

**МБУ ДО «ЦДО» г. Смоленска**

**АНАЛИТИЧЕСКАЯ СПРАВКА**

**О результатах мониторинга эффективности управленческой  
деятельности руководителей общеобразовательных  
организаций г. Смоленска в 2021 году**

**г. Смоленск**

**2021**

## **СПРАВКА**

### **о результатах мониторинга эффективности управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций г. Смоленска**

Обеспечение качественного образования обучающихся во многом зависит от эффективности управления образовательным учреждением. Ключевой фигурой данного процесса выступает руководитель образовательного учреждения, который в соответствии с частью 3 статьи 26 Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» является единоличным исполнительным органом, осуществляющим текущее руководство деятельностью образовательной организации, в соответствии с частью 8 статьи 51 Федерального закона № 273-ФЗ несет ответственность за руководство образовательной, научной, воспитательной работой и организационно-хозяйственной деятельностью образовательной организации. В послании Президента Российской Федерации Федеральному Собранию 1 марта 2018 года отмечена особая роль директоров школ. Обращено внимание на то, что необходимо выстроить открытую, современную систему отбора и подготовки управленческих кадров, директоров школ. В целях реализации федерального проекта «Учитель будущего» национального проекта «Образование» распоряжением Правительства Российской Федерации от 31.12.2019 № 3273-р утверждены основные принципы национальной системы профессионального роста педагогических работников Российской Федерации, включая национальную систему учительского роста.

На основании приказа Департамента Смоленской области по образованию и науке от 16.04.2021 № 336-ОД «Об организации и проведении мониторингов в 2021 году в образовательных организациях Смоленской области» государственное автономное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования «Смоленский областной институт развития образования» в период с 2 по 11 июня 2021 года проводил мониторинговое исследование эффективности деятельности руководителей образовательных организаций Смоленской области, реализующих программы начального, основного и среднего общего образования.

Мониторинг эффективности руководителей образовательных организаций Смоленской области является обязательным компонентом региональной системы непрерывного развития их профессионального мастерства и важнейшим компонентом муниципальной системы оценки качества образования.

**Цель мониторинга** – получение объективной информации об

особенностях функционирования и существующих дефицитах в системе управления образовательными организациями г. Смоленска для подготовки решений по обеспечению качества управленческой деятельности руководителей образовательных организаций, стимулирования формирования и развития их профессиональных компетенций.

В соответствии с Положением о проведении регионального мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций Смоленской области, утвержденным приказом Департамента Смоленской области по образованию и науке от 9.07.2020 № 480-ОД, при проведении мониторинга использовались следующие показатели:

1. Качество профессиональной подготовки руководителя.
2. Качество управленческой деятельности руководителя.
3. Базовая подготовка обучающихся.
4. Подготовка обучающихся высокого уровня.
5. Организация получения образования обучающимися с ОВЗ, детьми-инвалидами.
6. Объективность результатов внешней оценки.
7. Условия осуществления образовательной деятельности.
8. Организация профессиональной ориентации и дополнительного образования обучающихся.
9. Формирование резерва управленческих кадров.
10. Оценка компетенций руководителя ОО.

Кроме того, учитывались показатели с негативными последствиями.

Для проведения мониторинга использовалась мониторинговая карта оценки эффективности управленческой деятельности руководителей образовательных организаций (Таблица Excel) для заполнения руководителями образовательных организаций (самооценка) и экспертами (экспертная оценка).

Уровень эффективности управленческой деятельности руководителей образовательных организаций определялся в соответствии со шкалой:

Уровни	Баллы
высокий уровень эффективности	331 – 416 баллов
уровень эффективности, соответствующий норме	261 – 330 баллов

пониженный уровень эффективности	191 – 260 баллов
низкий уровень эффективности	121 – 190 баллов
уровень эффективности, не соответствующий современным требованиям	менее 120 баллов

В мониторинге 104 вопроса, каждый из которых оценивался так: «Да»- 4 балла, «Нет»- 0 баллов.

Всего в анкетировании приняли участие 43 руководителя (100%). В самооценке приняли участие только 40 руководителей (93%). Эффективность управленческой деятельности была оценена экспертами. Оценено экспертами 43 руководителя (100%).

Данные об участниках мониторинга по г. Смоленску представлены в таблице 1.

**Таблица 1.**

№	Укажите наименование образовательной организации	ФИО руководителя образовательной организации
1	МБОУ "Гимназия № 1 имени Н.М. Пржевальского"	Слободич А.Н.
2	МБОУ СШ № 1	Мирошкина Л.П.
3	МБОУ СШ № 2	Позднякова И.В.
4	МБОУ СШ № 3	Емельянов С.В.
5	МБОУ "Гимназия №4"	Ермоловский С.А.
6	МБОУ СШ № 5	Оловянникова Т.А.
7	МБОУ СШ № 6	Жаботин Г.А.
8	МБОУ СШ № 7	Тимошенкова С.А.
9	МБОУ СШ № 8	Хомякова Т.Н.
10	МБОУ СШ № 9	Антышева О.В.
11	МБОУ СШ № 10	Пияева С.М.
12	МБОУ СШ № 11	Пиманова О.А.
13	МБОУ СШ № 12	И.о. Попова Л.М.
14	МБОУ СШ № 13	Фролова Т.М.
15	МБОУ СШ № 14	Бурилкина Л.В.
16	МБОУ СШ № 15	Колесникова С.Н.
17	МБОУ СШ № 16	Смирнова Н.Ю.
18	МБОУ СШ № 17	Балькина В.Д.
19	МБОУ СШ № 18	Батюкова Г.В.
20	МБОУ СШ № 19	Кушнерева М.В.
21	МБОУ "Лицей № 1 им. ак. Б.Н. Петрова"	Моисеенков Г.А.
22	МБОУ СШ № 21	Вакунова С.В.
23	МБОУ СШ № 22	Левченков В.Е.
24	МБОУ СШ № 23	Кондрыкина С.Н.
25	МБОУ СШ № 24	Ботулева Е.В.
26	МБОУ СШ № 25	Андреев И.В.
27	МБОУ СШ № 26	Борисов Д.В.

№	Укажите наименование образовательной организации	ФИО руководителя образовательной организации
28	МБОУ СШ № 27	Лобанова Е.Н.
29	МБОУ СШ № 28	Шамшин Р.В.
30	МБОУ СШ № 29	Даниленкова О.С.
31	МБОУ СШ № 30	Губернаторова Н.П.
32	МБОУ СШ № 31	Мищенко Л.П.
33	МБОУ СШ № 32	Мандрикова С.С.
34	МБОУ СШ № 33	Жойкин С.А.
35	МБОУ СШ № 34	Подшивалова С.В.
36	МБОУ СШ № 35	Зайцева Е.А.
37	МБОУ СШ № 36	И.о. Денисенкова Е.В.
38	МБОУ СШ № 37	Немченкова Т.И.
39	МБОУ СШ № 38	Лопаева С.А.
40	МБОУ СШ № 39	Максакова Т.А.
41	МБОУ СШ № 40	Новикова И.В.
42	МБОУ "О(С)Ш № 1"	Михалева Л.В.
43	МБОУ "О(с)Ш №2"	Александрова Л.И.

## Результаты оценки эффективности управленческой деятельности руководителей образовательных организаций

### 1. Качество профессиональной подготовки руководителя

Одним из важнейших аспектов оценки эффективности управленческой деятельности руководителей образовательных организаций является качество профессиональной подготовки руководителя.

**Таблица 2. Результаты оценки качества профессиональной подготовки  
руководителей образовательных организаций**

№ п/п	Показатели деятельности	Доля положительных ответов по итогам область / г.Смоленск	
		Самооценки	экспертной оценки
1.1	При наличии высшего профессионального образования (одна из указанных позиций): 1. Высшее профессиональное образование по направлениям подготовки «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент», «Управление персоналом» 2. Дополнительное профессиональное образование в области государственного и муниципального управления или менеджмента и экономики 3. Наличие специального стажа работы, в том числе в государственной (муниципальной) службе (не менее 3 лет)	71,3/90	65,9/84
1.2	Уровень профессиональной подготовки соответствует требованиям профессионального стандарта «Руководитель общеобразовательной организации»	93,6/95	86,2/93
1.3	Повышение квалификации по приоритетным направлениям государственной политики (за отчетный период)	81,2/78	75,6/70
1.4	Личное участие руководителя в качестве руководителя (члена) рабочих. Творческих групп. лабораторий. советов. инновационной площадки. гранта. наличие статуса эксперта регионального (муниципального) уровня при ВУЗах и пр.	32,5/63	37,0/49
1.5	Участие (победа) руководителя в конкурсах профессионального мастерства всех уровней	13,7/23	10,9/21
1.6	(Добровольное) прохождение процедуры выявления профессиональных дефицитов в управленческой деятельности	26,1/30	36,0/33

1.7	Успешное прохождение процедур оценки качества управленческой деятельности (муниципального уровня. Регионального уровня и др.)	67,2/58	75,9/60
1.8	Участие в качестве эксперта в процедурах оценки качества управленческой деятельности руководителей ОО	9,2/8	12,2/12

Анализ результатов показал, что качество профессиональной подготовки большинства руководителей образовательных организаций соответствует требованиям профессионального стандарта «Руководитель общеобразовательной организации» (95%/93%). За отчетный период большая часть руководителей образовательных организаций повысила квалификацию по приоритетным направлениям государственной политики (78%/70%), успешно прошла различного уровня процедуры оценки качества управленческой деятельности (60% - показатель более чем на 10% ниже областного).

Вместе с тем, в результате анализа данных, полученных в ходе мониторинга, выяснилось, что довольно большое количество руководителей ОО не проявляет заинтересованности в прохождении диагностических процедур, позволяющих выявить уровень сформированности профессиональных компетенций и существующие дефициты в управленческой деятельности. Так, доля руководителей ОО добровольно прошедших диагностические процедуры, составила 30%/33%.

Следует отметить невысокий уровень эффективности управленческой деятельности по критерию «Качество профессиональной подготовки руководителя» руководителей в МБОУ СШ № 12 г. Смоленска.

Все показатели критерия по итогам самооценки и экспертной оценки у руководителей этих ОО отрицательные.

## ***2. Качество управленческой деятельности руководителя***

**Таблица 3. Результаты оценки качества управленческой деятельности руководителей ОО**

№п/п	Показатели деятельности	Доля положительных ответов по итогам <b>область/г.Смоленск</b>	
		самооценки	экспертной оценки
2.1	Отсутствие предписаний надзорных органов	50,6/48	51,4/49
2.2	Отсутствие подтвержденных жалоб (дисциплинарных взысканий, рекомендаций и пр.)	95,2/93	91,3/91

2.3	Организация финансово-хозяйственной деятельности (Отсутствие замечаний по итогам ревизий и других проверок по вопросам финансово-хозяйственной деятельности Организация закупочной деятельности в качестве контрактного управляющего)	92,4/98	91,6/91
2.4	Реализованы мероприятия по развитию школьной инфраструктуры в соответствии с программой развития или иным документом стратегического направления образовательной организации	92,4/100	94,2/100
2.5	Реализованы мероприятия, отвечающие приоритетным направлениям региональной образовательной политики	92,7/100	94,5/100
2.6	Наличие предоставления образовательных услуг в дистанционной форме	88,2/98	89,1/100
2.7	Участие ОО в федеральных (региональных) грантовых программах	10,5/18	10,6/21
2.8	Наличие статуса инновационной площадки	19,4/25	17,4/26
2.9	Рост доли педагогических работников, имеющих высшую и (или) первую квалификационную категорию, в общей численности педагогических работников больше в сравнении с прошлым учебным годом	69,4/93	71,4/91
2.10	Рост доли педагогических работников, имеющих публикации в официальных изданиях по профилю педагогической деятельности (в том числе электронных), учредителями которых являются образовательные организации ВПО, ДПО, органы управления образованием и подведомственные им организации, профсоюз в сравнении с прошлым учебным годом.	56,7/90	55,3/91
2.11	Наличие плана работы по обеспечению ОО квалифицированными кадрами	77,4/90	77,2/86
2.12	Наличие мониторинга по учету нагрузки педагогических работников	89,5/95	93,6/98
2.13	Участие педагогических работников ОО, состоящих в региональных или муниципальных профессиональных сетевых сообществах	79,0/80	82,6/72
2.14	Рост доли педагогических и административных работников, имеющих персональные сайты профессиональной направленности (страницы на официальных сайтах, персональные блоги/страницы в социальных сетях), обновляемые не реже одного раза в месяц, в общей численности педагогических и административных работников в сравнении с прошлым учебным годом	76,4/88	70,1/88



2.15	Рост доли педагогических и административных работников, являющихся региональными, всероссийскими и международными экспертами (специалистами-аналитиками) в рамках реализации различных направлений профессиональной деятельности (в том числе члены жюри), в общей численности педагогических и административных работников в сравнении с прошлым учебным годом	27,7/63	28,0/67
2.16	Наличие мероприятий (вебинаров, семинаров, конференций, круглых столов) по проблематике реализации Национального проекта «Образование», организованных и проведенных образовательной организацией на муниципальном, региональном уровнях	38,9/48	39,9/56
2.17	Наличие реализованных инициатив органов государственного управления ОО	47,8/60	49,8/63
2.18	В программе развития (при ее наличии) запланированы меры по совершенствованию системы государственного управления	77,1/93	83,9/91
2.19	Наличие школьной газеты, радио и пр.	54,1/68	57,2/72
2.20	Наличие родителей обучающихся организации, привлекаемых в качестве общественных наблюдателей за процедурами оценки качества образования	94,6/100	96,8/100
2.21	В программе развития (при ее наличии) запланированы мероприятия по привлечению различных источников финансирования	77,1/90	77,5/91
2.22	Наличие инновационных форм проведения педагогических советов, форумов, совещаний и пр.	79,3/93	76,5/95
2.23	Наличие электронного документооборота	83,1/85	78,5/100
2.24	Рациональное размещение на официальном сайте необходимой информации в соответствии с законодательством	99,7/100	98,7/100
2.25	Обновление документов, сведений, информации, размещенных на официальном сайте организации, в соответствии с требованиями законодательства (не позднее 10 рабочих дней с момента изменений)	95,9/98	92,9/100
2.26	Трансляция опыта деятельности организации для педагогического сообщества через официальный сайт организации	74,8/75	79,4/84
2.27	Матричная структура управления (управление проектами)	40,8/63	37,3/65

2.28	Скорость реагирования на внешние вызовы и внутренние проблемы (экспертная оценка учредителя)	/88	92,0/95
2.29	Благоприятные отношения между педагогами (экспертная оценка учредителя, анкетирование)	/98	97,4/95
2.30	Настроенность педагогов на развитие (экспертная оценка учредителя, анкетирование)	/98	91,3/93
2.31	Инвестиционная привлекательность (привлечение внебюджетных средств) Положительная динамика роста привлеченных средств по сравнению с предыдущим периодом	54,5/70	62,7/70
2.32	Уровень развития социального партнерства (Разработана программа взаимодействия или составлен план совместных действий, наличие положительных результатов взаимодействия с социальными партнерами)	78,3/88	79,1/91
2.33	Публикации о деятельности ОО в СМИ	73,2/63	73,6/58

Оценивая качество управленческой деятельности руководителей, отметим, что слабо выражены следующие показатели деятельности:

- наличие статуса инновационной площадки (21%),
- участие ОО в федеральных (региональных) грантовых программах (26%).
- Только 56% руководителей отметили наличие мероприятий (вебинаров, семинаров, конференций, круглых столов) по проблематике реализации Национального проекта «Образование», организованных и проведенных образовательной организацией на муниципальном, региональном уровнях.
- Предписания надзорных органов не имеют 49% ОО.
- Показатель о публикации о деятельности ОО в СМИ в г. Смоленске на 15% ниже, чем в среднем по области.

### **3. Базовая подготовка обучающихся**

Обобщенные результаты мониторинга по критерию «Базовая подготовка обучающихся» представлены в таблице 4.

**Таблица 4. Результаты мониторинга по критерию «Базовая подготовка обучающихся»**

№ п/п	Показатели деятельности	Доля положительных ответов по итогам область/г.Смоленск	
		самооценки	экспертной оценки
3.1	100% обучающихся (из допущенных к ГИА) получили документ об основном общем образовании, о среднем общем образовании	96,8/98	95,8/91

3.2	Наличие в ОО системы, позволяющей определить максимально возможный образовательный потенциал обучающегося	73,2/75	74,6/86
3.3	Наличие документально оформленных управленческих решений на уровне образовательной организации по результатам мониторинга индивидуальных достижений учащихся	84,1/85	82,6/84
3.4	Отсутствие обучающихся, не получивших аттестат: - основное общее образование; - среднее общее образование.	89,2/90	94,9/91
3.5	Заявленное количество претендентов на медаль «За особые успехи в учении», подтвердили свой уровень знаний (аттестат с отличием).	63,7/88	73,3/86
3.6	Наличие выпускников, поступивших в образовательные учреждения ВПО на бюджетную основу.	71,0/100	70,1/98

Необходимо обратить внимание на ОО, в которых не все обучающиеся (из допущенных к ГИА) получили документ об основном общем образовании, о среднем общем образовании: МБОУ «СШ № 31», МБОУ «СШ № 36», МБОУ «О(с)Ш №1».

Одним из показателей объективности оценивания является подтверждение медалистом своего уровня знаний. В г. Смоленске этот показатель составляет 86% (не подтвердили в МБОУ «Гимназия № 4», МБОУ «СШ № 10», МБОУ «СШ № 36», МБОУ «СШ № 38», МБОУ «О(с)Ш № 1», МБОУ «О(с)Ш № 2».

#### ***4. Подготовка обучающихся высокого уровня***

Результаты изучения деятельности руководителей ОО по управлению формированием системы организационно-педагогического сопровождения обучающихся с повышенным уровнем способностей и учебной мотивацией представлены в таблице 5.

**Таблица 5. Результаты мониторинга по критерию «Подготовка обучающихся высокого уровня»**

п/п	Показатели деятельности	Доля положительных ответов по итогам <b>Область/г. Смоленск</b>	
		самооценки	экспертной оценки
4,1	Наличие индивидуальных учебных планов и индивидуальных образовательных траекторий	45,5/65	38,9/58
4,2	Рост доли обучающихся, имеющих достижения (олимпиады, интеллектуальные конкурсы, научно-практические конференции и пр.) из числа выявленных с признаками интеллектуальной одаренности	63,4/83	64,3/79

4,3	Организация системных исследований, мониторинга индивидуальных достижений учащихся, системы выявления детей с повышенным уровнем способностей	78,3/85	69,8/84
4,4	Наличие банка данных о детях с повышенным уровнем способностей в разных видах деятельности	79,9/85	70,7/91
4,5	Рост доли педагогов, прошедших курсовую подготовку по вопросам развития детской одаренности	49,4/68	47,6/67
4,6	Рост доли детей, охваченных научной, исследовательской и проектной деятельностью в научных обществах учащихся	58,0/88	61,1/79
4,7	Установление взаимодействия с учреждениями высшего образования, другими общеобразовательными организациями, организациями дополнительного образования детей для расширения возможностей организации исследовательской и проектной деятельности учащихся (договоры о сотрудничестве)	49,7/73	54,7/74
4,8	Наличие системы поощрений педагогов, работающих с одаренными детьми	86,6/93	87,5/95
4,9	Наличие мероприятий для родителей по вопросам выявления, поддержки и развития способностей и талантов детей	85,7/83	83,9/84
4.10	Наличие участников программы «Ступени к Олимпу»	19,4/45	16,4/37

Отметим, что отсутствуют индивидуальные учебные планы и не разработаны индивидуальные образовательные траектории у 42% ОО:

- МБОУ «СШ № 3»,
- МБОУ «Гимназия № 4»,
- МБОУ «СШ № 5»,
- МБОУ «СШ № 6»,
- МБОУ «СШ № 7»,
- МБОУ «СШ № 9»,
- МБОУ «СШ № 11»,
- МБОУ «СШ № 14»,
- МБОУ «СШ № 15»,
- МБОУ «СШ № 18»,
- МБОУ «СШ № 23»,
- МБОУ «СШ № 24»,
- МБОУ «СШ № 27»,
- МБОУ «СШ № 30»,
- МБОУ «СШ № 34»,
- МБОУ «СШ № 36»,
- МБОУ «СШ № 38»,
- МБОУ «СШ № 40».

Рост доли педагогов, прошедших курсовую подготовку по вопросам развития детской одаренности, отмечен в 67% ОО. Участники программы «Ступени к Олимпу» есть только в 37% ОО.

### **5. Организация получения образования обучающимися с ОВЗ, детьми-инвалидами**

**Таблица 6. Результаты мониторинга эффективности деятельности руководителей ОО по организации получения образования обучающимися с ОВЗ, детьми-инвалидами**

№ п/п	Показатели деятельности	Доля положительных ответов по итогам Область/г. Смоленск	
		самооценки	экспертной оценки
5.1	Нормативно-правовое и программно-методическое обеспечение (система документов и мероприятий, направленная на повышение компетентности всех участников инклюзивного образовательного процесса)	79,0/90	82,3/93
5.2	Наличие доступной образовательной среды (пространственно-предметный компонент), обеспечивающей адаптацию, социализацию	67,5/95	69,5/98
5.3	Наличие положительных отзывов родителей детей с ОВЗ, детей-инвалидов (удовлетворенность по результатам анкетирования)	70,4/95	70,4/93
5.4	Наличие курсовой подготовки у специалистов по работе с детьми с ОВЗ	71,3/93	70,1/88
5.5	Наличие подключения к электронным библиотекам	31,2/28	31,2/30
5.6	Наличие разработанных адаптированных образовательных программ	64,3/88	66,9/88
5.7	Организация психологического сопровождения обучающихся с ОВЗ, детей-инвалидов	58,9/95	63,0/98

Нормативно-правовое и программно-методическое обеспечение (система документов и мероприятий, направленная на повышение компетентности всех участников инклюзивного образовательного процесса), по оценке экспертов, отсутствуют в школах МБОУ «Гимназия № 4», МБОУ «СШ № 25», МБОУ «О(с)Ш № 2» г. Смоленска. Компетенции данного блока в образовательной политике всех уровней являются обязательными для руководителя и педагогов. Именно этот дефицит демонстрируют педагоги на независимых исследованиях регионального и федерального уровнях.

Доступная образовательная среда (пространственно-предметный компонент), обеспечивающая адаптацию, социализацию обучающихся, организовали в 42 из 43 ОО (98%). В МБОУ «Гимназия №1» и руководитель и эксперт отметили, что данный показатель недостаточный для адаптации и социализации обучающихся.

Наличие подключения к электронным библиотекам имеется только в 30% ОО.

## **6. Объективность результатов внешней оценки**

**Таблица 7. Результаты мониторинга эффективности деятельности руководителей ОО по обеспечению объективности результатов внешней оценки**

№ п/п	Показатели деятельности	Доля положительных ответов по итогам <b>область/г. Смоленск</b>	
		самооценки	экспертной оценки
6.1	Лидирующее место ОО в рейтинге по результатам независимой оценки качеству условий осуществления образовательной деятельности	26,4/48	38,6/60
6.2	Реализация Плана по устранению недостатков, выявленных в ходе независимой оценки качества условий осуществления образовательной деятельности	94,9/100	95,5/100
6.3	Наличие положительных отзывов о деятельности руководителя: - сайт ОО; - мониторинг отзывов (есть раздел с обратной связью); - отзывы (письма, обращения, благодарности и т.п.) по представлению руководителя; - обращения на имя руководителя органа управления	69,4/83	72,7/88
6.4	Отсутствие обоснованных жалоб на действия/бездействие руководителя по результатам обращений: - граждан; - участников образовательного процесса; - общественных организаций	97,1/98	94,2/91
6.5	Внешняя рейтинговая оценка исполнительской дисциплины руководителя со стороны руководителя органа управления образования	82,2/83	92,6/98

Отсутствие обоснованных жалоб на действия/бездействие руководителя по результатам обращений эксперты отметили в 91% ОО. Жалобы от участников образовательных отношений зафиксированы в МБОУ «СШ № 9», МБОУ «СШ № 11», МБОУ «СШ № 17», МБОУ «СШ № 37». В свою очередь, наличие положительных отзывов о деятельности руководителя эксперты отметили в 88% ОО.

Внешняя рейтинговая оценка исполнительской дисциплины руководителя со стороны руководителя органа управления образования самими руководителями оценена ниже (83%), чем экспертами (98%), что говорит о неуверенности и мнительности руководителей.

## **7. Условия осуществления образовательной деятельности**



**Таблица 8. Результаты мониторинга эффективности деятельности руководителей  
ОО по созданию условий осуществления образовательной деятельности**

№ п/п	Показатели деятельности	Доля положительных ответов по итогам область/г. Смоленск	
		самооценки	экспертной оценки
7.1	Создание новых инфраструктурных элементов (спортплощадка, тренажерный зал, комната психологической разгрузки, медицинский кабинет и т.д.)	57,3/75	50,5/58
7.2	Безопасность участников образовательного процесса (Отсутствие травматизма среди воспитанников и работников во время образовательного процесса. Отсутствие предписаний, замечаний со стороны государственных надзорных органов в части организации охраны жизни и здоровья обучающихся и сотрудников)	91,1/83	90,7/88
7.3	Организация дистанционного обучения для детей, находящихся на надомном обучении и на длительном лечении	64,0/88	73,6/84
7.4	Оказание услуг в электронном виде (электронный журнал успеваемости. дневники т.д.)	99,0/100	99,4/100
7.5	Организация профильного обучения и обучения по индивидуальным образовательным маршрутам	33,1/68	35,0/84
7.6	Функционирование в образовательной организации групп кратковременного пребывания детей. ГПД и т.д.	57,0/88	59,5/84

Создание новых инфраструктурных элементов в ОО г. Смоленска отметили 75% руководителей, показатель не подтвердился экспертом (58%) в МБОУ «СШ № 2», МБОУ «СШ № 6», МБОУ «СШ № 11», МБОУ «СШ № 23», МБОУ «СШ № 29», МБОУ «СШ № 30», МБОУ «СШ № 37», МБОУ «СШ № 38».

Отметим недостаточное обеспечение безопасности участников образовательного процесса в 12% ОО.

Необходимо обратить внимание на то, что по показателю «Организация профильного обучения и обучения по индивидуальным образовательным маршрутам» самооценка руководителей и оценка экспертов значительно расходятся. 16% руководителей либо не компетентны в этом, либо ответили ошибочно: МБОУ «СШ № 12», МБОУ «СШ № 14», МБОУ «СШ № 24», МБОУ «СШ № 25», МБОУ «СШ № 30», МБОУ «СШ № 31», МБОУ «СШ № 36», МБОУ «СШ № 38», МБОУ «СШ № 39», МБОУ «О(с)Ш №1».

#### **8. Организация профессиональной ориентации и дополнительного**

**образования обучающихся**

**Таблица 9. Результаты мониторинга эффективности деятельности руководителей  
ОО по организации профессиональной ориентации и дополнительного образования  
обучающихся**

№ п/п	Показатели деятельности	Доля положительных ответов по итогам область/г. Смоленск	
		самооценки	экспертной оценки
8.1	Наличие договоров о совместной деятельности с учреждениями СПО. ВПО;	36,3/85	36,3/81
8.2	Наличие лицензии на право осуществления дополнительного образования	87,6/85	91,3/81
8.3	Подготовка/проведение/реализация решений педагогических советов профориентационной направленности	90,4/95	90,0/93
8.4	Сопровождение обучающихся в учебном процессе по направлениям выбранного профиля (дни науки, научное руководство проектной деятельностью. научные общества обучающихся и проч.);	76,8/95	72,7/95
8.5	Наличие/создание наглядной информации (стенды. разделы сайта. презентации и проч.);	97,8/98	98,4/98
8.6	Участие в днях открытых дверей (приказы. фотоотчёты)	58,0/83	64,6/81
8.7	Организация системы повышения квалификации по должности «педагог дополнительного образования»	55,7/43	51,8/44
8.8	Широкий спектр предлагаемых услуг по организации дополнительного образования (научно-прикладных. оборонно-спортивных, художественно-эстетических и т. д.)	72,9/90	74,0/93
8.9	Наличие/рост платных услуг в области организации дополнительного образования	3,2/20	8,4/30
8.10	Высокий уровень удовлетворённости качеством организации дополнительного образования	78,7/88	80,4/93
8.11	Учёт потребности по организации дополнительного образования обучающихся/взрослых микрорайона	83,1/78	84,9/79
8.12	Оптимальность использование сетевых форм. ресурсов микрорайона по организации дополнительного образования, возможностей дистанционного обучения (в зависимости от условий ОО, в т. ч. материально-технических и т. п.)	63,7/63	70,7/65
8.13	Создание условий в ОО для осуществления профессиональных проб обучающихся.	30,6/70	35,0/70
8.14	Организация профильного обучения в ОО	26,8/78	27,3/86



8.15	Участие в региональных чемпионатах рабочих профессий «Молодые профессионалы» и т.д.	20,1/58	25,4/58
8.16	Охват дополнительным образованием не менее 75%	79,6/78	77,5/74
8.17	Реализация в ОО социальных проектов с участием обучающихся	86,9/95	88,7/88
8.18	Наличие системы, учитывающей динамику внеучебных достижений обучающихся	88,5/88	89,4/91

35% ОО недостаточно эффективно используют сетевые формы ресурсов микрорайона по организации дополнительного образования, возможности дистанционного обучения.

Договора о совместной деятельности с учреждениями СПО, ВПО заключили 81% ОО, столько же участвуют в днях открытых дверей.

В ОО г. Смоленска активнее, чем в области реализуются платные услуги в области организации дополнительного образования» (на 21,6% показатель выше).

Лучше, чем по области, в ОО г. Смоленска созданы условия для осуществления профессиональных проб обучающихся (70%), организовано профильное обучение (86%).

58% ОО участвуют в региональных чемпионатах рабочих профессий «Молодые профессионалы» и т.д., что тоже выше областных значений.

## 9. Формирование резерва управленческих кадров

**Таблица 10. Результаты мониторинга эффективности деятельности руководителей ОО по формированию резерва управленческих кадров**

№ п/п	Показатели деятельности	Доля положительных ответов по итогам <b>область/г. Смоленск</b>	
		самооценки	экспертной оценки
9.1	Направление сотрудников ОО на ПК, ПП, получение высшего образования в области «Менеджмент»	31,8/45	25,1/40
9.2	Направление/участие сотрудников в работе коллегиальных совещательных органов, членство в общественных организациях	59,2/73	64,3/70
9.3	Участие сотрудников в качестве инициатора/руководителя, координатора при реализации социально и экономически значимых проектов	39,5/53	44,1/49
9.4	Наличие победителей и лауреатов муниципальных, региональных, всероссийских конкурсов профессионального мастерства	37,9/58	37,9/60
9.5	Наличие системы наставничества в ОО: «учитель – учитель», «учитель – ученик», «ученик – ученик», «педагог – семья» и т.д.	79,3/93	83,9/98
9.6	Наличие системы (программы) профессионального карьерного роста педагогов в ОО	48,7/60	43,4/65

Наличие победителей и лауреатов муниципальных, региональных, всероссийских конкурсов профессионального мастерства отмечено в 60% ОО, почти во всех ОО развита система наставничества (98%).

Только в 49% ОО сотрудники участвуют в качестве инициатора/руководителя, координатора при реализации социально и экономически значимых проектов, а система (программы) профессионального карьерного роста педагогов есть в 65% ОО, что необходимо в свете требований ФГОС, профессионального стандарта педагога, руководителя.

### 11. Оценка компетенций руководителя ОО

Таблица 11. Результаты оценки компетенций руководителя ОО

№ п/п	Показатели деятельности	Доля положительных ответов по итогам <b>область/г. Смоленск</b>	
		самооценки	экспертной оценки
10.1	Положительные результаты тестирования руководителя по материалам проекта профессионального стандарта руководителя	69,1/75	59,8/60
10.2	Положительные результаты публичной презентация программы развития ОО	60,2/73	66,2/60

Положительные результаты публичной презентации программы развития ОО указали 75% руководителей, а эксперты отметили только в 60% ОО, и. Необъективность оценки обусловлено тем, что не всегда данные мероприятия проходят публично, с привлечением специалистов управления образования и молодежной политики, методического отдела, представителей других ОО, социальных партнеров и т.д.

Таблица 12. Показатели с негативными последствиями

№ п/п	Показатели деятельности	Доля положительных ответов по итогам <b>область/г. Смоленск</b>	
		самооценки	экспертной оценки
11.1	Организация не входит в список школ с выявленными признаками необъективности результатов Всероссийских проверочных работ (ВПР):	92,7/90	92,0/84
11.2	Организация не входит в список школ с неблагоприятным контекстом (стабильно низкие результаты и прочее)	85,4/78	84,9/72
11.3	Отсутствие правонарушений, совершенных несовершеннолетними. обучающимися в течение года	75,8/53	75,2/44

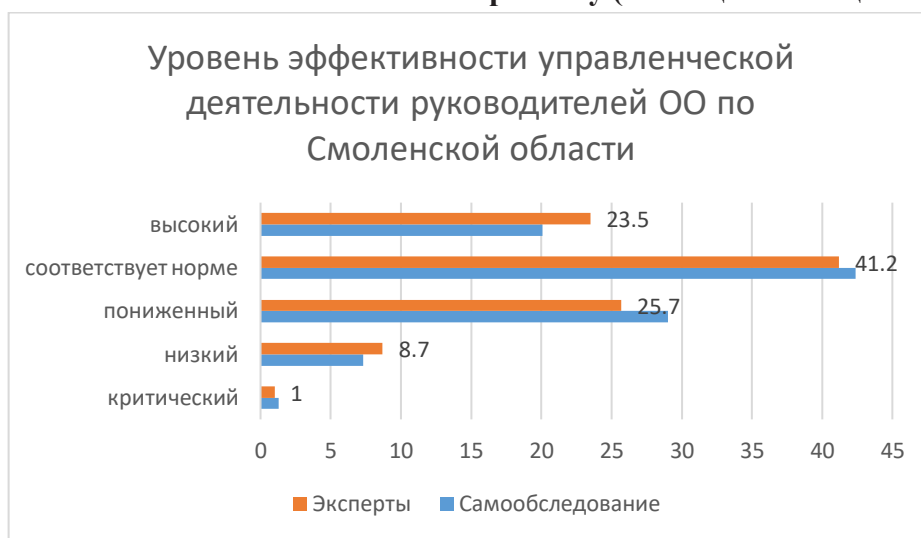
Особое внимание стоит обратить на показатель «Отсутствие правонарушений,

совершенных несовершеннолетними обучающимися в течение года» (нет правонарушителей в 44% ОО), который говорит об отсутствии эффективной системы воспитания в ОО.

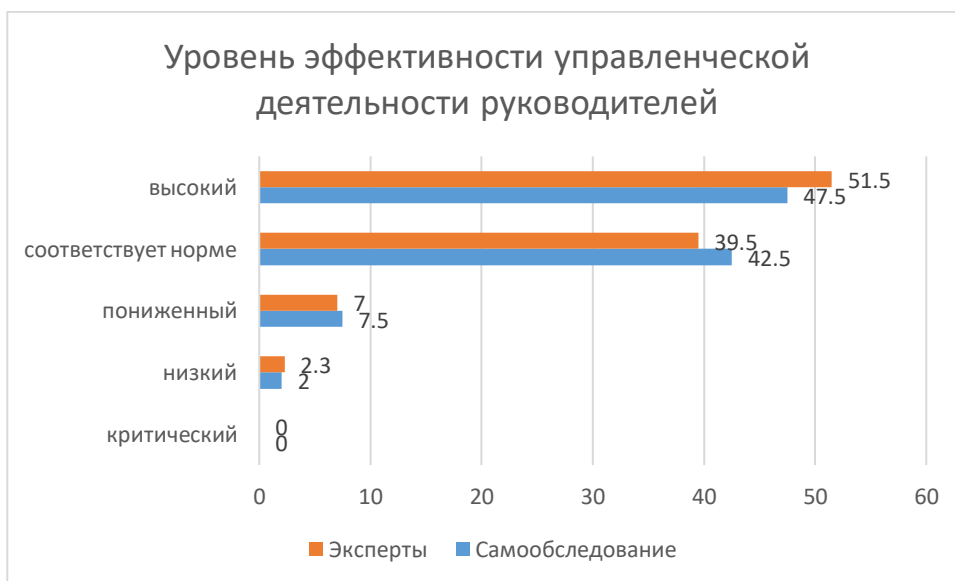
По итогам анализа данных, полученных в ходе мониторинга, определен уровень эффективности управленческой деятельности руководителей образовательных организаций г. Смоленска.

Результаты оценки эффективности управленческой деятельности руководителей образовательных организаций Смоленской области представлен на диаграмме 1, а по г. Смоленску – на диаграмме 2.

**Диаграмма 1. Уровень эффективности руководителей образовательных организаций по региону (самооценка и оценка экспертов)**



**Диаграмма 2. Уровень эффективности управленческой деятельности руководителей образовательных организаций г. Смоленска. (Самооценка и оценка экспертов)**



Сопоставление результатов самооценки эффективности деятельности

руководителей ОО и результатов экспертной оценки представлено в таблице 13.

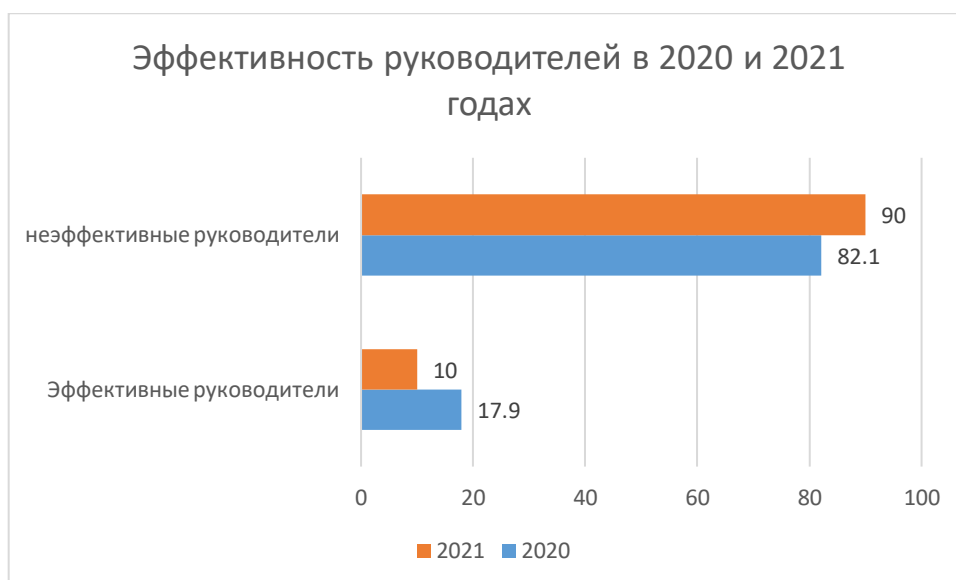
**Таблица 13. Сравнительные результаты самооценки и экспертной оценки уровня эффективности управленческой деятельности руководителей ОО**

	Уровни (%)				
	критический	низкий	пониженный	соответствует норме	высокий
г. Смоленск					
Самооценка	0	2	7,5	42,5	47,5
Эксперты	0	2,3	7	39,5	51,5

Анализ результатов мониторинга показал, что доля эффективных руководителей (высокий уровень управления и уровень управления, соответствующий норме) по данным экспертов составляет **91%** (по области 64,6%), по результатам самооценки – **90%** (по области 62,4%). Доля неэффективных руководителей (пониженный, низкий уровни и уровень, не соответствующий современным требованиям управления) по данным экспертов составила **9,3%** (по области 35,4%), по результатам самооценки – **9,5%** (по области 37,6%). Разница в самооценке и экспертной оценке составляет **не более 1%**.

В целом по г. Смоленску выявлена положительная динамика: доля эффективных руководителей (высокий уровень управления и уровень управления, соответствующий норме) в 2021 году выше, чем в 2020, доля неэффективных руководителей (пониженный, низкий уровни и уровень, не соответствующий современным требованиям управления) соответственно на снизился (диаграмма 3).

**Диаграмма 3. Уровень эффективности управленческой деятельности руководителей образовательных организаций по АТЕ**



Отметим повышение уровня эффективности управленческой деятельности руководителя МБОУ «Открытая (сменная) школа № 2», Александровой Лины Иосифовны, входившей в число низкоэффективных в 2020 году.

Руководителей ОО, повторно попавших в группу риска, в г. Смоленске нет.

Руководитель МБОУ «СШ № 25», Андреев Игорь Владимирович, впервые попавший в группу риска по итогам мониторинга 2021 года.

Эффективность руководителей (в %) по оценке экспертов (таблица 14).

**Таблица 14. Результаты экспертной оценки уровня эффективности управленческой деятельности руководителей ОО г. Смоленска**

Укажите наименование образовательной организации	ФИО руководителя образовательной организации	Кол-во "Да"	%	Баллы	Уровень
МБОУ "Гимназия № 1 им. Н.М. Пржевальского"	Слободич А.Н.	85	82%	340	В
МБОУ СШ № 1	Мирошкина Л.П.	89	86%	356	В
МБОУ СШ № 2	Позднякова И.В.	87	84%	348	В
МБОУ СШ № 3	Емельянов С.В.	83	80%	332	В
МБОУ "Гимназия №4"	Ермоловский С.А.	72	69%	288	Норма
МБОУ СШ № 5	Оловянникова Т.А.	72	69%	288	Норма
МБОУ СШ № 6	Жаботин Г.А.	66	63%	264	Норма
МБОУ СШ № 7	Тимошенкова С.А.	81	78%	324	Норма
МБОУ СШ № 8	Хомякова Т.Н.	93	89%	372	В
МБОУ СШ № 9	Антышева О.В.	68	65%	272	Норма
МБОУ СШ № 10	Пияева С.М.	95	91%	380	В
МБОУ СШ № 11	Пиманова О.А.	55	53%	220	Пн
МБОУ СШ № 12	И.о. Попова Л.М.	81	78%	324	Норма
МБОУ СШ № 13	Фролова Т.М.	93	89%	372	В
МБОУ СШ № 14	Бурилкина Л.В.	75	72%	300	Норма
МБОУ СШ № 15	Колесникова С.Н.	82	79%	328	Норма
МБОУ СШ № 16	Смирнова Н.Ю.	83	80%	332	В
МБОУ СШ № 17	Балькина В.Д.	97	93%	388	В
МБОУ СШ № 18	Батюкова Г.В.	81	78%	324	Норма
МБОУ СШ № 19	Кушнерева М.В.	88	85%	352	В

Укажите наименование образовательной организации	ФИО руководителя образовательной организации	Кол-во "Да"	%	Баллы	Уровень
МБОУ "Лицей № 1 им. ак. Б.Н. Петрова"	Моисеев Г.А.	92	88%	368	В
МБОУ СШ № 21	Вакунова С.В.	72	69%	288	Норма
МБОУ СШ № 22	Левченков В.Е.	70	67%	280	Норма
МБОУ СШ № 23	Кондрыкина С.Н.	85	82%	340	В
МБОУ СШ № 24	Ботулева Е.В.	87	84%	348	В
МБОУ СШ № 25	Андреев И.В.	47	45%	188	Низкий
МБОУ СШ № 26	Борисов Д.В.	72	69%	288	Норма
МБОУ СШ № 27	Лобанова Е.Н.	90	87%	360	В
МБОУ СШ № 28	Шамшин Р.В.	87	84%	348	В
МБОУ СШ № 29	Даниленкова О.С.	83	80%	332	В
МБОУ СШ № 30	Губернаторова Н.П.	80	77%	320	Норма
МБОУ СШ № 31	Мищенко Л.П.	71	68%	284	Норма
МБОУ СШ № 32	Мандрикова С.С.	100	96%	400	В
МБОУ СШ № 33	Жойкин С.А.	99	95%	396	В
МБОУ СШ № 34	Подшивалова С.В.	90	87%	360	В
МБОУ СШ № 35	Зайцева Е.А.	84	81%	336	В
МБОУ СШ № 36	И.о. Денисенкова Е.В.	61	59%	244	Пн
МБОУ СШ № 37	Немченкова Т.И.	86	83%	344	В
МБОУ СШ № 38	Лопалева С.А.	76	73%	304	Норма
МБОУ СШ № 39	Максакова Т.А.	79	76%	316	Норма
МБОУ СШ № 40	Новикова И.В.	90	87%	360	В
МБОУ "О(С)Ш № 1"	Михалева Л.В.	68	65%	272	Норма
МБОУ "О(с)Ш №2"	Александрова Л.И.	54	52%	216	Пн

Таким образом, уровни эффективности управленческой деятельности руководителей образовательных организаций г. Смоленска, определяющиеся в соответствии с выше указанной шкалой, представлены в таблице 15.

**Таблица 15. Уровни эффективности управленческой деятельности руководителей образовательных организаций г. Смоленска**

Уровни	Кол-во ОО	%
высокий уровень эффективности	22	51,2
уровень эффективности, соответствующий норме	17	39,5
пониженный уровень эффективности	3	7,0
низкий уровень эффективности	1	2,3
уровень эффективности, не соответствующий современным требованиям	0	0

В ОО г. Смоленска нет руководителей, эффективность которых не соответствует современным требованиям.

**Низкий уровень эффективности** - руководитель МБОУ «СШ № 25», Андреев Игорь Владимирович, впервые попавший в группу риска по итогам мониторинга 2021 года.

**Пониженный уровень** – Пиманова О.А., директор МБОУ «СШ № 11», Денисенкова Е.В., и.о. директора МБОУ «СШ № 36», Александрова Л.И., директор МБОУ "О(с)Ш №2".

Уровень эффективности, соответствующий норме, и высокий уровень отмечаем в 39 ОО (90,7%).

### **Рекомендации**

В целях повышения эффективности управленческой деятельности руководителей образовательных организаций рекомендуется:

**Управлению образования и молодежной политики Администрации города Смоленска:**

1. Провести объективную комплексную оценку уровня профессиональной подготовки и эффективности управленческой деятельности руководителей образовательных организаций муниципального образования группы риска.

2. Провести анализ состава дефицитов управленческих компетенций руководителей образовательных организаций, выделить перспективные образовательные запросы.

3. С учетом выявленных образовательных запросов (совместно с ГАУ ДПО СОИРО) реализовать адресные программы повышения квалификации для руководителей образовательных учреждений группы риска, в том числе в форме стажировки на базе образовательных учреждений со сходной инфраструктурой, но не находящихся в зоне риска.

4. Организовать для руководителей группы риска (низкий и пониженный уровни), публичный отчет о ходе реализации программы развития.

5. Взять под контроль деятельность руководителей образовательных организаций г. Смоленска в части:

- развития системы общественно-государственного управления образовательной организацией;

- организации деятельности педагогического коллектива по сопровождению обучающихся в реализации ими индивидуальных образовательных маршрутов;

- развития системы социального партнерства в рамках деятельности ОО по подготовке обучающихся высокого уровня;

- организации профильного обучения и предпрофильной подготовки обучающихся;



- обеспечения функционирования в образовательной организации групп кратковременного пребывания детей, ГПД и т.д.;

- обеспечения условий получения образования обучающимися с ОВЗ, детьми-инвалидами.

6. Принять меры к формированию резерва управленческих кадров на уровне ОО, муниципального образования. Провести конкурсный отбор лидеров из числа педагогических и руководящих работников образовательных учреждений с высоким уровнем трудовой активности, деловой инициативы и компетентности (профессиональной, коммуникативной, информационной, правовой) для формирования кадрового резерва, создать условия для их профессионального роста.

7. Провести внеочередную аттестацию на соответствие занимаемой должности руководителей образовательных организаций, показавших низкую эффективность управленческой деятельности.

8. Обеспечить условия для приобретения и.о. директора МБОУ СШ № 12 г. Смоленска квалификации, соответствующей профессиональному стандарту «Руководитель образовательной организации» - (пройти курсы профессиональной переподготовки по программе «Менеджмент в образовании», либо высшее профессиональное образование по направлениям подготовки «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент», «Управление персоналом»).

9. Включить профессиональные конкурсы руководителей образовательных учреждений в систему непрерывного повышения их профессионального мастерства.

10. Организовать сетевое взаимодействие для руководителей образовательных учреждений по инновационным направлениям образовательной деятельности.

11. Расширить практику проведения процедур, направленных на выявление и устранение профессиональных дефицитов руководителей образовательных учреждений.

#### **Для руководителей ОО группы риска и пониженного уровня эффективности управления:**

1. Пройти повышение квалификации и профессиональную переподготовку.
2. Организовать самообучение по вопросам эффективного управления ОО.

Рекомендуем воспользоваться ресурсами:

- Методические рекомендации для руководителей общеобразовательных организаций ГАУО ДПО ВО «Владимирский институт развития образования имени Л.И. Новиковой» «Профессиональная компетентность директора школы: от качества



управления к качеству образования» - г. Владимир, 2020.

<https://viro33.ru/download/%D0%9C%D0%B5%D1%82.%D1%80%D0%B5%D0%BA.%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%84.%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B5%D1%82%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D0%B4%D0%B8%D1%80%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B0%20%D1%88%D0%BA%D0%BE%D0%BB%D1%8B.pdf>

- Учебно-методическое пособие «Я – эффективный директор» –М.: Университетская книга, Высшая школа экономики, 2018  
<https://cloud.mail.ru/public/3SnC/4s1dvSQsE>

- Сайт Росучебник. Клуб директоров. Видеозапись вебинара «Как директор может повлиять на успехи учеников» (09.10.2020).  
<https://director.rosuchebnik.ru/material/kak-direktor-shkoly-mozhet-povliyat-na-uspekhi-uchenikov-/>

- Видеозапись вебинара «Новые компетенции педагогов и руководителей Малый пленум» (13.08.2020).  
<https://www.youtube.com/watch?v=Y8i2vCFvkxc>

- Видеозапись вебинара «Алгоритм эффективного управления школой: поверх барьеров» (13.08.2020)  
<https://www.youtube.com/watch?v=U8vxGVmfwYc&t=5s>

- Сайт Росучебник. Клуб директоров. Видеозапись вебинара «Школа готовится к PISA: роль директора» (08.10.2020).  
<https://director.rosuchebnik.ru/material/shkola-gotovitsya-k-pisa-rol-direktora/>

06.08.2021



*Левина О.А., методист методического отдела  
МБУ ДО «ЦДО» г. Смоленска*