

ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОСТОВСКОЙ ОБЛАСТИ  
«РОСТОВСКИЙ ИНСТИТУТ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ  
И ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ РАБОТНИКОВ ОБРАЗОВАНИЯ»

**АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ МОНИТОРИНГА  
ЭФФЕКТИВНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ  
ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ  
РОСТОВСКОЙ ОБЛАСТИ**

Рассмотрено на заседании  
кафедры управления образованием  
Протокол от 30 июня 2021 года № 10

Ростов-на-Дону

2021

В соответствии с приказом министерства общего и профессионального образования Ростовской области «Об утверждении мониторинга эффективности руководителей общеобразовательных организаций Ростовской области» от 30.12.2020 № 1150, в целях мотивации директоров общеобразовательных организаций Ростовской области к эффективной управленческой деятельности на основании разработанных показателей в мае 2021 года проведен мониторинг эффективности деятельности руководителей общеобразовательных организаций.

Задачи и процедура мониторинга определены письмом минобразования Ростовской области «О проведении мониторинга» от 27.05.2021 № 24-162/268.

В основу мониторинговых исследований эффективности деятельности руководителей ОО, проверяемых компетенций положены требования к руководителю общеобразовательной организации в соответствии с частью 3 статьи 26 и частью 8 статьи 51 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ, обобщенные трудовые функции профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации», материалы единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования» (приказ Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 26 августа 2020 г. № 761н «Об утверждении единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих»).

Система мониторинга эффективности деятельности руководителей общеобразовательных организаций Ростовской области (далее – мониторинг) направлена на преодоление противоречия между требованиями к профессиональным и личностным качествам руководителя и уровнем его готовности к эффективному выполнению функций руководителя с целью поиска оптимальных способов повышения эффективности работы общеобразовательной организации.

Проведение мониторинга предоставляет возможность для качественной интерпретации диагностических данных с целью выявления региональных проблем и тенденций в системе образования, направлений их решения и осуществления контроля за реализацией тех или иных управленческих процессов, определения комплекса диагностических подходов к выявлению профессиональных дефицитов для формирования «Точек роста» в общеобразовательных организациях и др.

Мониторинг рассматривается в качестве обязательного компонента региональной системы профессионально-личностного развития руководителей общеобразовательных организаций, нацелен на дальнейшую разработку управленческих механизмов совершенствования качества образования и формирование адресных методических рекомендаций.

В основу мониторинга положена комплексная системообразующая критериальная модель, базирующаяся на принципах:

- объективности, достоверности, полноты и системности информации;
- открытости, прозрачности процедур мониторинга;
- оптимальности использования источников данных для определения показателей эффективности деятельности руководителей общеобразовательных организаций;
- инструментальности и технологичности используемых показателей.

Модель мониторинга эффективности руководителей общеобразовательных организаций включает основные показатели:

- сформированность профессиональных компетенций руководителей;
- качество управленческой деятельности руководителей;
- уровень освоения обучающимися основных образовательных программ начального общего, основного общего и среднего общего образования;
- организация получения образования обучающимися с ОВЗ и детьми-инвалидами;
- объективность результатов внешней оценки;
- условия осуществления образовательной деятельности;
- организация воспитательной работы, профессиональной ориентации и дополнительного образования обучающихся;
- формирование резерва управленческих кадров;
- оценка компетенций руководителей.

Система показателей мониторинга направлена на получение достоверной информации об эффективности деятельности руководителей общеобразовательных организаций с целью анализа результатов и принятия управленческих решений по повышению качества образования в Ростовской области и предусматривает:

– получение объективной информации об особенностях функционирования и существующих дефицитах, изучение их динамики в системе управления общеобразовательными организациями на региональном уровне;

– выявление дефицитов профессиональных компетенций руководителей общеобразовательных организаций на основе системного анализа состояния и степени эффективности продуктивной деятельности (создающие и/или внедряющие научно обоснованные и социально значимые инновации в контексте развития современной школы), актуальных проблем развития современной школы в условиях национального проекта «Образование» и планирование работы по повышению качества управленческой деятельности в системе общего образования;

– формирование информационно-аналитической базы эффективности руководителей общеобразовательных организаций для принятия обоснованных управленческих решений в области обновления кадровой политики, обеспечения непрерывного роста профессионально-личностных компетенций педагогических работников и руководителей общеобразовательных организаций;

– актуализацию продуктивных инновационных технологий в управлении качеством образования;

– совершенствование деятельности руководителя общеобразовательной организации в условиях цифровой образовательной среды, инклюзивного образования, внутренней системы оценки качества образования, сетевого социального партнерства и взаимодействия руководителей как ключевых ориентиров развития современной школы.

В ходе мониторинга решались следующие задачи:

– провести апробацию единой системы оценки степени сформированности профессиональных компетенций руководителей общеобразовательных организаций;

– организовать электронную систему непрерывного и оперативного сбора объективной информации о профессиональных дефицитах и лучших практиках управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций;

– сформировать комплексный диагностический инструментарий;

– обеспечить внедрение алгоритмов анализа информации по итогам оценки эффективности руководителей общеобразовательных организаций и подго-

товки рекомендаций по совершенствованию системы непрерывного развития их профессионального мастерства.

По состоянию на 25.06.2021 в мониторинге приняли участие 1077 руководителей общеобразовательных организаций, что составило 99,7 % от общего числа руководителей всех общеобразовательных организаций Ростовской области.

В то же время, для получения более объективных результатов и степени валидности исследования в выделенном дополнительном времени, этот показатель был доведен до 100 % участия.

Таким образом, общее число участников мониторинга составило 1080 человек.

Электронная форма мониторинга эффективности руководителей общеобразовательных организаций Ростовской области была размещена на Google Диске и в период проведения мониторинга была доступна всем участникам для заполнения по ссылке: <https://clck.ru/Usbnz>.

В ходе анализа данных мониторинга были выявлены следующие результаты по основным блокам и представлены в таблице относительным удельным весом высоких показателей к общему количеству баллов по соответствующему блоку (табл. 1).

Таблица 1

**Результаты мониторинга по основным блокам**

<b>Направление мониторинга</b>	<b>Блок</b>	<b>Относительный удельный показатель положительных результатов по блоку на высоком уровне (в %)</b>
Информация о руководителе (непрерывный рост профессиональных компетенций)	Блок № 1	
Уровень освоения обучающимися основных образовательных программ начального общего, основного общего и среднего общего образования	Блок № 2	40
Технологии управления качеством образования	Блок № 3	30
Дополнительное образование и воспитательная работа в школе	Блок № 4	82

Направление мониторинга	Блок	Относительный удельный показатель положительных результатов по блоку на высоком уровне (в %)
Система работы по самоопределению и профессиональной ориентации обучающихся	Блок № 5	69
Условия по обучению детей с ОВЗ и детей-инвалидов	Блок № 6	23
Кадровые условия	Блок № 7	19

Мониторинг блока «Информация о руководителе» отразил мотивацию руководителей общеобразовательных организаций в непрерывном профессионально-личностном росте. При этом отмечается рост их заинтересованности в работе по созданию управленческих команд, развитию педагогического коллектива. Данное направление успешно реализуется во взаимодействии с ГБУ ДПО РО РИПК и ППРО в рамках проведения курсовой подготовки руководителей общеобразовательных организаций.

В ходе мониторинга были выявлены положительные результаты в реализации мероприятий, направленных на повышение квалификации в профессионально-личностном развитии управленческих и педагогических кадров общеобразовательных организаций.

73 % руководителей школ подтвердили, что имеют удостоверение о повышении квалификации по проблеме формирования и эффективного управления в условиях управленческой команды.

64 % руководителей школ подтвердили данные о том, что их педагоги повысили квалификацию:

- в Центре непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников ГБУ ДПО РО РИПК и ППРО;

- по дополнительным профессиональным программам, находящимся в федеральном реестре дополнительных профессиональных программ ФГАОУ ДПО «Академия Минпросвещения России».

Следует отметить и кадровую стабильность управленческого корпуса: свыше 70 % руководителей общеобразовательных организаций имеют управленческий стаж работы от 10 и более лет, что свидетельствует о достаточном опыте руководящей работы и профессиональной зрелости управленческих кадров.

Мониторинг отразил положительные результаты по ряду направлений деятельности руководителей общеобразовательных организаций.

Об эффективной управленческой деятельности руководителей в части реализации в общеобразовательных организациях региональной политики по воспитательной работе, дополнительному образованию и профессиональной ориентации обучающихся свидетельствуют следующие данные:

- 100 % общеобразовательных организаций реализуют программы по профилактике безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних обучающихся;

- 98 % руководителей продемонстрировали наличие программ воспитания и социализации обучающихся в общеобразовательных организациях;

- 97 % руководителей представили систему поддержки семей и детей, находящихся в сложной жизненной ситуации;

- 93 % руководителей подтвердили высокий уровень охвата дополнительным образованием обучающихся на базе школ.

По данным проведенного мониторингового исследования, 94 % руководителей общеобразовательных организаций Ростовской области работают в цифровом поле, используя электронные среды и ресурсы.

Этот высокий показатель коррелируется с активной политикой руководства Донского края в области цифровизации и высоким профессиональным потенциалом педагогических работников, что свидетельствует о широких возможностях цифровой трансформации региональной образовательной среды.

Осуществляя свою профессиональную деятельность в условиях пандемии, подавляющее число педагогических работников успешно реализовали рабочие учебные программы в дистанционном формате обучения школьников.

По блоку «Уровень освоения обучающимися основных образовательных программ начального общего, основного общего и среднего общего образования» 63 % руководителей указали на наличие в общеобразовательных организациях победителей Всероссийской предметной олимпиады на региональном и муниципальном уровнях.

45 % общеобразовательных школ имеют авторские образовательные программы.

55 % общеобразовательных организаций охвачено проектной деятельностью.

97 % общеобразовательных школ реализуют систему выявления и поддержки талантливых детей.

92 % руководителей общеобразовательных школ показали объективность оценивания работ обучающихся по итогам проведения ВПР, из которых:

– 78 % руководителей школ имеют мониторинговые исследования личностных и метапредметных результатов учащихся (уровень мотивации, любознательность – методика ОТКЛЭ и другие педагогические методики);

– 74 % руководителей школ имеют ресурсы государственной информационной системы РЭШ и эффективно используют в реализации основных образовательных программ начального общего, основного общего, среднего общего образования (далее – СОО).

В 92 % школ обучающиеся завершили учебный год с положительными результатами ЕГЭ.

В 90 % школ обучающиеся завершили учебный год с положительными результатами ОГЭ.

В 92 % школ все обучающиеся 4-х классов, по итогам промежуточной аттестации, освоили основную образовательную программу начального общего образования.

В 72 % школ обучающихся 5–8-х классов, по итогам промежуточной аттестации, завершили учебный год с положительными результатами.

В ходе анализа определены общеобразовательные организации Ростовской области, руководители которых продемонстрировали максимальный уровень эффективности своей деятельности по большинству из показателей мониторинга (табл. 2).

Таблица 2

**Список общеобразовательных организаций Ростовской области с высоким уровнем эффективности деятельности по всем показателям мониторинга**

<b>Территория</b>	<b>Общеобразовательная организация</b>
Весёловский район	МБОУ Веселовская СОШ № 1
г. Батайск	МБОУ СОШ № 4 с углубленным изучением отдельных предметов; МБОУ СОШ № 5 им. Ю.А. Гагарина
г. Морозовск	МБОУ СОШ № 6
г. Новочеркасск	МБОУ «Лицей № 7»



<b>Территория</b>	<b>Общеобразовательная организация</b>
г. Ростов-на-Дону	МАОУ «Лицей № 27»; МБОУ города Ростова-на-Дону «Гимназия № 36 имени Героя Советского Союза Гастелло Н.Ф.»; МАОУ города Ростова-на-Дону «Лицей экономический № 14»; МБОУ города Ростова-на-Дону «Школа № 60 имени пятого гвардейского Донского казачьего кавалерийского Краснознаменного Будапештского корпуса»; МБОУ «Лицей № 56»; МБОУ города Ростова-на-Дону «Школа № 104»
г. Таганрог	МОБУ СОШ № 36
Зерноградский район	МБОУ СОШ с углубленным изучением математики, информатики, иностранного языка г. Зернограда
Красносулинский район	МБОУ СОШ № 4; МБОУ лицей № 7
Милютинский район	МБОУ Новодмитриевская СОШ
Октябрьский (с) район	МБОУ СОШ № 61
Пролетарский (с) район	МБОУ лицей № 1 г. Пролетарска
Сальский район	МБОУ лицей № 9 г. Сальска; МБОУ СОШ № 51 с. Березовка; МБОУ СОШ № 30 с. Романовка
Семикаракорский район	МБОУ Сусатская СОШ

Опыт работы руководителей вышеобозначенных организаций вызывает профессиональный интерес и может быть рекомендован к масштабной трансляции и использованию в профессиональном сообществе.

Мониторинг позволил выделить группу руководителей общеобразовательных организаций, обладающих наиболее высокими профессиональными компетенциями в сфере управленческой деятельности и обеспечивающих эффективное развитие современной школы (табл. 3).

**Общеобразовательные организации,  
демонстрирующие эффективное развитие**

<b>Территория</b>	<b>Общеобразовательная организация</b>
г. Батайск	МБОУ СОШ № 4 с углубленным изучением отдельных предметов
г. Красный Сулин	МБОУ гимназия № 1; МБОУ СОШ № 5
г. Морозовск	МБОУ СОШ № 6
г. Новочеркасск	МБОУ «Лицей № 7»
г. Ростов-на-Дону	МАОУ «Лицей № 27»; МБОУ «Школа № 18»; МАОУ «Юридическая гимназия № 9 имени М.М. Сперанского»; МБОУ города Ростова-на-Дону «Школа № 60 имени пятого гвардейского Донского казачьего кавалерийского Краснознаменного Будапештского корпуса»; МБОУ «Лицей № 56»; МБОУ «Лицей № 57»; МБОУ «Лицей № 58»; МБОУ города Ростова-на-Дону «Школа № 1»
г. Шахты	МБОУ СОШ № 2
Зерноградский район	МБОУ СОШ с углубленным изучением математики, информатики, иностранного языка г. Зернограда
Зерноградский район	МБОУ Новоивановская СОШ
Морозовский район	МБОУ Знаменская СОШ
Обливский район	МБОУ Обливская СОШ № 2
Октябрьский (с) район	МБОУ Лицей № 82 им. А.Н. Знаменского
Пролетарский (с) район	МБОУ лицей № 1 г. Пролетарска
Сальский район	МБОУ лицей № 9 г. Сальска
Семикаракорский район	МБОУ Сусатская СОШ МБОУ СОШ № 3 им. И.А. Левченко г. Семикаракорска

Однако проведенный анализ мониторинговых исследований выявил некоторые проблемные зоны в эффективности деятельности руководителей общеобразовательных организаций (табл. 4).

**Проблемные зоны в эффективности деятельности  
руководителей общеобразовательных организаций**

<b>Показатели мониторинга</b>	<b>Количество отрицательных ответов</b>	<b>% от общего числа</b>
Участие в профессиональных конкурсах руководителей общеобразовательных организаций	201	20
Наличие победителей и призеров заключительного этапа Всероссийской олимпиады школьников	122	12
Доля выпускников 11-х классов от общего количества учащихся 11-х классов, выбирающих предметы профильного обучения в условиях ЕГЭ	188	19
Наличие индивидуальных учебных планов на уровне среднего общего образования с ускоренным освоением ООП СОО	79	7
Наличие статуса: – стажировочной площадки; – Школа-наставник в проекте «500+»	124	12
Доля педагогов, осуществляющих профильное обучение, от общего количества педагогов, работающих в 10-11 классах	286	29
Доля молодых педагогов (до 35 лет) от общей численности педагогических работников	216	22
Наличие договоров с ФГАОУ ВО «Южный федеральный университет», ФГБОУ ВО ДГТУ, Таганрогский институт имени А.П. Чехова (филиал) ФГБОУ ВО «РГЭУ (РИНХ)», организациями специального профессионального образования о предоставлении рабочих мест выпускникам	271	27
Участие руководителя общеобразовательной организации в реализации проекта «Земский учитель»	130	13
Наличие показателей для распределения стимулирующего фонда	233	23

Эти показатели дают возможность для выделения указанных проблемных зон в самостоятельные, но взаимосвязанные друг с другом кластеры:

### **Статус-блок руководителя**

- Участие в профессиональных конкурсах руководителей общеобразовательных школ;
- наличие статуса стажировочной площадки; статуса «Школа-наставник в проекте “500+”»;
- участие руководителей общеобразовательных школ в реализации проекта «Земский учитель».

Анализ мониторинга показал, что руководители общеобразовательных организаций не в полной мере проявляют активность в профессиональных конкурсах.

В подавляющем большинстве (83 %) они не участвуют в профессиональных конкурсах руководителей как на региональном, так и на муниципальном уровнях.

Эти данные свидетельствуют о наличии ряда профессиональных затруднений у руководителей общеобразовательных организаций Ростовской области, и они связаны не только с организационными и управленческими аспектами, но и с личностным подходом части руководителей к организации и участию в мероприятиях.

### **Статус-блок управленца**

- Кадровая политика руководителя общеобразовательной организации;
- наличие договоров с ФГАОУ ВО «Южный федеральный университет», ФГБОУ ВО ДГТУ, Таганрогский институт имени А.П. Чехова (филиал) ФГБОУ ВО «РГЭУ (РИНХ)», организациями специального профессионального образования о предоставлении рабочих мест выпускникам;
- наличие показателей для распределения стимулирующего фонда;
- доля молодых педагогов (до 35 лет) от общей численности педагогических работников;
- доля педагогов, осуществляющих профильное обучение, от общего количества педагогов, работающих в 10-11 классах;
- наличие индивидуальных учебных планов на уровне среднего общего образования с ускоренным освоением ООП СОО.

### Статус-блок достижений обучающихся

– Наличие победителей и призеров заключительного этапа Всероссийской олимпиады школьников;

– доля выпускников 11-х классов от общего количества учащихся 11-х классов, выбирающих предметы профильного обучения в условиях ЕГЭ.

Таблица 5

Список школ с отрицательными результатами ОГЭ

Территория	Общеобразовательная организация
г. Азов	МБОУ СОШ № 15; МБОУ СОШ № 13; МБОУ ВСОШ
г. Батайск	МБОУ СОШ № 6; МБОУ СОШ № 8; МБОУ СОШ № 9; МБОУ Гимназия № 21; МБОУ лицей № 10
г. Волгодонск	МБОУ «Гимназия № 1 “Юнона”»; МБОУ СШ № 8 «Классическая»; МБОУ СШ № 7; МБОУ СШ № 21; МБОУ Естественно-математический лицей № 16; МБОУ СШ № 15; МБОУ СШ № 11; МБОУ СШ № 18
г. Гуково	МБОУ СШ № 1
г. Зверево	МБОУ СОШ № 5 имени атамана М.И. Платова
г. Каменск-Шахтинский	МБОУ СОШ № 2; МБОУ СОШ № 3; МБОУ СОШ № 11; МБОУ гимназия № 12
г. Новошахтинск	МБОУ СОШ № 31; МБОУ СОШ № 1 имени Героя Советского Союза Коршунова Константина Ионовича
г. Ростов-на-Дону	МБОУ «Школа № 82»; МАОУ «Школа № 96 Эврика-Развитие»; МБОУ «Школа № 4»;

<b>Территория</b>	<b>Общеобразовательная организация</b>
	МАОУ «Школа № 39»; МАОУ «Донская реальная гимназия № 62»; МАОУ «Школа № 115»
г. Таганрог	МОБУ СОШ № 16; МОБУ СОШ № 21; МОБУ СОШ № 20
г. Шахты	МБОУ СОШ № 41; МБОУ СОШ № 50
Белокалитвинский район	МБОУ Погореловская ООШ
Боковский район	Малаховская ООШ филиал МБОУ «Боковская СОШ имени Я.П. Теличенко»
Веселовский район	МБОУ Краснооктябрьская СОШ; МБОУ Кировская СОШ
Егорлыкский район	МБОУ НСОШ № 2; МБОУ Н-УООШ № 14
Заветинский район	МБОУ «Шебалинская СОШ им. В.И. Фомичёва»; МБОУ Комсомольская СОШ; МБОУ Фоминская СОШ; МБОУ Заветинская СОШ № 1
Кагальницкий район	МБОУ Кировская СОШ № 5
Каменский район	МБОУ Старостаничная СОШ; МБОУ Астаховская СОШ; МБОУ Гусевская СОШ
Кашарский район	МБОУ Индустриальная СОШ
Красносулинский район	МБОУ Гуково-Гнилушанская ООШ; МБОУ Новоровенецкая ООШ
Константиновский район	МБОУ СОШ № 2
Милютинский район	МБОУ Степано-Савченская ООШ; МБОУ Каменная СОШ
Морозовский район	МБОУ Ново-Павловская СОШ
Неклиновский район	МБОУ Неклиновская ВСОШ
Октябрьский (с) район	МБОУ СОШ № 4
Песчанокопский район	МБОУ Жуковская СОШ № 22
Ремонтненский район	МБОУ Валуевская СШ; МБОУ Приволенская СШ;

<b>Территория</b>	<b>Общеобразовательная организация</b>
	МБОУ Первомайская СШ
Родионово-Несветайский район	МБОУ «Генеральская ООШ»
Сальский район	МБОУ ООШ № 5 г. Сальска; МБОУ СОШ № 1 г. Сальска; МБОУ СОШ № 17 с. Крученая Балка; МБОУ СОШ № 2 п. Гигант; МБОУ СОШ № 21 г. Сальска; МБОУ СОШ № 3 г. Сальска; МБОУ СОШ № 7 г. Сальска; МБОУ СОШ № 82 п. Степной Курган
Тарасовский район	МБОУ Дячкинская СОШ
Цимлянский район	МБОУ ВСОШ г. Цимлянска
Чертковский район	МБОУ Мало-Лозовская ООШ; МБОУ Нагибинская СОШ; МБОУ Новоселовская ООШ; МБОУ Сохрановская СОШ
Шолоховский район	МБОУ «Вешенская СОШ»; МБОУ «Дубровская СОШ»

Следовательно, выявленные школы вошли в диапазон общеобразовательных школ с отрицательными результатами по ОГЭ по отдельным предметам, что составило 10% от общего количества общеобразовательных организаций региона.

Показатели уровня освоения учащимися основных образовательных программ среднего общего образования по результатам образовательной деятельности в условиях ЕГЭ позволили выделить школы с отрицательными результатами (табл. 6).

Таблица 6

**Список школ с отрицательными результатами ЕГЭ**

<b>Территория</b>	<b>Общеобразовательная организация</b>
г. Азов	МБОУ ВСОШ; МБОУ СОШ № 15
г. Батайск	МБОУ СОШ № 6; МБОУ СОШ № 8;

<b>Территория</b>	<b>Общеобразовательная организация</b>
	МБОУ Гимназия № 21
г. Волгодонск	МБОУ «Гимназия № 1 “Юнона”»; МБОУ СШ № 8 «Классическая»; МБОУ СШ № 7; МБОУ СШ № 21; МБОУ Естественно-математический лицей № 16; МБОУ СШ № 15; МБОУ СШ № 11
г. Зверево	МБОУ СОШ № 5 имени атамана М.И. Платова
г. Каменск-Шахтинский	МБОУ гимназия № 12
г. Новошахтинск	МБОУ СОШ № 31 города Новошахтинска
г. Ростов-на-Дону	МБОУ «Школа № 4»; МАОУ «Школа № 115»
Боковский район	Малаховская ООШ, филиал МБОУ «Боковская средняя общеобразовательная школа имени Я.П. Теличенко»
Веселовский район	МБОУ Кировская СОШ
Егорлыкский район	МБОУ НСОШ № 2
Заветинский район	МБОУ Комсомольская СОШ
Каменский район	МБОУ Старостаничная СОШ
Константиновский район	МБОУ СОШ № 2
Милютинский район	МБОУ Степано-Савченская ООШ; МБОУ Каменная СОШ
Мясниковский район	МБОУ Чалтырская СОШ № 2; МБОУ СОШ № 13
Неклиновский район	МБОУ Неклиновская ВСОШ
Октябрьский (с) район	МБОУ СОШ № 4
Тарасовский район	МБОУ Дячкинская СОШ
Чертковский район	МБОУ Нагибинская СОШ
Шолоховский район	МБОУ Дубровская СОШ

В связи с этим, выявленные школы вошли в диапазон общеобразовательных организаций с отрицательными результатами по ЕГЭ по отдельным предметам, что составило 20 % от количества общеобразовательных организаций, реализующих программы среднего общего образования.



Доля вариативной части (части, формируемой участниками образовательных отношений) в учебном плане СОО от общего количества часов учебного плана для 10–11-х классов, соответствующая показателю 3.1 (40 % и выше), подтверждена 48 % руководителей общеобразовательных организаций.

В то же время, только 27 % руководителей общеобразовательных организаций Ростовской области реализуют индивидуальные учебные планы на уровне среднего общего образования. Недостаточно высокий уровень этого показателя связан с профессиональными затруднениями и проблемными зонами сформированности профессиональных компетенций руководителей по организации индивидуального сопровождения обучающихся.

Эти же общеобразовательные организации, реализующие индивидуальные учебные планы на уровне среднего общего образования, продемонстрировали 100 % раннюю профессиональную ориентацию обучающихся (показатель 5.1).

Обращает на себя внимание тот факт, что у школ с высоким показателем реализации индивидуальных учебных планов показатель 3.1 мониторинга «Доля вариативной части...» выше среднеобластного и составляет 63 %. Это положительно сказывается на качестве образования. В частности, положительные результаты ЕГЭ этих школ выше среднего уровня по Ростовской области и составляют 86 %. Эти данные можно рассматривать как положительные качественные изменения.

О наличии индивидуальных учебных планов на уровне среднего общего образования с ускоренным освоением ООП СОО дали положительный ответ лишь 8,4 % директоров. Очевидно, что работа руководителей в данном направлении ведется на невысоком уровне, что в целом не позволяет гибко и мобильно выстраивать образовательный процесс и внедрять в него индивидуализацию, формировать персональные образовательные траектории обучающихся. Ростовский институт повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования и Центр непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников имеют возможность осуществлять психолого-педагогическое сопровождение и методическое обеспечение в создании «Точек роста» управленческих кадров и диссеминации опыта работы по разработке индивидуальных учебных планов посредством иммерсии.

**Общеобразовательные организации, реализующие индивидуальные учебные планы на уровне среднего общего образования с ускоренным освоением ООП СОО**

<b>Территория</b>	<b>Общеобразовательная организация</b>
г. Батайск	МБОУ Гимназия № 21; МБОУ СОШ № 5 им. Ю.А. Гагарина
г. Ростов-на-Дону	МАОУ города Ростова-на-Дону «Школа № 53 имени Б.Н. Слюсаря»; МБОУ города Ростова-на-Дону «Лицей № 50 при ДГТУ»; МБОУ города Ростова-на-Дону «Гимназия № 36 имени Героя Советского Союза Н.Ф. Гастелло»; МБОУ города Ростова-на-Дону «Школа № 31»; МАОУ города Ростова-на-Дону «Лицей экономический № 14»; МАОУ города Ростова-на-Дону «Донская реальная гимназия № 62»; МБОУ города Ростова-на-Дону «Школа № 78 имени Героя Советского Союза М.И. Неделина»
г. Таганрог	МОБУ СОШ № 36; МАОУ лицей № 28; МОБУ СОШ № 35; МАОУ гимназия «Мариинская»
Зимовниковский район	МБОУ Конзаводская СОШ № 2; МБОУ Мокро-Гашунская СОШ № 7
Кашарский район	МБОУ Индустриальная средняя общеобразовательная школа
Красносулинский район	МБОУ СОШ № 4
Морозовский район	МБОУ лицей №1
Октябрьский (с) район	МБОУ СОШ № 61
Ремонтненский район	МБОУ Большеремонтненская СШ
Родионово-Несветайский район	МБОУ «Платово-Ивановская ООШ»; МБОУ Авиловская СОШ
Сальский район	МБОУ СОШ 51 с. Березовка; МБОУ СОШ 30 с. Романовка
Семикаракорский район	МБОУ «Задано-Кагальницкая СОШ»

**Школы с относительным удельным показателем по баллам ниже средних  
по Ростовской области**

<b>Территория</b>	<b>Общеобразовательная организация</b>
г. Гуково	МБОУ ОШ № 16
г. Шахты	МБОУ ООШ № 17
Азовский район	МБОУ СОШ имени 60-летия Октября Азовского района; МБОУ Колузаевская ООШ; МБОУ Ново-Маргаритовская ООШ Азовского района; МБОУ начальная школа-детский сад п. Васильево-Петровский
Белокалитвинский район	МБОУ Богатовская ООШ; МБОУ Процико-Березовская ООШ; МБОУ начальная школа № 1
Волгодонской район	МБОУ Ясыревская НОШ
Дубовский район	МБОУ Мало-Лученская ОШ № 13
Егорлыкский район	МБОУ Егорлыкская начальная школа № 1; МБОУ ЕНОШ № 5; МБОУ ЕНОШ № 2; МБОУ РНОШ № 11
Красносулинский район	МБОУ Чичеринская ООШ; МБОУ Прохоровская ООШ; МБОУ Гуково-Гнилушанская ООШ
Матвеево-Курганский район	МБОУ Авило-Успенская СОШ
Миллеровский район	МБОУ Фоминская ООШ
Милютинский район	МБОУ Орловская НОШ; МБОУ Каменная СОШ
Мясниковский район	МБОУ ООШ № 15
Неклиновский район	МБОУ Никольская ООШ
Октябрьский (с) район	МБОУ СОШ № 68
Орловский район	МБОУ Камышевская СОШ; МБОУ Волочаевская СОШ
Пролетарский (с) район	МБОУ Привольненская НОШ
Родионово-Несветайский район	МБОУ «Дарьевская СОШ»; МБОУ «Веселовская СОШ»
Сальский район	МБОУ СОШ № 21 п. Приречный; МБОУ ООШ № 24 п. Манычстрой
Тарасовский район	МБОУ Деркульская ООШ
Тацинский район	МБОУ Исаевская ООШ

<b>Территория</b>	<b>Общеобразовательная организация</b>
Цимлянский район	МБОУ Лозновская ООШ
Чертковский район	МБОУ Анно-Ребриковская СОШ; МБОУ Сетраковская СОШ; МБОУ Греково-Степановская СОШ; МБОУ Семено-Камышенская ООШ; МБОУ Ольховчанская СОШ; МБОУ Кутейниковская ООШ

Из 41 руководителя общеобразовательных организаций с относительным удельным показателем по баллам, ниже средних по Ростовской области, всего:

- 21 руководитель (51 %) подтвердил, что половина педагогических работников в их общеобразовательных организациях не имеют первой или высшей квалификационной категории;

- 16 руководителей (31 %) подтвердили, что за последние три года не все педагогические работники прошли курсы повышения квалификации, что нарушает требования действующего законодательства в сфере образования;

- 8 руководителей (2 %) указали на то, что их педагоги участвуют в реализации моделей наставничества и «горизонтальном обучении»;

- 5 руководителей (1 %) подтвердили наличие педагогов, прошедших процедуру оценки предметных и методических компетенций, организованную ФИОКО и Министерством просвещения России, и в указанных школах доля молодых специалистов незначительна или вовсе отсутствует;

- 32 руководителя (76 %) указали на отсутствие программ и (или) проектов профилактики эмоционального выгорания педагогов;

- 20 руководителей (50 %) отметили наличие вакансий в общеобразовательных организациях. При этом у них же отсутствуют договоры с организациями специального профессионального образования о предоставлении рабочих мест молодым специалистам.

В отличие от школ с относительным удельным показателем по баллам, ниже средних по Ростовской области, показатель 7.7. «Наличие педагогов, успешно прошедших процедуру оценки предметных и методических компетенций, организованную ФИОКО и Минпросвещения России, ставших «тьюторами/методистами» региональной и муниципальной распределенной методической сети Центра непрерывного повышения профессионального мастерства пе-

дагогических работников ГБУ ДПО РО РИПК и ППРО» получил положительное подтверждение от 214 руководителей (20 %) – участников мониторинга, что является значимым фактом. При этом 160 педагогов Донского края успешно прошли процедуру независимой оценки предметных компетенций.

662 руководителя (61 %) общеобразовательных организаций Ростовской области из числа всех участников мониторинга отметили, что в их общеобразовательных организациях учителя имеют оптимальную педагогическую нагрузку. Показатель этот значимый, но не абсолютный, демонстрирующий эффективность кадровой политики руководителей по распределению профессиональных ресурсов и успешному использованию трудового потенциала в образовательном процессе.

Примечательно, что только в тех общеобразовательных организациях, в которых учителя имеют оптимальную нагрузку, обучающиеся сумели продемонстрировать положительные результаты при сдаче ОГЭ и ЕГЭ.

### **Выводы и предложения.**

Мониторинг позволил получить и использовать информацию:

- о результатах диагностики профессиональных дефицитов руководителей общеобразовательных организаций;
- о выполнении требований действующего законодательства, организации воспитательной работы, информационной обеспеченности образовательного процесса;
- о внутришкольной системе профессионального роста и повышении профессионального мастерства педагогических работников;
- об обеспечении условий для обучения детей с ОВЗ и детей-инвалидов;
- о качестве условий осуществления образовательной деятельности, в том числе обеспеченности общеобразовательных организаций квалифицированными кадрами.

Данные и результаты проведенного анализа мониторинга могут быть использованы для принятия мер и управленческих решений, связанных с:

- разработкой новых и обновлением существующих дополнительных профессиональных программ для управленческих команд;

– внедрением инновационных инструментов, методик и технологий при реализации дополнительных профессиональных программ, использовании индивидуальных траекторий профессионального развития;

– введением дополнительных мер, обеспечивающих повышение мотивации управленческих работников к профессиональному развитию;

– обменом опытом и эффективными управленческими практиками.

Адресные рекомендации по результатам мониторинга ориентированы на:

– персонифицированный анализ данных мониторинга по выявлению дефицитов профессиональных компетенций руководителей общеобразовательных организаций;

– формирование информационно-аналитической базы эффективности руководителей общеобразовательных организаций;

– принятие обоснованных управленческих решений в области обновления кадровой политики;

– обеспечение непрерывного роста профессиональных компетенций педагогических работников и руководителей школ;

– повышение уровня освоения учащимися основных образовательных программ начального общего, основного общего и среднего общего образования.

Так, рисковый профиль «Статус-блок руководителя» отражает проблемное поле, на котором должна быть отчетливо видна статусность общеобразовательной организации, которую возглавляет руководитель общеобразовательной организации. Именно от личной позиции, мотивации и инновационного поведения руководителя зависит успешность руководителя и положение возглавляемой им общеобразовательной организации в социуме. В этой связи рекомендуется школьным управленцам активизировать свое участие в профессиональных конкурсах руководителей общеобразовательных организаций.

С целью повышения успешности общеобразовательной организации руководителям общеобразовательных организаций рекомендуется подготовить соответствующие пакеты материалов по заявке на присвоения статуса стажировочной площадки и (или) «Школа-наставник» в проекте «500+».

Руководителям общеобразовательных организаций, расположенных в сельских районах Ростовской области, не принимавших участия в реализации проекта «Земский учитель», рекомендуется осуществить анализ имеющихся ре-

сурсов и подготовить соответствующий пакет документов для возможного участия в федеральном проекте «Земский учитель».

Росту притока молодых учителей и команды управленцев в общеобразовательные организации способствует активная позиция руководителя общеобразовательной организации в отношении данного направления работы. В этой связи рекомендуем:

*– руководителям общеобразовательных школ:*

1. Разработать и заключить соответствующие договоры с ФГАОУ ВО «Южный федеральный университет», ФГБОУ ВО ДГТУ, Таганрогский институт имени А.П. Чехова (филиал) ФГБОУ ВО «РГЭУ (РИНХ)», организациями среднего профессионального образования о предоставлении рабочих мест выпускникам во вверенных общеобразовательных организациях и осуществлять свою деятельность в сетевом формате.

2. Разработать (модифицировать) показатели для распределения стимулирующего фонда в общеобразовательной организации.

3. Осуществить привлечение молодых педагогов (до 35 лет) в общеобразовательные организации путем заключения соответствующих соглашений с профильными организациями среднего профессионального и высшего образования.

4. Разработать систему поддержки профессионального роста молодых педагогов; заключить соглашения с главами муниципалитетов о предоставлении молодым специалистам общеобразовательных организаций жилых помещений из муниципального фонда жилья.

5. Заключить соглашения с центрами занятости населения с целью осуществления ежемесячного мониторинга обращений молодых специалистов в центры занятости и оперативного реагирования на обратившихся в такие центры специалистов.

6. Осуществлять взаимодействие на постоянной основе с органами власти, осуществляющими управление в сфере образования по данному вопросу.

7. Расширить спектр привлечения потенциальных молодых специалистов через публикацию соответствующих объявлений в средствах массовой информации.

8. Повысить долю педагогов, осуществляющих профильное обучение, от общего количества педагогов, работающих в 10-11-х классах, путем направления соответствующей категории учителей на курсы повышения квалификации.

9. Разработать, апробировать и внедрить в образовательный процесс индивидуальные учебные планы на уровне среднего общего образования с ускоренным освоением ООП СОО.

10. Создать условия для организации повышения профессионального мастерства педагогических работников посредством развития внутришкольной системы профессионального роста и развития педагогов, включающей модели тьюторского сопровождения и наставничества, проектирование и реализацию педагогами индивидуальных образовательных маршрутов, формы горизонтального обучения, ведение цифрового банка образовательных продуктов и эффективных решений по учебному предмету, создание электронного банка эффективных предметных шаблонов через продвинутые функции сервиса Canva и др.; участие в публичных онлайн-лекциях с участием ведущих преподавателей вузов страны и др., ведение цифровых блогов в социальных сетях, электронных подписок на соответствующие профильные тематические социальные группы и сообщества обучения и воспитания в группах профессиональных сообществ в социальных сетях (например, в социальной сети Facebook группы «Мир Просвещения», «Сообщество учителей: современное образование», «Интерактивное образование», «Повышение квалификации педагогов», «Диалог. Образование & Культура», «Дистанционное образование», «Цифровизация», «Компетентностный подход в образовании», «Инновационные процессы в образовании» и др.).

Выявленные проблемные зоны и профессиональные дефициты руководителей общеобразовательных организаций легли в основу деятельности кафедры управления образованием ГБУ ДПО РО РИПК и ППРО при планировании курсов повышения квалификации и онлайн-стажировок для управленческих команд школ на 2021/2022 учебный год.