

**Комитет по образованию Администрации  
Тюкалинского муниципального района Омской области**

**ПРИКАЗ**

**г. Тюкалинск**

19 мая 2021 года

№ 81

Об утверждении  
Концептуальной модели мониторинга эффективности  
деятельности руководителей образовательных организаций  
Тюкалинского муниципального района

В соответствии с Положением о Комитете по образованию Администрации Тюкалинского муниципального района, утвержденного Решением Советом депутатов Тюкалинского муниципального района Омской области от 13 октября 2015 года № 17, в целях создания и реализации муниципальной системы сопровождения профессионального развития руководителей образовательных организаций,

**ПРИКАЗЫВАЮ:**

Утвердить прилагаемую Концептуальную модель мониторинга эффективности деятельности руководителей образовательных учреждений Тюкалинского муниципального района.

Председатель  
Комитета по образованию



И.И. Мигунова

**КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ**  
мониторинга эффективности деятельности руководителей образовательных  
организаций Тюкалинского муниципального района

I. Общее положение

1. Концептуальная модель мониторинга эффективности деятельности руководителей образовательных учреждений Тюкалинского муниципального района (далее - Концептуальная модель) определяет основные приоритеты, цели, их обоснование, принципы и механизмы мониторинга эффективности деятельности руководителей как процедуры, направленной на определение соответствия эффективности деятельности руководителей на муниципальном, институциональном уровнях, с учетом требований Единого квалификационного справочника, единой системы мониторинга эффективности деятельности руководителей всех образовательных организаций, в том числе реализующих адаптированные образовательные программы, дошкольных образовательных организаций, организаций дополнительного образования (далее - руководители образовательных организаций).

2. Концептуальная модель разработана в соответствии с:

- 1) Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации»;
- 2) распоряжением Правительства Российской Федерации от 31 декабря 2019 года № 3273-р «Об утверждении основных принципов национальной системы профессионального роста педагогических работников Российской Федерации, включая национальную систему учительского роста»;
- 3) паспортом национального проекта «Образование», утвержденным Президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам (протокол от 24 декабря 2018 года № 16);
- 4) паспортом регионального подпроекта «Лидерство в образовании», утвержденным заместителем Председателя Правительства Омской области, Министром образования Омской области Т.В. Дерновой 12 мая 2020 года (далее - региональный подпроект «Лидерство в образовании»);
- 5) паспортом регионального подпроекта «Будущий учитель - учитель будущего», утвержденным заместителем Председателя Правительства Омской области, Министром образования Омской области Т.В. Дерновой 12 мая 2020 года;
- 6) паспортом муниципального подпроекта «Лидерство в образовании», утвержденным председателем Комитета по образованию Тюкалинского муниципального района И.И. Мигуновой 14 марта 2019 года;

7) паспортом муниципального подпроекта «Будущий учитель - учитель будущего», утвержденным председателем Комитета по образованию Тюкалинского муниципального района И.И. Мигуновой 14 марта 2019 года.

## II. Краткий анализ ситуации

3. Модернизация системы образования, структурные и системные изменения в области повышения эффективности деятельности и конкурентоспособности образовательных учреждений (далее - ОУ) качества образования в целом изменили характер задач, на решение которых должна быть направлена деятельность руководителя образовательной организации. Современное общество предъявляет все больше требований к результатам образования, их практической значимости, что напрямую связано с эффективностью управления качеством образования, необходимостью освоения руководителем нового круга компетенций. Руководитель образовательной организации становится ключевой фигурой в системе образования, определяющей успешность и эффективность реализации происходящих изменений в российском образовании. От эффективности руководителя зависят направления, в соответствии с которыми будет осуществляться деятельность образовательной организации, необходимый объем ресурсов, востребованный этим движением, механизмы развития педагогического коллектива, выстраивания продуктивных отношений с родителями и определение характеристик образовательного результата. В этой связи эффективный руководитель образовательной организации решает главную задачу - обеспечивает опережающий характер образования: определяет задачи, которые являются важными сегодня и которые станут еще более важными завтра, и главное, умеет находить оптимальные пути их решения.

4. По результатам TALIS (Teaching and Learning International Survey) - первого международного исследования, посвященного анализу среды обучения, условия 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 осуществили ее до вступления в должность. Российские руководители общеобразовательных учреждений (далее - школы), по сравнению с зарубежными коллегами, больше сосредоточены на административной работе и 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 анкетирования по вопросам выявления стилей поведения (анкета А. Роу «Стили принятия управленческих решений») и работы с кадрами, управления образовательной организацией, ситуация с руководителями образовательных учреждений в

системе образования Тюкалинского муниципального района отражает общероссийскую ситуацию по данному направлению. На этом основании становится актуальной задача не только создания необходимой системы сопровождения формирования и развития руководителя нового типа, способного к изменению стилю руководства образовательной организации, но и формирование системы мониторинга эффективности руководителей всех образовательных организаций, основанной на единых подходах к оценке и повышению эффективности управленческой деятельности.

В 2021 году сохранена сеть общеобразовательных учреждений района - это гимназия, лицей в г.Тюкалинске, 16 сельских средних общеобразовательных школ-юридических лиц, три основных школы как структурные подразделения средних школ. В общеобразовательные учреждения района 1 сентября 2021 года придут обучаться 2832 ребенка, что на 49 детей больше по сравнению с 2020 годом.

Всего в учреждениях общего образования работают 282 педагога. Из них имеют высшее образование 213 человек (75,53%), высшее педагогическое – 210 человек (74,47%). Всего педагогическое (высшее или среднее профессиональное) образование имеют 264 педагога (93,62%).

Всего в общеобразовательных учреждениях работает 236 учителей. Из них 186 (78,81%) имеют высшее образование. Всего педагогическое (высшее или среднее профессиональное) образование имеют 225 учителей (95,34%).

Доля педагогических работников в возрасте до 35 лет – 18,79% (53 человека). Доля учителей до 35 лет 17,37% (41 человек).

Аттестацию прошли 206 педагогов. 28 педагогов общеобразовательных учреждений имеют высшую квалификационную категорию, 116 человек имеют первую квалификационную категорию.

С 1 сентября 2021 года ряды педагогов пополнят 6 молодых специалистов.

В 2021 году ЕГЭ в 11 классе сдают 81 выпускник из 13 общеобразовательных учреждений Тюкалинского муниципального района.

Продолжается работа по созданию условий выявления и развития способных и талантливых детей. Более 30 человек занимаются в областной Круглогодичной школе для одаренных детей.

Одним из показателей реализации районной целевой программы «Одарённые дети» является увеличение адресной поддержки из числа одарённых детей до 75 человек, из них выпускников средней школы до 20 человек.

Из анализа сведений по выплате Грантов обучающимся 11 классов восемнадцати школ (100 % юридических лиц) следует, что лидирующие позиции по этому показателю занимают Тюкалинский лицей- 17 человек, Гимназия г.Тюкалинска-15, Бекишевская сош-12.

Формированию высоких достижений и качества образования способствует создание Центров образования цифрового и гуманитарного профилей «Точка роста». В рамках национального проекта «Образование» в сентябре 2020 года на базе МОБУ Гимназия г.Тюкалинска был открыт Центр

образования цифрового и гуманитарного профилей «Точка роста» - третий по счету в Тюкалинском муниципальном районе (в 2019 году начали работу Центры образования цифрового и гуманитарного профилей «Точка роста» в МОБУ «Малиновская сош» и МОБУ «Красноусовская сош»), на базе которого успешно реализуются предметные области «Технология», «ОБЖ», «Информатика». Практической направленностью отличаются социокультурные мероприятия, в которые вовлечено 1004 человека, увеличилось количество обучающихся, занимающихся по программам «Шахматы» - 363 человека, что превышает плановые показатели.

В 2021 году создаются Центры образования естественнонаучной и технологической направленностей «Точка роста» в Тюкалинском лицее, Бекишевской и Октябрьской сош. Основная цель создания Центров «Точка роста» в 2021 году – совершенствование материально-технических условий общеобразовательных учреждений для повышения качества образования, расширения возможностей обучающихся в освоении учебных предметов естественнонаучной и технологической направленностей, программ дополнительного образования соответствующей направленности, практической отработки учебного материала по учебным предметам "Физика", "Химия", "Биология".

Горячим питанием обеспечены 100 % обучающихся. На эти цели за 5 месяцев текущего года (январь-май 2021г.) из федерального бюджета израсходовано 1 429 595, 23 руб., из областного бюджета израсходовано 281 974 руб., из муниципального бюджета - 209 896, 04 руб.

На сегодняшний момент существует необходимость в создании Концептуальной модели мониторинга эффективности деятельности руководителей образовательных организаций, которая объединит действующие нормативные документы, позволит скорректировать механизмы внутренней и внешней оценки качества управления, определит четкие ориентиры для функционирования и развития муниципальной системы образования, создаст условия для формирования единого образовательного пространства.

### III. Цели реализации Концептуальной модели, их обоснование

#### 5. Целями реализации Концептуальной модели являются:

1) определение динамики в эффективности деятельности руководителей качества работы образовательной организации и успешности внедрения технологии проектного управления в деятельности руководителей образовательных учреждений в условиях реализации регионального подпроекта «Лидерство в образовании» до 2024 года;

2) оценка, формирование и совершенствование профессиональных компетенций руководителей образовательных учреждений в условиях реализации дополнительных профессиональных программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки управленческих кадров, ежегодно обновляемых с учетом выявленных профессиональных дефицитов;

3) оценка деятельности руководителей образовательных учреждений по выстраиванию управленческого цикла в управленческой деятельности, обеспечивающего повышение качества подготовки обучающихся;

4) осуществление диагностических процедур качества работы по формированию резерва управленческих кадров системы образования Тюкалинского муниципального района, обеспечения адресной поддержки профессиональной карьеры руководителей с использованием механизмов формального, неформального и информального образования;

5) проведение мониторинга условий реализации основных образовательных программ (кадровых, финансовых, материально-технических, психолого-педагогических) в соответствии с требованиями федеральных государственных образовательных стандартов (далее — ФГОС) не реже 1 раза в год.

6. Повышение качества управленческой деятельности обосновано преодолением противоречий между требованиями, предъявляемыми к профессиональным и личностным качествам руководителя образовательной организации, и уровнем его готовности к реализации функций руководителя, выявления динамики в эффективности деятельности руководителей образовательных организаций, повышения эффективности управленческой деятельности в современных условиях, определения качества работы образовательных организаций.

7. Важность формирования профессиональных компетенций руководителей образовательных учреждений обусловлена сложностью решения актуальных задач развития образования, многозадачностью управленческой деятельности в части повышения качества управления информацией, управления кадрами, управления ресурсами, управления процессами и управления результатами деятельности образовательных организаций.

8. Необходимость обеспечения качества подготовки обучающихся продиктована вхождением Российской Федерации в десятку стран, имеющих лучшую систему образования. Разработка и внедрение управленческого цикла, наполнение его компонентов современными смыслами является основой, способствующей выстраиванию системной работы в образовательной организации по обеспечению положительной динамики образовательных результатов обучающихся. Направлено на модернизацию системы оценки качества общего образования, а также качественного изменения содержательной стороны образовательного процесса в системе образования.

9. Необходимость формирования резерва управленческих кадров образовательной организации вызвана важностью выявления потенциала будущих руководителей образовательных учреждений до вступления в должность, необходимостью адресной поддержки и сопровождения будущих лидеров муниципального образования. Для реализации данной цели в муниципальной системе образования разработаны и внедряются подходы к созданию резерва управленческих кадров, которые требуют мониторинговых

исследований в части определения наиболее эффективных механизмов работы с муниципальным управленческим резервом.

10. Проведение мониторинга условий реализации основных образовательных программ (кадровых, финансовых, материально-технических, психолого-педагогических, информационно-методических) в соответствии с требованиями ФГОС связано с важностью получения информации для системного анализа факторов, оказывающих влияние на повышение качества образования, формированием эффективных практик управления образовательными организациями, функционирующими в разных условиях, которые способствуют развитию единого образовательного пространства и равного доступа обучающихся к качественному образованию; выявление факторов, скрывающих негативное влияние на организацию образовательной деятельности в учреждениях, работающих в сложных условиях; принятие современных управленческих решений по преодолению выявленных рисков.

#### IV. Общие принципы и функции Концептуальной модели

##### 11. Принципы Концептуальной модели:

1) комплексность, подразумевающая создание устойчивых связей между всеми функциями сопровождения руководителей образовательных организаций;

2) непрерывность как обеспечение возможности формального, неформального и информального образования для руководителей образовательных организаций;

3) персонифицированность, заключающаяся в возможности получения руководителями образовательных учреждений профессиональной помощи с учетом конкретных профессиональных дефицитов на основе результатов оценки управленческих компетентностей;

4) уровневость, характеризующаяся наличием специально организованного сопровождения профессионального развития руководителей образовательных организаций, включая резерв управленческих кадров на муниципальном уровне;

5) открытость, связанная с информированием профессионального сообщества о состоянии и задачах профессионального развития руководителей образовательных учреждений средствами образовательного онлайн пространства, которое обеспечивает обмен опытом, обсуждение и изучение эффективных практик управления образовательными организациями;

6) интеграционность, понимаемая как сочетание лучших практик управления образовательными организациями с учетом использования современных технологий по работе с педагогическим коллективом.

##### 12. Функции Концептуальной модели:

1) организационная, ориентированная на сбор данных об эффективности деятельности руководителей образовательных

учреждений Тюкалинского муниципального района, объективности проведения процедур оценки факторов и своевременного выявления изменений, влияющих на качество образования в образовательной организации;

2) диагностическая, предусматривающая определение системы критериев и показателей эффективности деятельности руководителей образовательных организаций, способов обработки и анализа полученных данных о состоянии системы образования в Называевском районе;

3) аналитическая, связанная с интерпретацией результатов анализа данных для принятия обоснованных и своевременных управленческих решений на разных уровнях управления системой образования, разработкой адресных рекомендаций оценкой эффективности принятых мер, направленных на повышение эффективности деятельности руководителей;

4) информационная, определяющая подходы к формированию комплексной оценки эффективности деятельности руководителей, независимой оценки, профессионально-общественной оценки, педагогической экспертизы самооценки для представления всем участникам образовательных отношений достоверной информации об эффективности деятельности руководителей системы образования Тюкалинского района.

#### 5) Механизм реализации Концептуальной модели

13. Модель мониторинга представляет собой содержание, структуру, набор оценочных процедур, требования к инструментарию их проведения.

14. Модель мониторинга включает следующие уровни реализации: муниципальный и институциональный.

15. Мониторинг эффективности деятельности руководителей образовательных учреждений осуществляется в соответствии с показателями мониторинга эффективности деятельности руководителей образовательных организаций:

15.1. По оценке компетенций руководителей образовательных организаций:

1) доля руководителей образовательных учреждений (далее - ОУ), обладающих требуемым уровнем профессиональной подготовки, от общего числа руководителей всех образовательных учреждений Тюкалинского района;

2) наличие у административно-управленческого персонала высшего профессионального образования или дополнительной профессиональной подготовки по направлениям подготовки «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент», «Управление персоналом»;

3) доля руководителей ОУ с высоким уровнем сформированности профессиональных компетенций, от общего числа руководителей;

4) доля руководителей ОУ, в отношении которых проводилась оценка качества управленческой деятельности, от общего числа руководителей всех образовательных учреждений Тюкалинского района;



5) доля руководителей, прошедших обучение по дополнительной профессиональной программе «Эффективный руководитель» и «Эффективный руководитель: проектирование компонентов управленческого цикла как условие повышения качества образования в образовательной организации», от общего числа руководителей всех образовательных учреждений Тюкалинского района;

б) доля руководителей, реализующих управленческие проекты, направленные на повышение качества образования в ОО, от общего числа руководителей всех образовательных учреждений Тюкалинского района.

15.2. По достижению обучающимися планируемых результатов основной образовательной программы (далее - ООП) в общеобразовательной организации:

1) доля руководителей общеобразовательных организаций, в которых 100 % обучающихся 4-х классов достигли базового уровня предметной подготовки при освоении ООП начального общего образования (по результатам всероссийских проверочных работ (далее - ВПР), региональных диагностических работ с обеспечением объективности на этапе проведения и при проверке работ);

2) доля руководителей общеобразовательных организаций, в которых более 50 % обучающихся 5 - 9-х классов достигли высокого уровня предметной подготовки при освоении ООП основного общего образования (по результатам ВПР, региональных диагностических работ, основного государственного экзамена (далее - ОГЭ) с обеспечением объективности на этапе проведения и при проверке работ);

3) доля руководителей общеобразовательных организаций, в которых более 50 % обучающихся 10 - 11-х классов достигли высокого уровня предметной подготовки при освоении ООП среднего общего образования (по результатам ВПР, региональных диагностических работ с обеспечением объективности на этапе проведения и при проверке работ и результатам единого государственного экзамена (далее - ЕГЭ)).

15.3. По достижению обучающимися целевых ориентиров ООП в дошкольной образовательной организации:

1) доля руководителей дошкольных образовательных организаций, в которых содержание образовательной программы дополнительного образования обеспечивает развитие личности обучающихся в соответствии с возрастными и индивидуальными особенностями детей по компонентам - социально-коммуникативное развитие, познавательное развитие, речевое развитие, художественно-эстетическое развитие, физическое развитие;

2) доля руководителей дошкольных образовательных организаций, в которых обучающиеся охвачены общеразвивающими программами дополнительного образования;

15.4. По достижению обучающимися планируемых результатов ООП в организации дополнительного образования:

1) доля руководителей ОО, обучающиеся которых охвачены дополнительными общеобразовательными программами различной

направленности, в соответствии с Уставом;

2) доля руководителей ОО, в которых обучающиеся охвачены дополнительными программами стартового уровня;

3) доля руководителей ОО, в которых обучающиеся охвачены дополнительными программами базового уровня;

15.5. По достижению обучающимися планируемых результатов адаптированной основной образовательной программы (далее - АООП) в общеобразовательной организации, реализующей адаптированные образовательные программы:

1) доля руководителей ОУ, обучающиеся которых показывают положительную динамику: по результатам ОГЭ (образовательные организации для детей с сохранным интеллектом) и/или по результатам выпускного экзамена (образовательные организации для детей с нарушениями интеллекта);

2) доля руководителей ОУ, обучающиеся которых показывают положительную динамику по результатам текущей аттестации.

15.6. По организации получения образования обучающимися с ОВЗ детьми-инвалидами:

1) доля руководителей ОУ, обеспечивающих включение в образовательный процесс для детей с ОВЗ адаптированных образовательных программ, а также использование специальных методов обучения и воспитания, специальных учебников, учебных пособий и т.д.;

2) доля руководителей ОУ, обеспечивающих включение в образовательный процесс для детей-инвалидов специальных условий (обеспечение доступа в здание организации, индивидуальные программы реабилитации и т.д.);

3) доля руководителей ОУ, обеспечивающих предоставление услуг ассистента (помощника, тьютора) для детей с ОВЗ и детей-инвалидов.

15.7. По формированию резерва управленческих кадров:

1) наличие системы подготовки для кандидатов, включенных в кадровый резерв;

2) наличие критериев отбора претендентов для включения в кадровый резерв руководителей ОУ;

3) доля претендентов для включения в кадровый резерв, охваченных профессиональной диагностикой;

4) количество претендентов для включения в кадровый резерв, зачисленных в отчетный период;

5) доля кандидатов, имеющих планы индивидуального профессионального развития претендента на должность руководителя;

6) количество претендентов для включения в кадровый резерв, прошедших обучение по дополнительной профессиональной программе «Хочу стать лидером» в отчетный период;

7) количество претендентов для включения в кадровый резерв, назначенных на руководящие должности в отчетный период;

8) общее количество лиц (кандидатов), зачисленных в резерв

управленческих кадров;

15.8. По созданию условий для реализации ООП:

1) в части кадровых условий:

- наличие педагогических работников с установленной первой и высшей квалификационной категорией;

- доля педагогических работников с высшим образованием;

- доля молодых педагогических работников (до 35 лет);

- доля педагогических работников со стажем работы до 3 лет;

доля педагогических работников, прошедших добровольную независимую оценку квалификации;

доля педагогических работников, имеющих индивидуальную профессиональную программу развития;

- доля ОУ, имеющих статус муниципальной инновационной площадки, подтверждаемый сертификатом на отчетный период;

- доля педагогов-участников, призеров и победителей профессиональных конкурсов за отчетный период;

- доля педагогических работников, имеющие ведомственные награды, почетные звания, ученые степени;

2) в части материально-технических условий:

- доля руководителей ОУ, которые обеспечены компьютерами не ниже среднеобластного показателя с наличием доступа к сети Интернет, в том числе наличие скоростного Интернета для обеспечения сетевого взаимодействия;

- доля руководителей ОУ, которые имеют лицензированный медицинский кабинет;

- доля руководителей ОУ, которые имеют спортзал, спортивную площадку (стадион), оборудованные в соответствии с требованиями ФГОС общего образования;

- доля руководителей ОУ (общеобразовательных организаций, в том числе реализующих адаптированные образовательные программы, организаций дополнительного образования), которые имеют оборудованные специализированные кабинеты;

- доля руководителей ОУ, которые имеют специальные помещения для занятий обучающимися учебно-исследовательской и проектной деятельностью;

- доля руководителей ОУ, которые имеют доступную образовательную среду для обучающихся с ОВЗ (учебно-методического обеспечения образовательного процесса, оборудованный доступ в здание ОО);

3) в части финансово-экономических условий:

- доля внебюджетных средств в бюджете образовательной организации (привлечение дополнительных средств для ресурсного обеспечения учреждения, привлечение инвесторов, участие в грантовых конкурсах, участие в государственных программах и т.д.);

- соблюдение лимитов выделяемых бюджетных средств при оформлении закупок (услуг), заключении договоров;

- доля руководителей ОУ, которые имеют план финансово-хозяйственной деятельности на текущий год и размещение его на сайте ОУ;

4) в части психолого-педагогических условий:

- доля руководителей ОУ, которые обеспечивают формирование и развитие психолого-педагогической компетентности обучающихся, педагогических и административных работников, родительской общественности;

доля руководителей ОУ, которые обеспечивают психолого-педагогическое сопровождение участников образовательных отношений.

16. В качестве методов сбора информации для целей мониторинговых исследований определены:

1) сбор информации путем заполнения бумажных и электронных форм документов, предложенных участникам мониторинга.

2) экспертиза документации образовательной организации на основе критериев, в том числе полученной по запросу;

3) экспертная оценка образовательной деятельности в образовательной организации на основе разработанного экспертного листа;

4) контекстный анализ информации по результатам интервьюирования руководителей и педагогических работников образовательной организации;

5) анализ открытых источников информации (официальный сайт образовательной организации);

6) сравнительный анализ диаграмм, таблиц данных, заполненных образовательной организацией в рамках проведения самооценки деятельности образовательной организации.

17. Обработка информации, полученной в ходе мониторинговых исследований эффективности деятельности руководителей образовательных организаций, осуществляется посредством программного обеспечения MS Excel, Googl Форм.

18. Для оценки эффективности деятельности руководителей образовательных учреждений в соответствии с показателями используется группа оценочных процедур: национального, регионального и муниципального уровней.

18.1. Национальные мониторинговые исследования: оценка степени соответствия подготовки обучающихся требованиям ФГОС по результатам освоения ООП осуществляется посредством анализа результатов участия во всероссийских проверочных работах (ВПР), единого государственного экзамена (ЕГЭ), основного государственного экзамена (ОГЭ).

18.2. Муниципальные мониторинговые исследования:

1) для оценки профессиональных компетенций руководителей образовательных организаций, в том числе выявления и устранения профессиональных дефицитов, ежегодно реализуется модель оценки (самооценки) профессиональных компетентностей руководителей, результаты которой выступают основой для разработки индивидуальной программы профессионального развития руководителей (далее - ИППР).

Оценка и самооценка эффективности руководителей проводится по 5

группам показателей: управление информацией, управление кадрами, управление ресурсами, управление процессами, управление результатами деятельности образовательной организации.

Основываясь на компетентном подходе при анализе сформированности профессиональных компетенций, необходимых для управленческой деятельности, выделяются уровни эффективности руководителя:

- низкий профессиональный уровень характеризует руководителя как организатора. Руководитель имеет недостаточный уровень квалификации, собственный стиль управления образовательным процессом не сложился. Работа такого руководителя с педагогическим коллективом требует новых знаний о менеджменте человеческих ресурсов, инновационном менеджменте, финансовом менеджменте, знаний из области управления качеством общего образования, фазах становления образовательной организации, ее развития от традиционной знаниевой до инновационной личностно-ориентированной модели;

- средний профессиональный уровень компетентности руководителя как достаточно опытного руководителя — менеджера — организатора характеризуется показателем его достижений в приобретении умений руководить организацией, понимания и принятия нормативно-правовой базы, концепций и программ развития школы на перспективу, требований к педагогическим кадрам и к руководителям, способностей работать с людьми, управлять человеческими ресурсами, формировать стабильный коллектив, обладания умениями хозяйствовать в условиях развития большей самостоятельности школы, привлекать социальные связи для улучшения качества образования;

- высокий профессиональный уровень (эффективный руководитель) характеризует руководителя как компетентного руководителя - менеджера - лидера - стратега - организатора - предпринимателя и является показателем его умелого руководства образовательной организацией с опорой на инновационный опыт не только собственный, но и других развивающихся организаций, развитых лидерских качеств и умений создавать из коллектива команду, действующую в едином направлении к общей цели, наличия коллегиальности в решении задач и принятии ответственных решений для образовательной организации, уровня знаний об образовательном рынке, рынке труда, образовании, информационно-компьютерных технологиях, технологии управления, социальных умений (таких как самонаправленность, самоуверенность, рискованность), умений управлять качеством образования и внедрять систему контроля качества деятельности педагогического персонала и качества обучения в образовательной организации.

По итогам результатов проведенного анализа эффективности руководителей, сравнения результатов внешней оценки и самооценки формируются адресные рекомендации и направляются в образовательные организации, принимаются управленческие решения. В соответствии с выявленными профессиональными дефицитами руководителей образовательных учреждений реализуются адресные курсы повышения

квалификации и профессиональная переподготовка.

2) с целью оценки качества организации получения образования обучающимися, в том числе обучающимися с ОВЗ, выявления проблем и оказания методической помощи образовательной организации на основе экспертной оценки проводится мониторинг реализации ФГОС дошкольного, начального, основного, среднего общего образования, для детей с ОВЗ в образовательных организациях, образовательных программ в учреждениях дополнительного образования детей. Мониторинг осуществляется ежемесячно в соответствии с графиком.

Основой определения параметров для мониторинга является управление качеством образования в образовательных организациях: качество условий реализации ООП (в т.ч. требования к условиям реализации ФГОС), качество образовательного процесса, качество управления деятельностью образовательных учреждений по реализации ФГОС. Объектом мониторинга является система реализации ООП начального общего образования, основного общего образования, среднего общего образования, АООП, фрагменты образовательного процесса, внутренняя система оценки качества образования, ИППР педагогов, которые реализуются в образовательной организации. Объекты мониторинга могут корректироваться ежегодно с учетом анализа результатов качества управленческой деятельности и закрепляются регламентом.

В программу мониторинга в качестве процедур включено: интервьюирование управленческой команды образовательной организации, предусматривающее вопросы об организации образовательной деятельности для обучающихся на базовом и углубленном уровнях подготовки, обучающимися с ОВЗ, детьми-инвалидами, выстраивание сетевой формы реализации ООП для обеспечения индивидуализации обучения;

- проведение самооценки на основе экспертных листов управленческой командой образовательной организацией условий реализации ООП и осуществление мониторинга реализации ИППР педагогов на предварительном этапе, до мониторингового выезда;

- анализ образовательной деятельности в соответствии с требованиями ФГОС начального, основного, среднего общего образования, для детей с ОВЗ;

- экспертиза реализации ООП (учебный план, план внеурочной деятельности, рабочие программы по учебным предметам, курсам внеурочной деятельности, рабочая программа воспитания, календарный план воспитательной работы, коррекционные программы для обучающихся с ОВЗ, внутренняя система оценки качества образования, кадровые условия реализации ООП).

В результате экспертной оценки формируются адресные рекомендации, которые содержат перечень выявленных проблем для принятия управленческих решений на муниципальном уровне и уровне образовательной организации, кроме того, выявляется уровень управления качеством образования на муниципальном уровне (очень низкий, низкий,

удовлетворительный, достаточный, высокий);

3) с целью анализа качества управленческой деятельности руководителей образовательных учреждений всех типов используется модель (оценки) самооценки деятельности образовательных учреждений с учетом особенностей функционирования.

В качестве ключевых направлений оценки определены:

- массовость достижения базовых результатов;
- развитие таланта, включая подготовку одаренных обучающихся;
- прозрачность и объективность образовательного процесса;

качество образовательной среды, включая организацию профессиональной ориентации и дополнительного образования обучающихся;

- индивидуализация образовательного процесса;

- результаты участия в региональных и федеральных программах подготовки выпускников;

- качество управления образовательной организацией, осуществляемого посредством реализации модели оценки (самооценки) деятельности образовательных учреждений с учетом особенностей функционирования;

4) для получения достоверной информации об условиях осуществления образовательной деятельности ежегодно используется методика «Социальный паспорт», который включает оценку финансово-экономических, территориальных, материально-технических, кадровых условий, социальный статус и достижения обучающихся. В результате обработки полученных данных от образовательных учреждений отдельно по каждому разделу составляется рейтинг образовательных организаций. С целью определения места в рейтинге образовательная организация оценивается по конкретной группе показателей путем вычисления среднего арифметического значения индексов, полученных по каждому пункту раздела. Рейтинг выставляется на основе диапазона значения индексов для каждого кластера. По результатам проведения социального паспорта составляются аналитические справки для принятия управленческих решений на муниципальном уровне с учетом кластера образовательной организации.

19. Полученная информация в ходе мониторинговых процедур является основой для принятия управленческих решений на заседаниях Совета по качеству образования Тюкалинского муниципального района, Совете руководителей образовательных учреждений Тюкалинского муниципального района.

## VI. Требования к обеспечению объективности процедур, качеству измерительных материалов и процедур оценки

20. Получение в рамках каждой оценочной процедуры объективных и достоверных данных требует соблюдения следующих условий:

- 1) организация контроля за качеством сбора данных, информации,

которая предоставляется в результате процедур оценки;

2) формирование института координаторов ОУ во главе с муниципальным координатором, экспертов ответственных за организацию и проведение мероприятий по мониторингу эффективности деятельности руководителей образовательных организаций;

3) разработка регламентов проведения мониторинговых исследований определяющих описание всех направлений работ, включенных в исследование:

- план-график проведения оценочных процедур;

организационно-технологическое сопровождение всех этапов оценочных процедур с применением мер информационной защиты;

- описание действий координаторов от муниципальных органов управления образованием и участников оценочной процедуры;

- описание измерительных материалов для проведения оценочной процедуры;

осуществление научно-методической экспертизы используемого инструментария, обработки и представления результатов мониторинговых исследований с привлечением квалифицированных специалистов, представителей общественности.

21. Для обеспечения повышения качества измерительных материалов и оценочных процедур, используемых при реализации модели мониторинга предъявляются следующие требования:

1) проведение обязательной общественно-профессиональной экспертизы обеспечение гласности и коллегиальности при планировании, разработке и использовании измерительных материалов и процедур оценки;

2) внедрение единых требований качества измерительных материалов и процедур оценки в части системы оценивания, статистической обработке результатов оценочных процедур, системы хранения измерительных материалов, процедур проведения исследований, форм представления и распространения результатов оценки.

## VII. Показатели эффективности реализации Концептуальной модели

22. Показатели эффективности реализации Концептуальной модели:

1) формирование единых подходов к нормативному, организационному, научно-методическому сопровождению проведения мониторинговых исследований эффективности деятельности руководителей образовательных учреждений;

2) положительная динамика результатов проведения мониторинговых исследований по показателям мониторинга эффективности деятельности руководителей образовательных учреждений в муниципальной системе образования;

3) создание условий для оказания своевременной адресной помощи в повышении качества управленческой деятельности на институциональном уровне;



4) формирование резерва управленческих кадров, экспертного сообщества в области мониторинга эффективности деятельности руководителей образовательных учреждений.