаточный уровень участия руководителей ОО в конкурсах профессионального мастерства	ДОУ, СПО
	Низкий уровень участия руководителей ОО в мероприятиях по передаче управленческого опыта, наставничестве	ДОУ, НОШ, ООШ, СПО, ОДО
2. Качество управленческой деятельности руководителя образовательной организации	Высокая доля руководителей, в ОО которых есть предписания надзорных органов или полученные замечания не были устранены в установленные сроки	СОШ, ООШ, ОО(ОВЗ)
	Низкая доля руководителей ОО, участвующих в апробации процедур и инструментов оценки качества образования	ДОУ, ОДО
3. Качество подготовки обучающихся (по базовой подготовке, по подготовке обучающихся высокого уровня)	Недостаточно активная работа с потенциалом обучающихся высокого уровня подготовки в рамках принятия ими участия в профильных конкурсах и соревнованиях различного уровня	СОШ, ООШ
	Отсутствие руководителей образовательных организаций, реализующих программы СПО, в ОО которых все выпускники прошли аттестацию в форме демонстрационного экзамена	СПО
4. Организация получения образования обучающимися с ОВЗ, детьми-инвалидами	Низкий уровень организации образовательного пространства для обучающихся с ОВЗ	ОО всех типов
	Отсутствие специализированного оборудования для проведения коррекционных и реабилитационных занятий, социальной адаптации детей с ОВЗ и инвалидов	НОШ, СОШ, ООШ, СПО, ДОУ, ОДО
	Низкий уровень кадровой обеспеченности ОО узконаправленными специалистами	НОШ, ООШ, ОДО

	(дефектологи, логопеды, психологи, тьюторы, ассистенты и др.)	
5. Формирование резерва управленческих кадров	Низкий уровень участия руководителей ОО и педагогов в мероприятиях по формированию резерва управленческих кадров	НОШ, СОШ, ООШ, ОО(ОВЗ), ДОУ, ОДО
	Низкая доля руководителей, в ОО которых есть педагоги, прошедшие курсы повышения квалификации или переподготовки по программам управления в сфере образования	ОО всех типов
	Недостаточно активная работа руководителей ОО по привлечению молодых специалистов	ДОУ, НОШ, ООШ, ОДО
6. Условия для осуществления образовательной деятельности (кадровые, финансовые, материально-технические и иные)	Недостаточное внимание к ведению и наполнению информационных ресурсов ОО (официальный сайт ОО, электронный журнал и др.)	НОШ, СПО, ОДО
	Низкий уровень использования современных образовательных технологий (электронное обучение, дистанционное обучение, индивидуальные образовательные траектории)	НОШ, СОШ, ООШ, ОО(ОВЗ), ОДО, СПО
	Дефицит педагогических кадров, в том числе с высшим образованием	ОО всех типов
	Низкий уровень квалификации педагогических работников	НОШ, ОДО
	Низкий уровень участия ОО в мероприятиях по привлечению дополнительного финансирования из регионального и федерального бюджета	ОО всех типов
	Низкая доля руководителей, обеспечивших выполнение ОО показателей в рамках участия в национальном проекте	ДОУ
	Низкий уровень участия в проекте «Земский учитель»	НОШ, СОШ, ООШ, ОО(ОВЗ)
	Низкая доля руководителей, ОО которых имеют статус Региональной инновационной площадки	ОО всех типов
7. Объективность результатов внешней оценки	Наличие ОО, имеющих признаки необъективности по результатам внешней оценки	СОШ
8. Организация профессиональной ориентации и дополнительного образования обучающихся	Низкий уровень участия обучающихся ОО в мероприятиях по ранней профессиональной ориентации	ОО(ОВЗ)
	Низкая доля руководителей, включающих в образовательную программу ОО мероприятия по профессиональной ориентации, в том числе в рамках взаимодействия с предприятиями региона	ДОУ, ОО(ОВЗ)
	Недостаточно активная работа по привлечению обучающихся к участию в региональных, заключительных этапах всероссийских	ДОУ, НОШ, ООШ

	и международных мероприятий различной направленности	
	Низкий уровень использования сертификатов для получения обучающимися дополнительного образования	ОО всех типов
	Низкая доля руководителей, в ОО которых созданы педагогические, психолого-педагогические классы (группы)	СОШ, ООШ

## РЕКОМЕНДАЦИИ

---

На основании представленных результатов и выводов по итогам мониторинга эффективности деятельности руководителей ОО для повышения качества образования в ОО региона считаем целесообразным организовать на всех уровнях управления образованием (региональный, муниципальный, уровень образовательной организации) целенаправленную работу по следующим направлениям:

### **Региональный уровень**

1. Активизировать работу по формированию и развитию резерва управленческих кадров на всех уровнях управления образованием.
2. Принять меры по увеличению количества и разнообразия дополнительных профессиональных программ повышения квалификации для руководителей ОО, лиц, включенных в кадровый резерв с учетом выявленных дефицитов.
3. Обеспечить своевременное обучение руководителей общеобразовательных организаций по дополнительным профессиональным программам повышения квалификации для руководителей ОО, а также лиц, включенных в кадровый резерв с учетом выявленных дефицитов.
4. Своевременно информировать руководителей ОО о планируемых конкурсах профессионального мастерства регионального и федерального уровня, мотивировать их для участия в данных мероприятиях.
5. Оказывать поддержку руководителям ОО, проходящим обучение в сфере управленческой деятельности.
6. Организовать на региональном уровне стажировочную деятельность для руководителей общеобразовательных организаций по вопросам управления качеством образования, использования данных внешних оценочных процедур для улучшения качества образования, по обмену лучшими управленческими практиками.
7. Принять меры по обеспечению объективности проведения внешних оценочных процедур на всех этапах.
8. Принять меры по организации в ОО региона «доступной среды» для обучающихся с ОВЗ, детей-инвалидов.
9. Активизировать работу по привлечению молодых педагогов к участию в проекте «Земский учитель».
10. Провести корректировку показателей, используемых для оценки эффективности деятельности руководителей образовательных организаций, в 2024 году.

### **Муниципальным органам управления образования**

1. Организовать на муниципальном уровне или на межмуниципальном уровне (в случае отсутствия в МО образовательных организаций, руководители которых демонстрируют высокую и выше среднего результативность управленческой деятельности) площадки по обмену лучшими управленческими практиками.
2. Организовать кураторство руководителями ОО, показывающими высокий и выше среднего уровни эффективности деятельности, руководителей ОО, результаты которых соответствуют низкому уровню.
3. Обратит особое внимание в рамках обмена передовым управленческим опытом на слабые управленческие позиции руководителей ОО, не показавших высокий и выше среднего результат в целом, по отдельным направлениям или конкретным показателям мониторинга.
4. Разработать «дорожную карту» по развитию управленческих компетенций руководителей ОО с низким уровнем эффективности деятельности, включающую формирование управленческого

кадрового резерва, адресное повышение квалификации руководителей ОО в соответствии с дефицитами, выявленными по результатам мониторинга.

5. Проводить планомерную работу по формированию резерва управленческих кадров, используя все имеющиеся инструменты: размещение/актуализация информации о проведении мероприятий по формированию муниципального/регионального резерва управленческих кадров на сайте МОУО в сети Интернет; доведение информации о проведении конкурсного отбора в муниципальный/региональный резерв управленческих кадров до подведомственных образовательных организаций; мотивация и поддержка инициативных педагогов и руководящих работников на прохождение курсов повышения квалификации в сфере управления; активизация работы с перспективными молодыми специалистами и др.

6. Обеспечить проведение мероприятий для привлечения и закрепления молодых специалистов в ОО, включая кураторство и наставничество.

7. Обратить особое внимание на те образовательные организации, в которых не все обучающиеся смогли достичь базового уровня предметной подготовки по какому-либо из уровней образования. Рекомендуется провести работу по выявлению динамики данного явления, дать свое видение их причин, дать предметные рекомендации для проведения профилактических мероприятий во всех образовательных организациях, а также адресные рекомендации тем образовательным организациям, где такие случаи имели место, мониторить проведение рекомендуемых мероприятий и их результаты.

8. Для решения проблемы дефицита узконаправленных специалистов (дефектологи, логопеды, психологи, тьюторы, ассистенты и др.) рассмотреть вопрос о целевом обучении молодых специалистов, возможность привлечения специалистов для работы по совместительству из других МО).

9. Разработать рекомендации в помощь ОО по устранению выявленных недочетов и совершенствованию работы сайтов, их унификации с целью профилактики совершения образовательными организациями нарушений при ведении образовательной деятельности.

10. Обеспечить контроль за ведением и наполнением информационных ресурсов ОО (официальный сайт ОО, электронный журнал).

11. Провести анализ информационных ресурсов о планируемых мероприятиях по привлечению дополнительного финансирования из регионального и федерального бюджета и довести соответствующую информацию до руководителей ОО.

12. Принять меры по устранению кадрового дефицита в образовательных организациях за счет привлечения молодых специалистов, внедрение практик сетевого взаимодействия с близлежащими ОО, осуществление профессиональной переподготовки учителей, проведение профориентационной работы со старшеклассниками.

13. Организовать встречу руководителей образовательных организаций с представителями организаций-получателями грантов из регионального и федерального бюджета для обмена опытом с целью привлечения большего числа участников подобных мероприятий.

14. В связи с высокой долей руководителей ОО (СОШ, ООШ, ОО(ОВЗ)), у которых есть предписания надзорных органов или полученные замечания не были устранены в установленные сроки, необходимо при проведении последующих мониторинговых исследований провести более качественный анализ по данному показателю (положительная или отрицательная динамика, имеющиеся нарушения единичны или носят циклический характер, зависит ли количество нарушений от места расположения образовательной организации и т.д.) и принять необходимые меры по устранению ОО нарушений.

15. Создать условия и обеспечить контроль за объективностью проведения внутренних и внешних оценочных процедур.

## **Руководителям ОО**

1. Провести ревизию документов о получении дополнительного образования, прохождении курсов повышения квалификации и запланировать при необходимости прохождение соответствующего обучения, запланировать и принять участие в конкурсах профессионального мастерства.

2. Организовать работу по профилактике правонарушений и преступлений среди обучающихся на системной основе, включить мероприятия по профилактике правонарушений и преступлений среди обучающихся в планы воспитательной работы, разработать индивидуальные планы работы для обучающихся в тесном взаимодействии с социальными службами, родителями / законными представителями обучающихся.

3. Активизировать работу по развитию системы раннего вовлечения и сопровождения обучающихся, проявляющих одаренность в различных областях знаний, поддержке обучающихся, демонстрирующих стабильно высокие результаты в отдельных областях знаний.

4. Продумать формы работы по повышению мотивации и результативности обучающихся в участии в олимпиадах, профильных конкурсах и соревнованиях различного уровня (проводить разъяснительную работу о поощрениях и преференциях, получаемых участниками и призерами/победителями таких мероприятий, организовывать общение с другими обучающимися такого же уровня подготовки, поездки на мероприятия в другие регионы страны и т.д.).

5. Провести внутренний мониторинг контингента обучающихся с особыми образовательными потребностями, обеспеченности педагогическими кадрами и наличия специальных условий обучения в соответствии с рекомендациями ПМПК.

6. Активизировать работу по созданию и модернизации оборудованного пространства, обеспечивающего коррекционную, реабилитационную работу, социальную адаптацию и деятельность по профилактике нарушений развития детей с ОВЗ и детей-инвалидов.

7. Организовать работу по прохождению педагогическими работниками, реализующими программы для обучающихся с ОВЗ, курсов повышения квалификации по вопросам обучения детей с ОВЗ в условиях инклюзивной образовательной среды.

8. Рассмотреть возможность профессиональной переподготовки имеющих в ОО педагогических кадров по требуемым узконаправленным специальностям или привлечения специалистов для работы с обучающимися с ОВЗ и детьми-инвалидами по совместительству из других населенных пунктов.

9. Активизировать работу по выявлению и профессионально-личностному развитию сотрудников, мотивированных на высокую самоотдачу и эффективность в деятельности ОО, используя возможности корпоративного обучения.

10. Сформировать школьную управленческую команду и пройти повышение квалификации по приоритетным направлениям государственной образовательной политики.

11. Обеспечить поддержку педагогических работников для включения в управленческий кадровый резерв на муниципальном и региональном уровнях, организовать их учет на уровне ОО.

12. Обеспечить погружение включенных в муниципальный/региональный кадровый резерв руководящих и педагогических работников в профессиональную деятельность управленческого характера.

13. Активизировать сотрудников, включенных в управленческий резерв, на представление своих работ на профессиональных конкурсах, выступлениях на конференциях и тематических семинарах.

14. Руководителям общеобразовательных организаций, отнесенным к высокому и выше среднего уровням эффективности руководителей по результатам мониторинга, активно включаться в процесс обмена лучшими управленческими практиками, рассмотреть организацию стажировочной площадки на базе ОО.

15. Проводить мероприятия для привлечения и удержания молодых специалистов (наставничество, материальное стимулирование, социальная поддержка и др.)



16. Организовать/актуализировать электронные ресурсы (официальный сайт, электронный дневник) для проведения непрерывного образовательного процесса.

17. Поддерживать и стимулировать педагогов на повышения уровня образования, что позволит им планомерно повышать уровень своей деятельности, внедрять новые практики и технологии в образовательный процесс (электронное, дистанционное обучение, разработка индивидуальных образовательных траекторий).

18. Запланировать и провести мероприятия с целью профилактики необъективности оценивания результатов обучения.

19. Обеспечить охват обучающихся программами профессиональной ориентации, в том числе включение в практические мероприятия по ранней профессиональной ориентации на федеральной платформе «Билет в будущее», в мероприятиях ранней профориентации по проекту «Проектория» и др.

20. Повысить частоту и уровень активности мероприятий, посвященных выбору профессии, в соответствии с возрастом обучающихся, использовать вариативные источники информации по вопросам профессиональной ориентации обучающихся (беседы с представителями профессий, сотрудниками центра занятости / кадровых агентств, участие в профориентационных конкурсах и проектах и др.).

21. Увеличить охват детей, обучающихся по программам дополнительного образования с использованием сертификата дополнительного образования.