

**Государственное автономное учреждение  
дополнительного профессионального образования  
«Смоленский областной институт развития образования»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ  
ПО ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ  
ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ  
СМОЛЕНСКОЙ ОБЛАСТИ**

**Смоленск  
2021**

**УДК 37. 012**

**ББК 74.202.5**

**М 54**

**Автор-составитель:**

*Кольцова О.С., ректор ГАУ ДПО СОИРО, кандидат педагогических наук*

**М 54** Методические рекомендации по оценке эффективности руководителей общеобразовательных организаций Смоленской области / Авт.-сост. О.С. Кольцова. – Смоленск: ГАУ ДПО СОИРО. – 2021. – 60 с.

Данные методические рекомендации разработаны на основе комплексного подхода при проведении муниципальными органами управления образованием оценки эффективности деятельности руководителей общеобразовательных организаций региона.

В рекомендациях представлены оценочные материалы, позволяющие на основе конкретных критериев и показателей проводить оценочные процедуры, предложен механизм проведения публичной защиты реализации Программы развития учреждения.

Предложенные материалы позволяют выявить профессиональные дефициты и совершенствовать профессиональную деятельность руководителей общеобразовательных организаций.

Материалы печатаются в авторской редакции.

Рассмотрено и одобрено на заседании кафедры управления развитием образовательных систем общего и профессионального образования ГАУ ДПО СОИРО (протокол № 3 от 20.04.2021 г.).

**УДК 37. 012**

**ББК 74.202.5**

## Оглавление

<b>Введение .....</b>	4
<b>Региональная система мониторинга эффективности руководителей общеобразовательных организаций .....</b>	5
<b>Готовность руководителя к реализации управленческих функций .....</b>	7
<b>Основные подходы к оценке эффективности.....</b>	11
<b>Приложение 1. Приказ Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации (Минздравсоцразвития России) от 26 августа 2010 г. № 761н г. Москва «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования» ..</b>	22
<b>Приложение 2 к положению о проведении регионального мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций Смоленской области (приказ Департамента Смоленской области по образованию и науке от 09.07.2020 № 480-ОД) .....</b>	25
<b>Приложение 3 к положению о проведении регионального мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций Смоленской области (приказ Департамента Смоленской области по образованию и науке от 09.07.2020 № 480-ОД) .....</b>	31
<b>Приложение 4 к положению о проведении регионального мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций Смоленской области (приказ Департамента Смоленской области по образованию и науке от 09.07.2020 № 480-ОД) .....</b>	43
<b>Приложение 4.1 к Положению о проведении публичной защиты реализации программы развития образовательной организации.....</b>	47
<b>Приложение 4.2 к Положению о проведении публичной защиты реализации программы развития образовательной организации.....</b>	50
<b>Приложение 4.3 к Положению о проведении публичной защиты реализации программы развития образовательной организации.....</b>	53
<b>Литература.....</b>	54

## **Введение**

Методические рекомендации разработаны в целях повышения эффективности деятельности руководителей общеобразовательных организаций Смоленской области в соответствии с «Методическими рекомендациями Минобрнауки России по разработке органами государственной власти субъектов Российской Федерации и органами местного самоуправления показателей эффективности деятельности государственных (муниципальных) учреждений в сфере образования, их руководителей и отдельных категорий работников» (утв. Министерством образования и науки РФ 18 июня 2013 года № АП-1073/02).

Показатели эффективности могут быть применены при проведении руководителем самообследования, при проведении органами управления процедуры изучения эффективности деятельности руководителя общеобразовательной организации. Предложенные показатели эффективности могут быть использованы при определении величины стимулирующих надбавок руководителю в рамках эффективного контракта.

Предложенные оценочные материалы, механизм проведения публичной защиты реализации Программы развития учреждения являются примерными и могут быть скорректированными в соответствии с условиями работы организации.

Утвержденные нормативными актами показатели эффективности должны быть размещены в свободном доступе на официальных сайтах органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных (муниципальных) учреждений в сфере образования.

## **Региональная система мониторинга эффективности руководителей общеобразовательных организаций**

Обеспечение качественного образования обучающихся в общеобразовательных организациях во многом зависит от эффективности управления. Ключевой фигурой данного процесса выступает руководитель ОО, который в соответствии с частью 3 статьи 26 Федерального закона от 29 декабря 2012 года «Об образовании в Российской Федерации» (№273-ФЗ) является единоличным исполнительным органом, осуществляющим текущее руководство деятельностью ОО, и в соответствии с частью 8 статьи 51 того же закона несет ответственность за руководство образовательной, научной, воспитательной работой и организационно-хозяйственной деятельностью ОО.

Основные положения, определяющие правовой статус руководителя, содержаться в главе 43 Трудового кодекса Российской Федерации, основные трудовые функции, требования, предъявляемые к работнику в отношении специальных знаний, и требования к квалификации руководителей ОО содержаться в действующем приказе Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 26 августа 2010 года № 761н «Об утверждении единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих».

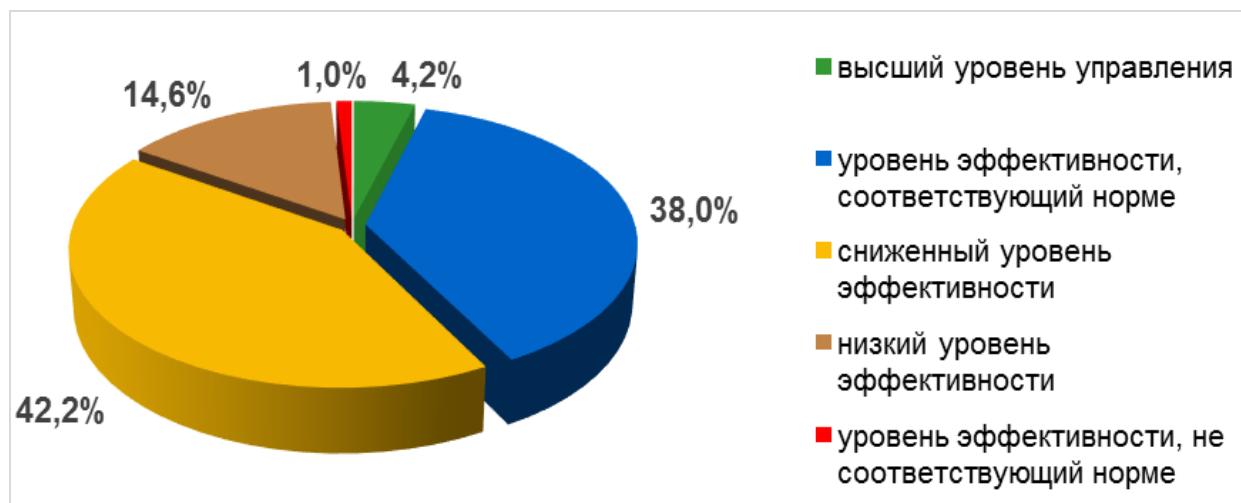
Кроме того, для подтверждения уровня знаний, умений, навыков и компетенций, характеризующей подготовленность к выполнению профессиональной деятельности, руководители проходят обязательную аттестацию, порядок и сроки проведения которой устанавливают учредители этих ОО.

Требования к руководителям ОО определены нормативными документами, актуальными тенденциями в сфере образования.

На региональном уровне приказами Департамента Смоленской области по образованию и науке:

- № 1177-од от 31.12.2019 г. утверждена «Концепция региональной системы оценки качества образования Смоленской области».
- № 200-од от 17.03.2020 г. утверждено Положение о региональной системе оценки качества образования Смоленской области.
- № 480-ОД от 09.07.2020 г. утверждено Положение о проведении мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций.

Ниже представлены результаты **экспертной оценки** уровня эффективности руководителей образовательных организаций Смоленской области в целом по региону, проведенному в 2020 году по административно-территориальным единицам.



**Диаграмма 1.** Уровень эффективности руководителей образовательных организаций по региону (экспертная оценка) (ноябрь 2020 г.)

### **Выводы и рекомендации**

1. Проведенный мониторинг свидетельствует о том, что более 50% руководителей неэффективно управляют образовательными организациями.
2. Руководители образовательных организаций склонны к завышению самооценки эффективности управления.
3. Ряд руководителей образовательных организаций и представителей органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования, не приняли участие в мониторинге и обладают низкой исполнительской дисциплиной.
4. Неэффективность управления образовательных организаций может выступать одним из ключевых факторов, препятствующих повышению качества образования в регионе.

### **Руководителям органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования:**

1. Обеспечить повышение квалификации руководителей образовательных организаций с учетом выявленных профессиональных дефицитов.
2. Внедрить наставничество среди неэффективных руководителей образовательных организаций.
3. Формировать муниципальный кадровый резерв руководителей образовательных организаций.
4. Проводить публичные отчеты о результатах деятельности руководителей образовательных организаций.

## **Готовность руководителя к реализации управленческих функций**

Модернизация системы российского образования в условиях современных социокультурных реалий, интенсификация деятельности педагогических работников предполагает повышение требований к личностным и профессиональным качествам руководителя образовательной организации. **Действия руководителя в процессе реализации управленческих функций должны основываться на прочном теоретическом фундаменте, быть своевременными и оперативными, ориентироваться на правовые и нравственно-этические постулаты педагогической деятельности на основе воздействия информационных, интеллектуальных, кадровых, технических ресурсов системы образования и социального окружения с целью достижения требуемого качества образования, совершенствования информационно-методического и организационного обеспечения деятельности образовательной организации.**

Важными характеристиками управленческой деятельности руководителя образовательной организации являются: высокий уровень персональной ответственности за результаты управленческой деятельности, обусловленной спецификой управленческих отношений; вариативность педагогических (управленческих) ситуаций; высокая вероятность возникновения информационно-ресурсного и временного дефицита; возрастающая информационная открытость; увеличение числа коммуникативных контактов; высокая интенсивность и стрессогенность.

При этом управленческая деятельность руководителя образовательной организации предполагает не только достижение им высоких профессиональных результатов, не только эффективность и успешность профессионально-педагогических воздействий, но и непременное наличие психологических компонентов – внутреннего отношения личности к управленческой деятельности, эмоциональной включенности в процесс ее организации, позитивной Я-концепции, которая отражает особенности сознания, психики, развития личностных качеств, раскрытие творческого потенциала личности, профессиональное совершенствование.

В современных условиях образовательное пространство испытывает потребность в управленческих кадрах, обладающих активностью, самостоятельностью, стрессоустойчивостью в решении педагогических проблем, способностью к налаживанию вертикальных и горизонтальных управленческих коммуникаций, используя внутренний потенциал собственной личности, обладая высоким уровнем профессиональной готовности к управленческому труду.

Проблема профессиональной готовности является одним из направлений многочисленных исследований представителей различных научных областей и весьма востребована для научно-теоретического анализа (работы А.А. Деркача, Г.Н. Жукова, В.А. Сластенина, О.В. Царьковой, Р.А. Хайрова, А.И. Кожедеровой, Л.Г. Семушкиной, Т.А. Синьковской и др.).

**Профессиональная готовность** является интегративным личностным качеством специалиста, предполагает наличие системы знаний, умений и навыков, личностно-профессиональных качеств, способностей личности к тому или иному виду деятельности, определяя успешность реализации последней.

**Профессиональная готовность** определяется как психическое состояние личности, которое характеризуется осознанием и принятием профессиональных целей, способностью к организации аналитических, процессуальных и оценочных процедур, направленных на выстраивание продуктивного деятельностиного маршрута в поле актуализации собственного мотивационного, интеллектуального, эмоционального и волевого потенциала. При этом, профессиональная готовность должна базироваться на начальном профессиональном опыте для реализации специалистом профессиональных функций в адаптационный период и является фактором, способствующим адаптации учителя в педагогической среде и определению траектории собственного профессионального развития.

В теоретическом плане готовность определяется с позиций наличия у руководителя соответствующих знаний, их соответствия идеальной модели; процессуальный аспект характеризуется умением руководителя использовать имеющийся массив знаний в управленческой практике. В этом связи полагаем, что при исследовании профессиональной готовности руководителя образовательной организации к управленческой деятельности необходимо учитывать функциональные и личностные аспекты рассмотрения: в рамках функционального аспекта мы ведем речь о теоретико-прикладной готовности управленца с позиций сформированности у него соответствующих компетенций, их соответствия реализуемым управленческим функциям; личностный аспект профессиональной готовности ориентируется на наличие у руководителя личностных характеристик, получающих презентацию в мотивации, ценностно-смысловых установках управленческой деятельности, личностно-профессиональных качествах, обеспечивающих активную включенность в управленческую деятельность, ее когнитивно-поведенческую регуляцию.

## **Главная задача любого менеджера – это эффективное управление**

Критерии эффективности позволяют детально оценить качество работы руководителя, чтобы внести соответствующие корректизы. Оценочные работы должны проводиться регулярно с целью выявления сильных и слабых сторон с последующим внесением своевременных коррективов. Сущность понятия «Эффективность управления» представляет собой экономическую категорию, которая демонстрирует вклад менеджера и его окружения в совокупный результат деятельности организации. Многие исследователи вкладывают именно такой смысл в данное понятие. Критерии эффективности управления в данном случае представляются как результаты деятельности и степень реализации целей и задач, которые были поставлены на текущий период. Главным показателем выступает прибыль. Стоит отметить, что эффективность управления представляет собой относительный показатель, который характеризует управление в целом или же его отдельную подсистему. С этой целью используются различные интегральные показатели, которые дают более точное цифровое определение результатов.

В настоящее время единого подхода к оценке эффективности управления фирмой не существует. Ввиду того, что на практике разброс взглядов, размерность оценок достаточно велики, а количественные сравнения параметров управляемого объекта (фирмы) зачастую провести невозможно, оценить все аспекты управления не удается. Поэтому в ряде случаев оценка эффективности управления ограничивается анализом финансово-экономического состояния фирмы.

Поскольку задачей управления является целенаправленное воздействие на управляемый объект для обеспечения достижения поставленных целей, эффективность управления может быть обеспечена по степени достижения этих целей: по конечным результатам производственной деятельности (по уровню прибыли), по качеству планирования (улучшение показателей бюджетирования), по эффективности вложений (отдача на капитал), по увеличению скорости оборачиваемости капитала и т.п.

Критерии эффективности позволяют более глубоко рассмотреть этот вопрос. В теоретических исследованиях выделяют следующие разновидности:

**экономическая эффективность** – это соотношение затрат на производство и управление, а также полученных результатов;

**социальная эффективность** – это удовлетворенность разных категорий потребителей ассортиментом и качеством товаров и услуг.

Следует также различать следующие понятия:

**внутренняя эффективность** – это достижение собственных целей организации при неизменном уровне затрат;

**внешняя эффективность** – соответствие предприятия запросам и требованиям внешней среды.

**Алгоритм оценки выглядит следующим образом:** определение цели оценки эффективности; выбор критериев и их подробное обоснование; сбор исходных данных, которые будут использованы в процессе анализа; выработка требований к результирующим показателям; разработка или подбор методики, в соответствии с которой будут производиться расчеты; проведение расчетов и оценка полученных показателей. Каждая организация ставит перед собой определенные цели. В процессе оценки итоговых результатов могут быть выявлены определенные несоответствия. По итогам проверки может быть принято решение о корректировке управленческого процесса или же о внесении изменений в планы.

### **Составляющие эффективности**

В ходе оценки эффективности управления организацией могут быть использованы следующие показатели:

- результативность, которая проявляется в степени достижения целей, которые были поставлены руководством;
- умение экономно расходовать материальные и финансовые ресурсы, полностью удовлетворяя потребности всех структур и подразделений организации;
- достижение оптимального соотношения полученных экономических результатов издержкам, которые осуществлялись в процессе производства;
- степень воздействия прямых или косвенных факторов на конечный результат.

### **Эффективность управления организацией**

Экономисты выделяют следующие критерии эффективности управления организацией:

- организованность управленческих субъектов, а также полная обоснованность их деятельности;
- количество временных ресурсов, которые затрачиваются на решение тех или иных вопросов, находящихся в ведении менеджмента высшего звена;
- стиль управленческой деятельности;
- структура руководящих органов, а также отложенность взаимосвязи между их различными звеньями;
- общие издержки, которые приходятся на содержание управленческого аппарата.

Критерии эффективности организации в данном контексте подразумевают конечный результат работы всего предприятия. Это связано с тем, что именно от качественной работы управленцев во многом зависит выполнение планов.

## **Основные подходы к оценке эффективности**

Важнейшим показателем функционирования любой организации является эффективность управления. Критерии эффективности могут определяться и применяться в соответствии с несколькими основными подходами.

**Целевой подход**, как становится понятно из названия, связан с оценкой степени достижения запланированного результата. При этом действие значительно усложняется, если предприятие не выпускает какую-либо осязаемую продукцию, а занимается, например, предоставлением разного рода услуг. Так же речь может идти о пересекающихся целях. Также критерии оценки эффективности управления организацией достаточно часто представляют собой набор формальных целей, которые не отражают реального положения дел.

**Системный подход** подразумевает рассмотрение управленческого процесса в качестве совокупности входа, непосредственной операции, а также выхода. При этом может рассматриваться менеджмент как наивысшего уровня, так и среднего. Чаще всего система рассматривается в контексте ее адаптации к внутренним и внешним условиям, которые непрерывно претерпевают изменения. Ни одна организация не может ограничиться только лишь выпуском продукции и предоставлением услуг, ведь она должна действовать в соответствии с условиями рынка.

**Многопараметрический подход** направлен на то, чтобы охватить интересы всех групп, сформировавшихся в организации.

**Подход конкурирующих оценок** позволяет использовать такие критерии эффективности управления предприятием, как система контроля, а также внутренние и внешние воздействия. При этом руководитель достаточно часто становится перед взаимоисключающим выбором.

## **Оценка эффективности управления персоналом**

**Критерии эффективности** управления персоналом включают в себя качество, своевременность, а также полноту выполнения тех или иных работ и достижения поставленных целей. Общий численный показатель, в соответствии с которым можно оценить результативность деятельности работников,

представляет собой соотношение достигнутых показателей с затратами труда за определенный период.

**Оценка эффективности управления персоналом** обычно проводится для того, чтобы оценить целесообразность и обоснованность внедрения мотивационных механизмов или же произведения кадровых перестановок. При этом стоит учитывать, что затраты на персонал могут быть первостепенными (заработка плата) и второстепенными (социальное обслуживание и прочие затраты, предусмотренные на законодательном уровне). Труд работников должен обеспечивать достижение поставленной цели.

**Критерии эффективности управления персоналом** – это, в большинстве своем, удельные показатели, которые рассчитываются на единицу производственной мощности или же произведенной продукции.

#### **Оценка эффективности системы управления**

Выделяют следующие критерии оценки эффективности системы управления:

- сложность организационной структуры и обоснование целесообразности функционирования каждого из ее звеньев;
- скорость реагирования на вновь возникающие ситуации и принятия соответствующих управленческих решений;
- стратегия, в соответствии с которой осуществляется руководство организацией в целом и каждой из отдельных ее подсистем; издержки, которые приходятся на содержание управленческого аппарата, а также их соотношение с полученными результатами;
- результаты непрерывного мониторинга деятельности менеджмента высшего звена;
- оценка воздействия управленческого аппарата на конечный результат деятельности предприятия;
- численный и качественный состав руководящего звена, а также соотношение с общим количеством работников.

Стоит отметить, что результаты деятельности организации зависят не только от эффективности работы производственного персонала, но также и от того, насколько грамотно выстроена организационная структура. Для этого проводится периодическая проверка с целью выявления несоответствия, а также приведения параметров к современным требованиям и нормам (используются критерии эффективности систем управления).

#### **Классификация методов оценки эффективности управления**

Критерии и показатели оценки эффективности управления могут применяться в соответствии со следующими подходами:

- ориентация на определение первоначально поставленных задач с целью определения степени их выполнения;
- оценка эффективности управленческого аппарата, а также степень обеспеченности руководителей информационными и прочими ресурсами;
- оценка производимых продуктов или предоставляемых услуг с целью определения удовлетворенности конечного потребителя; привлечение профессиональных экспертов для выявления слабых и сильных мест функционирования организации;
- сравнительный анализ различных точек зрения менеджеров или систем управления;
- привлечение всех сторон и участников управленческого и производственного процесса к определению степени эффективности.

Можно ли определить, эффективен тот или иной руководитель? И по каким параметрам, показателям или критериям можно судить об этом? Может быть, по числу издаваемых руководителем приказов и распоряжений? Или по количеству принятых им решений? Или может быть по тому, как рано он приходит и как поздно он уходит с работы?

**Поэтому для определения эффективности управления используют такие критерии, как:**

- во-первых, собственно управленческая эффективность;
- во-вторых, экономическая эффективность;
- в-третьих, социальная эффективность.

Эффективность управления может быть выражена и оценена не только по конечным результатам работы всей фирмы, но и по таким параметрам, как скорость принятия решения и осуществления конкретных шагов, отдача от осуществления решения, измеряемая в стоимостных показателях. Для определения эффективности отдельного решения можно сравнить планируемые и фактические «входы» и «выходы» и измерять полученную отдачу от решения, т.е. отношение «выхода» к «входу». Эффективность системы внутрифирменного управления определяется в этом случае как экономический эффект от принятия управленческих решений.

Поскольку управление носит информационный характер, то информация также представляет результат действия, а следовательно, является «выходом» системы управления.

Одним из критериев эффективности управления является **социальная эффективность**, которая отражает степень достижения социальных параметров управления.

Социальная эффективность обеспечивается реализацией системы мер, направленных на удовлетворение социально-экономических ожиданий,

потребностей и интересов работников предприятия. **Социальная эффективность проявляется:**

**во-первых**, в развитии потенциала персонала;

**во-вторых** в возможности реализации этого потенциала.

Понятие социальной эффективности включает требования гармоничного развития личности каждого работника, повышение его квалификации и расширение гибкости и мобильности, формирование благоприятного социального климата, усиление социальной активности и совершенствование всего образа жизни; все это является проявлениями **качества трудовой жизни**.

Если все эти составляющие социальной эффективности не соблюдаются, то неизбежно снижаются и темпы роста производительности труда. Причем следует иметь в виду, что как нет единого синтетического показателя эффективности управления вообще, так нет и единого показателя социальной эффективности.

**Такими показателями могут быть:**

- 1. Удовлетворенность членством в трудовом коллективе и трудом.**
- 2. Мотивация членов коллектива.**
- 3. Авторитет руководителя.**

Таким образом, анализ социально-психологических аспектов проводится на основе критериев мотивации персонала, характеристики морального климата, количества и качества межличностных коммуникаций, гибкости системы продвижения по службе, полномочий работников и их ответственности, степени удовлетворения от выполняемой работы, авторитета руководителя и собственной оценки коллективом сложившихся отношений в организации.

Подводя итог рассмотрения критериев и показателей эффективности управления, **можно сделать вывод:**

**1. Руководитель считается эффективным, если возглавляемый им коллектив имеет высокие показатели по соответствующим критериям эффективности: управленческим, экономическим и социальным.**

**2. В самом широком смысле под эффективностью менеджмента следует понимать, прежде всего, такое управление, которое обеспечивает функционирование и развитие организации как целостной системы.**

**3. Современная теория управления приходит к необходимости согласования показателей эффективности управления с показателями экономической эффективности и производительности фирмы и к необходимости учета влияния многосторонних факторов воздействия на фирму, используя набор дополнительных критериев.**

#### **4. Система управления и ее эффективность рассматривается не на одном, а на трех уровнях:**

- как органическая часть более высокой системы,
- как самостоятельная целостная система,
- как сосредоточие компонентов, входящих в эту систему, с присущими им специфическими свойствами.

В этом случае эффективность управления **на первом уровне** может быть выражена через результативность деятельности организации, т.к. результат деятельности по управлению проявляется опосредованно через результаты всей организации, в ее взаимоотношениях с внешней средой.

**На втором уровне** эффективность системы управления выражается через характеристики ее способности к самостоятельному действию, т.е. к разрешению непосредственно стоящих перед ней задач и достижения поставленных целей.

**На третьем уровне** выделяется эффективность действия составляющих элементов системы. Именно здесь может быть рассмотрено в конкретных формах функционирование всех входящих в систему элементов как в технико-организационном, так и в социально-психологическом плане. Практически эффективность третьего уровня может быть сведена к эффективности управленческого труда конкретных менеджеров.

Таким образом, анализ существующих теоретических и практических подходов к оценке эффективности управления в рамках организации позволяет выделить следующие направления исследования различных сторон эффективности как слагаемых общей эффективности управления:

- экономические показатели эффективности управления;
- эффективность в обеспечении внешней и внутренней социальной политики; социальная ответственность менеджмента;
- эффективность управления как саморегулируемой системы; адаптационная способность к требованиям научно-технического прогресса, изменениям социальных условий и внешних факторов производства;
- эффективность информационной системы;
- информационное обеспечение управления и управляющего воздействия на персонал.

**Показатели, используемые при оценках эффективности аппарата управления и его организационной структуры, могут быть разбиты на следующие три взаимосвязанные группы.**

1. Группа показателей, характеризующих эффективность системы управления, выражаяющихся через конечные результаты деятельности

организации, и затраты на управление. При оценках эффективности на основе показателей, характеризующих конечные результаты деятельности организации, в качестве эффекта, обусловленного функционированием или развитием системы управления, могут рассматриваться объем, прибыль, себестоимость, объем капитальных вложений, качество продукции, сроки внедрения новой техники и т.п.

2. **Группа показателей**, характеризующих содержание и организацию процесса управления, в том числе непосредственные результаты и затраты управленческого труда. В качестве затрат на управление учитываются текущие расходы на содержание аппарата управления, эксплуатацию технических средств, содержание зданий и помещений, подготовку и переподготовку кадров управления.

При оценке эффективности процесса управления используются показатели, которые могут оцениваться как количественно, так и качественно. Эти показатели приобретают нормативный характер и могут использоваться в качестве критерия эффективности ограничений, когда организационная структура изменяется в направлении улучшения одного или группы показателей эффективности без изменения (ухудшения) остальных. **К нормативным характеристикам аппарата управления могут быть отнесены следующие: производительность, экономичность, адаптивность, гибкость, оперативность, надежность.**

На наш взгляд, для российских организаций к факторам эффективности управления следует отнести:

во-первых, профессионализм руководителей;

во-вторых, наличие у них соответствующих личностных качеств и способностей к управленческой деятельности;

в-третьих, социальная ответственность менеджмента, позволяющая учитывать интересы многих субъектов внешней и внутренней среды организации;

в-четвертых, умение использовать такие социальные факторы управления, как организационная культура, организационный порядок, самоорганизация и самоуправление;

в-пятых, умение формировать предпринимательское организационное поведение, создавать инновационную среду и оказывать поддержку менеджерам.

в-шестых, умение использовать эффективные методы и технологии управления.

в-седьмых, наличие развитой инфраструктуры менеджмента, включающий сеть профессиональной подготовки и переподготовки менеджеров, законодательную, информационную и консультативную базу.

Данные факторы, влияющие на эффективность управления, неоднозначны, влияние на эффективность управления оказывают не прямо, а опосредованно. Менеджер-профессионал должен их знать, умело использовать в профессиональной деятельности.

### **Управление образовательным процессом**

В современной практике управления социальными объектами и процессами (в том числе образовательными) все большее преимущество отдается классическим системным принципам, когда объект управления рассматривается как система, т.е. обладает такими характеристиками, как: цель, целостность, иерархичность структуры, сложность, множественность, обратная связь. Кроме того, любой объект при таком подходе имеет вход и выход (результат) и механизм управления, а внутренняя структура объекта представляет собой набор взаимосвязанных элементов.

Таким образом, рассматривая образовательный процесс как объект управления с точки зрения системного подхода, можно получить следующие выводы: образовательный процесс – процесс преобразования знаний и умений учеников до обучения (вход системы) в знания и умения, необходимые и удовлетворяющие требованиям самих учеников, их родителей, образовательное учреждение и иных заинтересованных сторон (выход системы и ее цель). Образовательный процесс состоит из ряда взаимодействующих компонент, таких как педагогический состав, классы, отдельные ученики и их родители. Управление реализуется посредством управленческих решений на всех уровнях иерархии организационной структуры образовательного учреждения (механизм управления) на основе результатов мониторинга (обратная связь) параметров процесса. По каналам коммуникаций осуществляется обмен информацией между перечисленными участниками процесса (взаимосвязь между элементами системы).

Рассматривая образовательный процесс как систему, состоящую из взаимосвязанных элементов, мы получаем, что каждый элемент системы имеет свою цель (следует из свойства целостности системы), т.е. процесс обучения – многоцелевой. Поэтому формирование целевых функций образовательного процесса и его компонентов – необходимое условие, без которого реализовать современную систему управления практически невозможно.

Таким образом, каждый участник образовательного процесса имеет свои цели (или целевые функции), которые, как правило, отличаются от целей других участников. В случае, если цели участников имеют сильное

расхождение или отклонение от оптимальных значений, то система выходит из состояния устойчивости.

**Эффективность процесса** – это связь между достигнутым результатом и использованными ресурсами или свойство процесса давать результат при заданных ограничениях на используемые ресурсы.

**Показатели эффективности** – численное выражение эффективности для данного процесса в соответствии с установленной целью.

### **Ресурсы образовательного учреждения**

#### **Критерий 1.1. Материально-технические ресурсы**

Показатели эффективности:

- состояние здания и его оснащенность;
- количество детей в соответствии с проектом;
- наличие и состояние помещений для учебной деятельности;
- наличие и функциональность прилегающего участка;
- постройки для спорта и отдыха.

#### **Критерий 1.2. Кадровая и методическая обеспеченность**

Показатели эффективности:

- возрастные показатели педагогов;
- благоприятные отношения между педагогами;
- настроенность педагогов на развитие;
- наличие полного учебно-методического комплекса.

#### **Критерий 1.3. Ресурсы сохранения и поддержания здоровья детей**

Показатели эффективности:

- оптимальное количество учебно-воспитательной нагрузки;
- применение здоровьесберегающих технологий в ОУ;
- медицинский контроль.

### **Качество управления**

#### **Критерий 2.1. Представления руководителя и его заместителей о целях и приоритетах**

Показатели эффективности:

- знание нормативно-правовых документов;
- отражение в планах ДОО гражданских и нравственных ценностей;
- четкость, конкретность и диагностичность цели деятельности;
- обоснованность приоритетов ОО.

#### **Критерий 2.2. Деятельность администрации по психологической и методической поддержке профессионального развития педагогов.**

Показатели эффективности:

- дифференцированный подход к сотрудникам ОО;

– умение вовлечь педагогов, к профессиональному самосовершенствованию.

### **Критерий 2.3. Оценивание руководителем своей деятельности и своевременное исправление допущенных недочетов**

Показатели эффективности:

- умение видеть свою работу со стороны;
- терпимое отношение к критике;
- демократический стиль управления;
- конструктивная реакция на ошибки.

### **Качество учебно-воспитательной работы**

#### **Критерий 3.1. Состояние учебного плана и рабочих программ**

Показатели эффективности:

- обоснованность учебно-воспитательного плана
- баланс предметных областей и учебной нагрузки по видам деятельности;
- адекватный уровень сложности;
- ориентация на развитие не только интеллектуальной, но и эмоционально-нравственной сферы детей.

#### **Критерий 3.2. Отражение в учебном плане и программе основных компетентностей выпускника ОУ, представленных в ФГОС**

Показатели эффективности:

- ориентация на развитие у детей самостоятельности и коммуникативных навыков;
- разносторонняя направленность обучения;
- обучение сотрудничеству;
- пропаганда здорового образа жизни.

#### **Критерий 3.3. Кадровое и методическое обеспечение.**

Показатели эффективности:

- обеспеченность кадрами;
- уровень квалификации педагогов;
- рациональное распределение должностных обязанностей;
- возможность оказания дополнительных образовательных услуг;
- развитое методическое обеспечение.

### **Психологический климат**

#### **Критерий 4.1. Стиль отношений**

Показатель эффективности:

- стилевые отношения между педагогами и воспитанниками (диалог, сотрудничество, взаимопонимание);
- восприятие ошибок;

- настрой на поддержку, создание ситуаций успеха.

#### **Критерий 4.2. Поддержка инициатив и творчества педагогов, самостоятельности детей**

Показатели эффективности:

- стремление разобраться в инициативных предложениях коллег;
- терпимость и поддержка их при неудачах;
- желание применить лучшие находки коллег в практике.

#### **Критерий 4.3. Условия труда и отдыха педагогического коллектива**

Показатели эффективности:

- удобный распорядок рабочего дня;
- эстетика интерьера;
- наличие времени и места для методической работы;
- психологическая поддержка педагогов и детей.

### **Квалификация педагогов ОУ**

#### **Критерий 5.1. Преобладающие ценности педагогического коллектива**

Показатели эффективности:

- личность ребенка, объединяющая коллектив;
- ценности сотрудничества и профессионально-педагогической этики;
- учет интересов ребенка.

#### **Критерий 5.2. Профессиональная компетентность педагогов.**

Показатели эффективности:

- владение учебно-методическим материалом и современными методами ведения занятий;
- рефлексия причин успехов и неудач своей деятельности;
- стабильность в достижении положительных результатов труда независимо от контингента детей и других факторов;
- организация их самостоятельной работы исследовательского типа.

#### **Критерий 5.3. Сотрудничество педагогов и ориентация их на совместные достижения**

Показатели эффективности:

- отношение педагогов к сотрудничеству в коллективе;
- обмен опытом работы;
- ориентация на командную проектную работу;
- распределение поручений согласно индивидуальным склонностям и интересам педагогов.

### **Достижения обучающихся ОУ**

#### **Критерий 6.1. Уровень освоения детьми программного материала.**

Показатели эффективности:

- количество детей с высоким, средним и низким уровнем образовательных достижений;
- обеспечение со стороны педагогов динамики развития детей;
- процент выполнения возрастных интеллектуальные нормы детей.

**Критерий 6.2. Положительная познавательная мотивация, стремление к самообразованию**

Показатели эффективности:

- положительный настрой на занятия с преобладанием интереса и ответственности;
- организованность, дисциплина;
- владение основными познавательными умениями, навыками произвольности;
- сформированность контрольно-оценочных действий.

**Критерий 6.3. Ценности детского коллектива, отношения детей между собой, их поведение вне ОУ**

Показатели эффективности:

- ценности, преобладающие в детских коллективах;
- отзывы окружающих о воспитанности детей;
- проявление ими заботливого отношения к другим людям.

При обработке результатов экспертной оценки возможно применение бальной систему по каждому показателю, где высокий показатель – 3 балла, средний – 2 балла, низкий – 1 балл.

## Приложение 1

**Приказ Министерства здравоохранения и социального развития  
Российской Федерации (Минздравсоцразвития России)  
от 26 августа 2010 г. № 761н г. Москва**

**«Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования»**

**II. Должности руководителей**

**Руководитель (директор, заведующий, начальник)  
образовательного учреждения**

**Должностные обязанности.** Осуществляет руководство образовательным учреждением в соответствии с законами и иными нормативными правовыми актами, уставом образовательного учреждения. Обеспечивает системную образовательную (учебно-воспитательную) и административно-хозяйственную (производственную) работу образовательного учреждения. Обеспечивает реализацию ФГОС, федеральных государственных требований. Формирует контингента обучающихся (воспитанников, детей), обеспечивает охрану их жизни и здоровья во время образовательного процесса, соблюдение прав и свобод обучающихся (воспитанников, детей) и работников образовательного учреждения в установленном законодательством РФ порядке. Определяет стратегию, цели и задачи развития образовательного учреждения, принимает решения о программном планировании его работы, участии образовательного учреждения в различных программах и проектах, обеспечивает соблюдение требований, предъявляемых к условиям образовательного процесса, образовательным программам, результатам деятельности образовательного учреждения и к качеству образования, непрерывное повышение качества образования в образовательном учреждении. Обеспечивает объективность оценки качества образования обучающихся (воспитанников, детей) в образовательном учреждении. Совместно с советом образовательного учреждения и общественными организациями осуществляет разработку, утверждение и реализацию программ развития образовательного учреждения, образовательной программы образовательного учреждения, учебных планов, учебных программ курсов, дисциплин, годовых календарных учебных графиков, устава и правил внутреннего трудового распорядка образовательного учреждения. Создает условия для внедрения инноваций, обеспечивает формирование и реализацию инициатив работников образовательного учреждения, направленных на улучшение работы образовательного учреждения и повышение качества образования,

поддерживает благоприятный морально-психологический климат в коллективе. В пределах своих полномочий распоряжается бюджетными средствами, обеспечивает результативность и эффективность их использования. В пределах установленных средств формирует фонд оплаты труда с разделением его на базовую и стимулирующую часть. Утверждает структуру и штатное расписание образовательного учреждения. Решает кадровые, административные, финансовые, хозяйственные и иные вопросы в соответствии с уставом образовательного учреждения. Осуществляет подбор и расстановку кадров. Создает условия для непрерывного повышения квалификации работников. Обеспечивает установление заработной платы работников образовательного учреждения, в том числе стимулирующей части (надбавок, доплат к окладам (должностным окладам) ставкам заработной платы работников) выплату в полном размере причитающейся работникам заработной платы в сроки, установленные коллективным договором, правилами внутреннего трудового распорядка, трудовыми договорами. Принимает меры по обеспечению безопасности и условий труда, соответствующих требованиям охраны труда. Принимает меры по обеспечению образовательного учреждения квалифицированными кадрами, рациональному использованию и развитию их профессиональных знаний и опыта, обеспечивает формирование резерва кадров в целях замещения вакантных должностей в образовательном учреждении. Организует и координирует реализацию мер по повышению мотивации работников к качественному труду, в том числе на основе их материального стимулирования, по повышению престижности труда в образовательном учреждении, рационализации управления и укреплению дисциплины труда. Создает условия, обеспечивающие участие работников в управлении образовательным учреждением. Принимает локальные нормативные акты образовательного учреждения, содержащие нормы трудового права, в том числе по вопросам установления системы оплаты труда с учетом мнения представительного органа работников. Планирует, координирует и контролирует работу структурных подразделений, педагогических и других работников образовательного учреждения. Обеспечивает эффективное взаимодействие и сотрудничество с органами государственной власти, местного самоуправления, организациями, общественностью, родителями (лицами, их заменяющими), гражданами. Представляет образовательное учреждение в государственных, муниципальных, общественных и иных органах, учреждениях, иных организациях. Содействует деятельности учительских (педагогических), психологических организаций и методических объединений, общественных (в том числе детских и молодежных) организаций. Обеспечивает учет, сохранность и пополнение учебно-

материальной базы, соблюдение правил санитарно-гигиенического режима и охраны труда, учет и хранение документации, привлечение для осуществления деятельности, предусмотренной уставом образовательного учреждения дополнительных источников финансовых и материальных средств. Обеспечивает представление учредителю ежегодного отчета о поступлении, расходовании финансовых и материальных средств и публичного отчета о деятельности образовательного учреждения в целом. Выполняет правила по охране труда и пожарной безопасности.

**Должен знать:** приоритетные направления развития образовательной системы РФ; законы и иные нормативные правовые акты, регламентирующие образовательную, физкультурно-спортивную деятельность; Конвенцию о правах ребенка; педагогику; достижения современной психолого-педагогической науки и практики; психологию; основы физиологии, гигиены; теорию и методы управления образовательными системами; современные педагогические технологии продуктивного, дифференцированного обучения, реализации компетентностного подхода, развивающего обучения; методы убеждения, аргументации своей позиции, установления контактов с обучающимися (воспитанниками, детьми) разного возраста, их родителями (лицами, их заменяющими), коллегами по работе; технологии диагностики причин конфликтных ситуаций, их профилактики и разрешения; основы работы с текстовыми редакторами, электронными таблицами, электронной почтой и браузерами, мультимедийным оборудованием; основы экономики, социологии; способы организации финансово-хозяйственной деятельности образовательного учреждения; гражданское, административное, трудовое, бюджетное, налоговое законодательство в части, касающейся регулирования деятельности образовательных учреждений и органов управления образованием различных уровней; основы менеджмента, управления персоналом; основы управления проектами; правила внутреннего трудового распорядка образовательного учреждения; правила по охране труда и пожарной безопасности.

**Требования к квалификации.** Высшее профессиональное образование по направлениям подготовки «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент», «Управление персоналом» и стаж работы на педагогических должностях не менее 5 лет, или высшее профессиональное образование и дополнительное профессиональное образование в области государственного и муниципального управления или менеджмента и экономики и стаж работы на педагогических или руководящих должностях не менее 5 лет.

## Приложение 2

к положению о проведении регионального мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций Смоленской области (приказ Департамента Смоленской области по образованию и науке от 09.07.2020 № 480-ОД)

### Показатели оценки эффективности деятельности руководителей образовательных учреждений Смоленской области

№ п/п	Показатели деятельности	Критерии оценивания
<b>1. Качество профессиональной подготовки руководителя</b>		
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)	4 балла
1.2	Повышение квалификации по приоритетным направлениям государственной политики (за отчетный период)	4 балла
1.3.	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.	4 балла
1.4.	Участие руководителя в конкурсах профессионального мастерства всех уровней	2 балла
1.5.	Победа руководителя в конкурсах профессионального мастерства всех уровней	4 балла
<b>2. Качество управленческой деятельности руководителя</b>		
2.1	Отсутствие предписаний надзорных органов	4 балла
2.2	Отсутствие подтвержденных жалоб (дисциплинарных взысканий, рекомендаций и пр.)	4 балла
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)	4 балла
2.4	Реализованы мероприятия по развитию школьной инфраструктуры в соответствии с программой развития или иным документом	4 балла

№ п/п	Показатели деятельности	Критерии оценивания
	стратегического направления образовательной организации	
2.5	Реализованы мероприятия, отвечающие приоритетным направлениям региональной образовательной политики	4 балла
2.6	Наличие предоставления образовательных услуг в дистанционной форме	4 балла
2.7	Участие ОО в федеральных (региональных) грантовых программах	4 балла
2.8	Наличие статуса инновационной площадки	4 балла
2.9	Рост доли педагогических работников, имеющих высшую и (или) первую квалификационную категорию, в общей численности педагогических работников больше в сравнении с предыдущим учебным годом	4 балла
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 предыдущим учебным годом	4 балла
2.11	Участие педагогических работников ОО, состоящих в региональных или муниципальных профессиональных сетевых сообществах	4 балла
2.12	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 предыдущим учебным годом	4 балла
2.13	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 предыдущим учебным годом	4 балла
2.14	Наличие мероприятий (вебинаров, семинаров, конференций, круглых столов) по проблематике реализации Национального проекта «Образование», организованных и проведенных образовательной организацией на муниципальном, региональном уровнях	4 балла
2.15	Наличие реализованных инициатив органов государственно-общественного управления ОО	4 балла
2.16	В программе развития (при ее наличии) запланированы меры по совершенствованию системы государственно-общественного управления	4 балла
2.17	Наличие школьной газеты, радио и пр.	4 балла
2.18	Наличие родителей обучающихся организации – общественных наблюдателей за процедурами оценки качества	4 балла
2.19	В программе развития (при ее наличии) запланированы мероприятия по привлечению различных источников финансирования	4 балла
2.20	Наличие инновационных форм проведения педагогических советов, форумов, совещаний и пр.	4 балла
2.21	Наличие электронного документооборота	4 балла

№ п/п	Показатели деятельности	Критерии оценивания
2.22	Размещение на официальном сайте необходимой информации в соответствии с законодательством	4 балла
2.23	Обновление документов, сведений, информации, размещенных на официальном сайте организации, в соответствии с требованиями законодательства (не позднее 10 рабочих дней с момента изменений)	4 балла
2.24	Трансляция опыта деятельности организации для педагогического сообщества через официальный сайт организации	4 балла
2.25	Матричная структура управления (управление проектами)	4 балла
2.26	Скорость реагирования на внешние вызовы и внутренние проблемы (экспертная оценка учредителя)	4 балла
2.27	Благоприятные отношения между педагогами (экспертная оценка учредителя, анкетирование)	4 балла
2.28	Настроенность педагогов на развитие (экспертная оценка учредителя, анкетирование)	4 балла
2.29	Инвестиционная привлекательность (привлечение внебюджетных средств) Положительная динамика роста привлеченных средств по сравнению с предыдущим периодом	4 балла
2.30	Уровень развития социального партнерства (Разработана программа взаимодействия или составлен план совместных действий, наличие положительных результатов взаимодействия с социальными партнерами)	4 балла
2.31	Публикации о деятельности ОО в СМИ	
<b>3. Базовая подготовка обучающихся</b>		
3.1	100% обучающихся получили документ об основном общем, среднем общем образовании	4 балла
3.2	Доля выпускников 11 классов, поступивших на бюджетную основу в организации ВПО, в общей численности выпускников 11 классов от 75% до 100%	4 балла
3.3	100% обучающихся подтвердили медали «За особые успехи в учении» из заявленных	4 балла
3.4	Наличие в ОО системы, позволяющей определить максимально возможный образовательный потенциал обучающегося	4 балла
3.5	Организация не входит в список школ с выявленными признаками необъективности результатов Всероссийских проверочных работ (по итогам предыдущего учебного года)	4 балла
3.6	Наличие документально оформленных управленческих решений на уровне образовательной организации по результатам мониторинга индивидуальных достижений учащихся	4 балла
<b>4. Подготовка обучающихся высокого уровня</b>		
4.1	Наличие индивидуальных учебных планов и индивидуальных образовательных траекторий	4 балла
4.2	Рост доли обучающихся, имеющих достижения (олимпиады, интеллектуальные конкурсы, научно-практические конференции и пр.) из числа выявленных с признаками интеллектуальной одаренности	4 балла
4.3	Организация системных исследований, мониторинга индивидуальных достижений учащихся, системы выявления детей с повышенным уровнем способностей	4 балла
4.4	Наличие банка данных о детях с повышенным уровнем способностей в разных видах деятельности	4 балла

№ п/п	Показатели деятельности	Критерии оценивания
4.5	Рост доли педагогов, прошедших курсовую подготовку по вопросам развития детской одаренности	4 балла
4.6	Доля детей, охваченных научной, исследовательской и проектной деятельностью в научных обществах учащихся	4 балла
4.7	Установление взаимодействия с учреждениями высшего образования, среднего профессионального образования, общеобразовательными организациями, организациями дополнительного образования детей для расширения возможностей организации исследовательской и проектной деятельности учащихся (договоры о сотрудничестве)	4 балла
4.8	Наличие системы поощрений педагогов, работающих с одаренными детьми	4 балла
4.9	Наличие мероприятий для родителей по вопросам выявления, поддержки и развития способностей и талантов детей	4 балла
4.10	Наличие участников программ, направленных на развитие одаренности и таланта (например, «Ступени к Олимпу» и др.)	4 балла
<b>5. Организация получения образования обучающимися с ОВЗ</b>		
5.1.	Нормативно-правовое и программно-методическое обеспечение (система документов и мероприятий, направленная на повышение компетентности всех участников инклюзивного образовательного процесса)	4 балла
5.2.	Наличие доступной образовательной среды (пространственно-предметный компонент), обеспечивающей адаптацию, социализацию	4 балла
5.3.	Наличие курсовой подготовки у специалистов по работе с детьми с ОВЗ	4 балла
5.4.	Наличие подключения к электронным библиотекам	4 балла
5.5.	Наличие разработанных адаптированных образовательных программ.	4 балла
5.6.	Организация психологического сопровождения обучающихся с ОВЗ	4 балла
<b>6. Объективность результатов внешней оценки</b>		
6.1	Лидирующее место ОО в рейтинге по результатам независимой оценки качества условий осуществления образовательной деятельности	4 балла
6.2	Реализация Плана по устранению недостатков, выявленных в ходе независимой оценки качества условий осуществления образовательной деятельности	4 балла
6.3	Наличие положительных отзывов о деятельности руководителя: <ul style="list-style-type: none"> <li>– сайт ОО: мониторинг отзывов (есть раздел с обратной связью);</li> <li>– отзывы (письма, обращения, благодарности и т.п.) по представлению руководителя;</li> <li>– обращения на имя руководителя органа управления</li> </ul>	4 балла
6.4	Отсутствие обоснованных жалоб на действия/бездействие руководителя по результатам обращений: <ul style="list-style-type: none"> <li>– граждан;</li> <li>– участников образовательного процесса;</li> <li>– общественных организаций</li> </ul>	4 балла
6.5	Внешняя рейтинговая оценка исполнительской дисциплины руководителя со стороны руководителя органа управления образования	4 балла
<b>7. Условия осуществления образовательной деятельности</b>		
7.1	Создание новых инфраструктурных элементов (спортплощадка, тренажерный зал, комната психологической разгрузки, медицинский	4 балла

№ п/п	Показатели деятельности	Критерии оценивания
	кабинет и т.д.)	
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)	4 балла
7.3	Организация обучения с использованием дистанционных образовательных технологий для детей, обучающихся по индивидуальному плану и находящихся на дому обучении и на длительном лечении	4 балла
7.4	Оказание услуг в электронном виде (электронный журнал успеваемости, дневник и т.д.)	4 балла
7.5	Организация профильного обучения и обучения по индивидуальным образовательным маршрутам	4 балла
7.6	Функционирование в образовательной организации групп кратковременного пребывания детей, групп продленного дня и т.д.	4 балла
<b>8. Организация профессиональной ориентации и дополнительного образования обучающихся</b>		
8.1	Наличие договоров о совместной деятельности с учреждениями СПО, ВПО	4 балла
8.2	Наличие лицензии на право осуществления деятельности по дополнительным образовательным программам	4 балла
8.3	Подготовка/проведение/реализация решений педагогических советов профориентационной направленности	4 балла
8.4	Сопровождение обучающихся в учебном процессе по направлениям выбранного профиля (дни науки, научное руководство проектной деятельностью, научные общества обучающихся и проч.)	4 балла
8.5	Наличие/создание наглядной информации (стенды, разделы сайта, презентации и пр.)	4 балла
8.6	Участие в днях открытых дверей (приказы, фотоотчёты)	4 балла
8.7	Организация системы повышения квалификации по должности «педагог дополнительного образования»	4 балла
8.8	Ширина спектра предлагаемых услуг по организации дополнительного образования (научно-прикладных, оборонно-спортивных, художественно-эстетических и т.д.)	4 балла
8.9	Наличие/рост платных услуг в области организации дополнительного образования	4 балла
8.10	Уровень удовлетворённости качеством организации дополнительного образования учащихся, родителей	4 балла
8.11	Учёт потребности по организации дополнительного образования обучающихся/взрослых микрорайона	4 балла
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.)	4 балла
8.13	Создание условий в ОО для осуществления профессиональных проб обучающихся	4 балла
8.14	Организация профильного обучения в ОО.	4 балла

№ п/п	Показатели деятельности	Критерии оценивания
8.15	Участие в региональных чемпионатах рабочих профессий «Молодые профессионалы» и т.д.	4 балла
8.16	Охват дополнительным образованием не менее 75%	4 балла
8.17	Реализация в ОО социальных проектов с участием обучающихся.	4 балла
8.18	Наличие системы, учитывающей динамику внеучебных достижений обучающихся	4 балла
<b>9. Формирование резерва управленческих кадров</b>		
9.1	Направление сотрудников образовательных организаций на повышение квалификации, профессиональную переподготовку, получение высшего образования в области «Менеджмент»	4 балла
9.2	Направление/участие сотрудников в работе коллегиальных совещательных органов, членство в общественных организациях	4 балла
9.3	Участие сотрудников в качестве инициатора/руководителя, координатора при реализации социально и экономически значимых проектов.	4 балла
9.4	Наличие победителей и лауреатов муниципальных, региональных, всероссийских конкурсов профессионального мастерства.	4 балла
9.5	Наличие системы наставничества в ОО: «учитель – учитель», «учитель – ученик», «ученик – ученик», «педагог – семья» и т.д.	4 балла
9.6	Наличие системы (программы) профессионального карьерного роста педагогов в ОО	4 балла
<b>10. Оценка компетенций руководителя</b>		
10.1	Положительные результаты тестирования руководителя по материалам проекта профессионального стандарта руководителя	4 балла
10.2	Положительные результаты публичной презентации программы развития ОО	4 балла
<b>11. Показатели с негативными последствиями</b>		
11.1	Организация не входит в список школ с выявленными признаками необъективности результатов Всероссийских проверочных работ (ВПР)	4 балла
11.2	Организация не входит в список школ с неблагоприятным контекстом (стабильно низкие результаты и пр.)	4 балла
11.3	Отсутствие правонарушений, совершенных несовершеннолетними, обучающимися в течение года	4 балла
11.4	Отсутствие образовательной организации в списке школ с признаками необъективных результатов (ВПР и т.д.)	4 балла

**ИТОГО (408 баллов максимально)**

**Уровни оценки деятельности руководителя образовательной организации:**

**331–408** баллов – высший уровень эффективности управления;

**261–330** баллов – уровень эффективности, соответствующий норме;

**191–260** баллов – сниженный уровень эффективности;

**121–190** баллов – низкий уровень эффективности управления;

**0–120** баллов – уровень эффективности, не соответствующий современным требованиям управления.

### Приложение 3

к положению о проведении регионального мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций Смоленской области (приказ Департамента Смоленской области по образованию и науке от 09.07.2020 № 480-ОД)

### ОЦЕНОЧНЫЙ ЛИСТ

Уважаемые коллеги!

В целях выявления готовности руководителей ОО к выполнению функций руководителя в соответствии с профессиональным стандартом Вам предлагается проанализировать свою профессиональную деятельность и оценить соответствие своей квалификации требованиям профессионального стандарта.

Для этого в каждой строке оценочного листа необходимо поместить ответ:

«ДА» – если Ваша профессиональная подготовка соответствует требованиям,

«НЕТ» – если Вы испытываете затруднения.

Благодарим за участие в работе.

№ п/п	Наименование	Самооценка	Экспертная оценка	Примечание
<b>Знания</b>				
1.	Законодательство в сфере образования и нормативные правовые акты органов исполнительной власти субъектов РФ и органов местного самоуправления в сфере общего образования			
2.	Федеральные государственные образовательные стандарты, примерные основные и адаптированные образовательные программы			
3.	Санитарно-эпидемиологические требования к условиям и организации обучения в общеобразовательных учреждениях			
4.	Профессиональные стандарты в сфере образования			
5.	Тенденции развития общего образования в РФ и в мире, приоритетные направления государственной политики в сфере общего			

№ п/п	Наименование	Самооценка	Экспертная оценка	Примечание
	образования			
6.	Технологии мониторинговых исследований качества образования			
7.	Основы стратегического менеджмента. Практики управления реализацией образовательных программ, в т.ч. числе зарубежный опыт			
8.	Современные образовательные теории, технологии и средства обучения, границы и возможности их использования в общем образовании			
9.	Методы управления разработкой и реализацией образовательных программ для достижения запланированных результатов			
10.	Методы, технологии и инструменты мониторинга и оценки результатов реализации образовательных программ с учетом запросов социума, здоровья и возможностей обучающихся, ресурсов образовательной организации, технологий и средств обучения и воспитания			
11.	Основы педагогики и психологии			
12.	Источники и порядок использования кадровых, материальных, финансовых и других видов ресурсов, необходимых для осуществления деятельности по реализации образовательных программ			
13.	Организационно-правовые аспекты оказания первой помощи больным и пострадавшим, способы и техника оказания первой помощи			
14.	Принципы и технологии эффективной коммуникации			
15.	Технологии урегулирования конфликтов			
16.	Приоритетные направления федеральной, региональной и местной политики в сфере общего образования			
17.	Тенденции развития общего образования и управления образовательными системами в Российской Федерации и в мире, основные направления развития цифровой экономики и постиндустриального общества			
18.	Основы инновационного менеджмента			
19.	Основы проектного менеджмента			
20.	Нормативные документы и стандарты в области охраны здоровья и обеспечения безопасности труда			
21.	Строительные нормы и правила (СНиП)			
22.	Теорию и практику финансирования общего образования			

№ п/п	Наименование	Самооценка	Экспертная оценка	Примечание
23.	Принципы бюджетирования и контроля расходов			
24.	Основы управления персоналом, включая основы нормирования труда, оценки и мотивации персонала, организацию оплаты и охраны труда			
25.	Основы стратегического планирования			
26.	Порядок заключения и исполнения хозяйственных и трудовых договоров			
27.	Основы делопроизводства и документооборота (в т.ч. электронного)			
28.	Кодекс этики и служебного поведения			
29.	Основы бухгалтерского учета			
30.	Основы психологии личности и групп			
31.	Основы финансового анализа и экономического планирования			
32.	Требования анткоррупционного законодательства и ответственность за совершение коррупционных правонарушений			
33.	Основы контрактной системы закупок			
34.	Правила оказания первой помощи пострадавшим от несчастных случаев			
35.	Нормы и правила комплексной безопасности, антитеррористической и противокриминальной защищенности организаций			
36.	Требования к информационной образовательной среде общеобразовательной организации			
37.	Информационно-коммуникационные технологии, применяемые в управлении образовательной организацией (расширенный уровень)			
38.	Основы, механизмы и формы государственно-общественного управления образовательной организацией			
39.	Технологии связей с общественностью, принципы, методы и техники эффективной коммуникации, ведения переговоров, методы отстаивания интересов организации при взаимодействии с субъектами внешнего окружения			
40.	Процедуры проверок органов контроля (надзора) в сфере образования			
<b>Умения</b>				
41.	Разрабатывать стратегию обеспечения качества образовательной деятельности в ОО с привлечением участников образовательных отношений.			

№ п/п	Наименование	Самооценка	Экспертная оценка	Примечание
42.	Анализировать, адаптировать и применять национальный и международный опыт, практики и технологии разработки и реализации образовательных программ, требования российских и международных стандартов в области качества образования			
43.	Определять перечень актуальных и перспективных дополнительных общеобразовательных программ и программ профессионального обучения основываясь на социальных запросах обучающихся и требованиях к условиям реализации образовательных программ			
44.	Разрабатывать локальные нормативные акты ОО			
45.	Обеспечивать реализацию требований ФГОС к условиям реализации образовательных программ			
46.	Управлять реализацией образовательных программ ОО			
47.	Обеспечивать специальные условия для получения образования в соответствии с возрастными, индивидуальными особенностями и особыми образовательными потребностями, развитие способностей и творческого потенциала каждого обучающегося			
48.	Организовать проведение самообследования организации, процедур внутришкольного контроля, внутренней системы оценки качества образования, мониторинга образовательных результатов обучающихся			
49.	Анализировать процесс и результаты реализации образовательных программ, средства обучения и воспитания			
50.	Управлять разработкой и корректировкой образовательных программ по результатам мониторинговых исследований различного уровня, запросов и мнений участников образовательных отношений			
51.	Обеспечивать применение в профессиональной деятельности современных образовательных технологий и средств обучения			
52.	Координировать воспитательную, учебную и методическую работу, осуществлять контроль за выполнением учебных планов и программ в ОО			
53.	Управлять созданием развивающей образовательной среды			

№ п/п	Наименование	Самооценка	Экспертная оценка	Примечание
54.	Выбирать и применять методы управления, обеспечивающие повышение результативности и эффективности образовательной деятельности			
55.	Организовывать профессиональные педагогические сообщества по вопросам обучения и воспитания			
56.	Формировать в организации безопасную среду, обеспечивать реализацию политики в области охраны здоровья и обеспечения безопасности труда			
57.	Организовывать оказание первой помощи пострадавшим участникам образовательных отношений при несчастных случаях			
58.	Управлять формированием информационной образовательной среды, в т.ч. цифровой образовательной среды			
59.	Управлять реализацией мероприятий по профилактике правонарушений у несовершеннолетних			
60.	Анализировать тенденции развития общего образования в Российской Федерации и в мире, федеральные, региональные и местные инициативы и приоритеты экономического и социального развития, эффективные практики деятельности общеобразовательных организаций			
61.	Анализировать деятельность образовательной организации, изменения, происходящие во внутренней и внешней среде, основные показатели (индикаторы) и результаты реализации программы ее развития, управленческие риски			
62.	Разрабатывать стратегию развития образовательной организации			
63.	Производить оценку реализации стратегии развития образовательной организации, определять ее миссию, роль в социуме, уровень социального партнерства и степень интегрированности в местное сообщество			
64.	Осуществлять социальное партнерство, установленное действующим законодательством			
65.	Определять подходы и методы управления развитием образовательной организации, обеспечивающие повышение качества образования и эффективности деятельности организаций			
66.	Формировать и представлять регулярную			

№ п/п	Наименование	Самооценка	Экспертная оценка	Примечание
	публичную отчетность о состоянии и перспективах развития общеобразовательной организации			
67.	Применять проектные методы организации управленческой деятельности			
68.	Оценивать реальные и потенциальные возможности работников, стимулировать их профессиональное развитие и карьерный рост, мотивировать к участию в развитии образовательной организации			
69.	Управлять образовательной организацией на основе сочетания принципов единонасаждения и коллегиальности			
70.	Применять в профессиональной деятельности правовые нормы, регулирующие деятельность образовательной организации, разрабатывать соответствующие локальные нормативные акты			
71.	Планировать образовательную, организационно-хозяйственную и финансово-экономическую деятельность образовательной организации			
72.	Организовывать системную административно-хозяйственную работу образовательной организации			
73.	Применять проектные методы организации деятельности образовательной организации			
74.	Планировать привлечение и распределение финансово-экономических, материальных, кадровых, методических, информационных ресурсов образовательной организации			
75.	Планировать, координировать и контролировать деятельность структурных подразделений и работников образовательной организации			
76.	Осуществлять анализ эффективности использования и корректировку процесса управления ресурсами			
77.	Управлять имуществом образовательной организации			
78.	Организация и контроль работы системы питания в образовательной организации			
79.	Организация мониторинга качества питания обучающихся			
80.	Формировать кадровую политику и систему управления кадровыми ресурсами, в том числе: планировать потребность в кадрах, организовывать их подбор, приём на работу, расстановку, определять положения			

№ п/п	Наименование	Самооценка	Экспертная оценка	Примечание
	системы оплаты труда, организовывать процесс аттестации кадров			
81.	Формировать организационную структуру и штатное расписание образовательной организации			
82.	Строить конструктивное взаимодействие с участниками образовательных отношений			
83.	Обеспечивать реализацию требований к административно-хозяйственной и финансовой деятельности образовательной организации			
84.	Организовывать и контролировать контрактную, договорную и претензионную деятельность			
85.	Реализовывать меры по предупреждению коррупции в организации			
86.	Обеспечивать реализацию требований к охране труда, комплексной безопасности, антитеррористической и противокриминальной защищенности образовательной организации			
87.	Обеспечивать реализацию требований к технологическим (аппаратным и программным), информационных и организационным ресурсам образовательных организаций для развития информационной образовательной среды			
88.	Организовывать ведение отчетности по администрированию и управлению ресурсами и её представление заинтересованным сторонам			
89.	Осуществлять руководство разработкой стратегии взаимодействия образовательной организации (в том числе сетевого) с участниками отношений в сфере образования			
90.	Определять цели, механизмы и форматы взаимодействия, разрабатывать локальные нормативные акты, регламентирующие взаимодействие с участниками отношений в сфере образования, органами государственной власти, органами местного самоуправления, социальными партнерами, местным и бизнес-сообществами образовательной организации			
91.	Представлять интересы образовательной организации при взаимодействии с учредителем, органами государственной власти, органами местного самоуправления, социальными партнерами			
92.	Строить конструктивное взаимодействие с			

№ п/п	Наименование	Самооценка	Экспертная оценка	Примечание
	участниками образовательных отношений, органами государственной власти и органами местного самоуправления, социальными партнерами образовательной организации			
93.	Организовывать процессы лицензирования и аккредитации образовательной организации			
94.	Организовывать взаимодействие с надзорными органами и органами государственного и ведомственного контроля (надзора) в сфере образования, контроля за соблюдением лицензионных требований и условий при осуществлении образовательной деятельности, обеспечивать содействие их деятельности, размещение на сайте результатов проверок, реализация предписаний контрольных и надзорных органов			
95.	Проводить публичные выступления и осуществлять устную и письменную коммуникацию с представителями учредителя, органами государственной власти, органами местного самоуправления, социальными партнерами и иными организациями (в том числе зарубежными)			
96.	Управлять формированием событийного пространства образовательной организации			
97.	Осуществлять контроль представления интересов образовательной организации			
98.	Осуществлять оценку эффективности взаимодействия образовательной организации			
99.	Обеспечивать представление отчетности о результатах деятельности общеобразовательной организации учредителю, надзорным органам и другим заинтересованным сторонам. Развивать социальное партнерство образовательной организации с другими образовательными и иными организациями, общественными (профсоюзными) организациями			
<b>Действия</b>				
100.	Разработка стратегии обеспечения качества образовательной деятельности в ОО, с привлечением участников образовательных отношений			
101.	Организация разработки (корректировки) и утверждение основных образовательных программ, в соответствии с ФГОС ДО, ФГОС НОО, ФГОС ООО, ФГОС СОО, ФГОС НОО обучающихся с ОВЗ, примерных основных			

№ п/п	Наименование	Самооценка	Экспертная оценка	Примечание
	образовательных программ, примерных адаптированных основных общеобразовательных программ, примерных адаптированных основных общеобразовательных программ, дополнительных общеобразовательных программ и программ профессионального обучения			
102.	Организация реализации требований ФГОС к кадровым, финансово-экономическими, материально-техническими, психолого-педагогическими, информационно-методическим условиям реализации обязательных программ			
103.	Организация приема обучающихся в ОО			
104.	Организация процесса реализации образовательных программ, в т.ч. в сетевой форме			
105.	Организация работ по проведению самообследования образовательной организации, функционированию внутришкольного контроля, внутренней оценки качества образования, мониторингу образовательных результатов учащихся			
106.	Обеспечение внешней оценки качества образовательных результатов, организация участия ОО в мониторинговых исследования разного уровня по качеству образования, в т.ч. независимой оценки качества условий осуществления образовательной деятельности			
107.	Руководство деятельностью по созданию условий, обеспечивающих безопасность и доступность образовательной среды для всех участников образовательных отношений			
108.	Управление формированием информационной образовательной среды, в т.ч. цифровой образовательной среды			
109.	Руководство системой психолого-педагогического сопровождения обучающихся			
110.	Руководство деятельностью по созданию условий социализации и индивидуализации обучающихся			
111.	Организация просветительской и консультативной деятельности с участниками образовательных отношений			
112.	Формирование системы выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодежи, направленной			

№ п/п	Наименование	Самооценка	Экспертная оценка	Примечание
	на самоопределение профессиональную ориентацию всех обучающихся			
113.	Реализация управленческих решений по коррекции и улучшению организации образовательного процесса			
114.	Прогнозирование количественных и качественных параметров развития ОО с учетом социально-экономических и этнокультурных аспектов среды			
115.	Управление разработкой программы развития ОО совместно с коллегиальными органами управления			
116.	Обеспечение условий для разработки, аprobации и внедрения образовательных инициатив и инноваций			
117.	Развитие социального партнерства в рамках реализации программы развития			
118.	Управление реализацией программы развития организации, ее ресурсное обеспечение, координация деятельности участников образовательных отношений			
119.	Контроль и оценка результативности и эффективности реализации программы развития			
120.	Представление публичной отчетности о состоянии и перспективах развития ОО			
121.	Обеспечение условий для непрерывного образования работников, внедрение системы профессионального роста педагогических работников			
122.	Реализация принципов государственно-общественного управления ОО, включая формирование коллегиальных органов управления ОО с привлечением представителей участников образовательных отношений			
123.	Руководство разработкой (актуализацией) и утверждение локальных нормативных актов			
124.	Планирование, координация и контроль деятельности структурных подразделений ОО			
125.	Планирование образовательной, организационно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности ОО			
126.	Руководство административной, финансовой и хозяйственной деятельностью в соответствии с учредительными документами ОО			
127.	Управление кадровой политикой ОО,			

№ п/п	Наименование	Самооценка	Экспертная оценка	Примечание
	реализация системы мотивации персонала			
128.	Управление информационными ресурсами ОО			
129.	Реализация требований к дополнительно осуществляющейся деятельности ОО, связанной с предоставлением образования (просмотр и уход, содержание, лечение, реабилитация, коррекция, психолого-педагогическая поддержка, интернат, научно-исследовательская, технологическая и иная деятельность)			
130.	Обеспечение реализации требований по безопасности ОО			
131.	Формирование и развитие организационной культуры ОО			
132.	Развитие материально-технической базы и инфраструктуры ОО			
133.	Организация доступной среды в ОО для всех участников образовательных отношений			
134.	Организация и контроль контрактной, договорной и претензионной деятельности			
135.	Формирование предусмотренных видов отчетности по деятельности ОО			
136.	Определение потребностей, направлений, форматов и ожидаемых результатов взаимодействия (в т.ч. сетевого) с участниками отношений в сфере образования			
137.	Представление ОО во взаимодействии с участниками отношений в сфере образования, социальными партнерами, общественными организациями, другими образовательными и иными организациями (в т.ч. зарубежными), представителями СМИ			
138.	Привлечение общественно-деловых объединений и представителей работодателей в деятельность по вопросам управления ОО, в т.ч. в обновлении образовательных программ			
139.	Содействие деятельности общественных объединений обучающихся, родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся, осуществляющейся в ОО и не запрещенной законодательством РФ			
140.	Руководство разработкой локальных нормативных актов, регламентирующих взаимодействие с участниками отношений в сфере образования. Организация взаимодействия с органами государственного			

№ п/п	Наименование	Самооценка	Экспертная оценка	Примечание
	и общественного контроля			
141.	Организация и координация социального партнерства с местным и бизнес-сообществами, организациями культуры, досуга и спорта, другими ОО по реализации образовательных программ, ключевых мероприятий и событий			
142.	Формирование положительного имиджа ОО			
143.	Контроль и оценка результатов взаимодействия с органами государственной власти, органами местного самоуправления, общественными и иными организациями для его дальнейшего развития и совершенствования			
144.	Организация подготовки отчетов для заинтересованных сторон по результатам взаимодействия			

За каждый ответ «ДА» ставится 1 балл.

Максимальное количество баллов – 144.

Уровень	Критический уровень	Допустимый уровень	Оптимальный уровень	Высокий уровень
Количество баллов	< 36	[36–72)	[72–108)	[108–144]

## **Приложение 4**

к положению о проведении регионального мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций Смоленской области (приказ Департамента Смоленской области по образованию и науке от 09.07.2020 № 480-ОД)

### **Положение о проведении публичной защиты реализации программы развития образовательной организации**

#### **1. Общие положения**

1. Публичный отчёт о реализации программы развития образовательной организации (далее – ОО) является одним из оснований оценки эффективности деятельности руководителя ОО.

2. Программа развития определяет стратегию развития ОО, основные направления деятельности и механизмы по её реализации, включает согласованные по ресурсам, исполнителям и срокам инновационные проекты. Программа развития направлена, в том числе, на создание и обеспечение условий для поиска новых подходов к управлению образовательной организацией через обновление управленческих, содержательных и процессуальных аспектов образовательной деятельности.

3. Настоящее Положение о проведении публичной защиты реализации программы развития образовательной организации (далее – Положение) определяет цель, задачи, порядок проведения, критерии оценки публичного отчёта о реализации программы развития ОО.

4. Настоящее положение распространяется на дошкольные, общеобразовательные, профессиональные образовательные организации, организации дополнительного и дополнительного профессионального образования Смоленской области.

#### **2. Цель и задачи**

1. Публичный отчёт о реализации программы развития проводится в целях оценки эффективности управленческой деятельности руководителя ОО.

2. Для проведения публичного отчета приказом органа управления образования создается экспертная комиссия.

3. Экспертная комиссия на основании критериев оценки:

- проводит системную оценку эффективности деятельности руководителя ОО;
- оценивает умение руководителя ОО проводить эффективный анализ собственной управленческой деятельности и деятельности образовательной организации;
- выявляет профессиональные дефициты руководителя ОО и определяет возможные пути их преодоления;
- принимает решение об эффективности / неэффективности управленческой деятельности руководителя ОО.

### **3. Порядок проведения публичного отчёта**

1. Публичный отчёт принимается экспертной комиссией, созданной региональным или муниципальным органом управления образования. Состав комиссии утверждается руководителем соответствующего органа управления образования. К работе в комиссии могут быть привлечены специалисты органов управления образования, представители органов местного самоуправления, руководители и специалисты образовательных и иных организаций области.

2. Отчёт о реализации программы развития проводится в очной форме. Иные формы не предусмотрены.

3. Публичный отчёт реализации программы развития проводится на основании заявления руководителя ОО или на основании приказа и в соответствии с графиком, утвержденным органом управления образования.

4. До публичного отчёта допускаются руководители ОО, программы развития которых прошли предварительную экспертизу. В ходе публичного отчёта члены комиссии могут знакомиться с экспертным заключением и текстом программы развития.

5. Отчёт о реализации программы развития проводится в форме публичного представления – презентации.

6. Презентацию реализации программы развития проводит руководитель образовательной организации.

7. Максимально допустимое время выступления – 15 минут.

8. Публичный отчёт предусматривает, в том числе, обсуждение реализации программы развития образовательной организации в форме вопросов и ответов.

9. По результатам публичного отчёта о реализации программы развития экспертная комиссия принимает одно из следующих решений:

- признать деятельность руководителя образовательной организации в целом эффективной;

– признать деятельность руководителя образовательной организации неэффективной в части ... (указать конкретно).

10. Каждый член экспертной комиссии заполняет индивидуальный лист оценки (Приложение 1). На основании результатов оценки каждого из экспертов заполняется общий протокол (Приложение 3), в котором фиксируется общий средний балл и выносится решение с формулировкой из п. 9 раздела III настоящего Положения.

Минимальный средний балл, необходимый для признания деятельности руководителя в целом эффективной, составляет не менее 8 из 12 возможных.

11. Протокол составляется в 2-х экземплярах. Один экземпляр передаётся в орган управления образования, другой – руководителю образовательной организации.

12. По результатам публичного отчёта о реализации программы развития комиссия может рекомендовать руководителю образовательной организации внести изменения в программу развития.

13. В случае вынесения решения об отправке программы развития на доработку комиссия фиксирует в протоколе замечания, озвученные в ходе заседания и/или в ходе обсуждения перед принятием решения.

14. По итогам публичной отчёта о реализации программы развития образовательной организации и на основании протокола с заключением по неэффективным образовательным организациям в отношении руководителя может быть принято управленческое решение.

#### **4. Критерии оценки публичного отчета**

В ходе публичного отчета руководитель ОО должен обосновать:

– актуальность основных позиций программы развития на текущий момент;

– реалистичность Программы развития, нацеленность на решение выявленных проблем образовательной организации.

В ходе публичного отчёта руководитель должен представить информацию о выполнении поставленных в программе развития задач (на конкретном этапе реализации Программы), достижения целевых показателей/индикаторов по схеме:

- какие задачи были поставлены;
- какие из них решены (указать конкретные результаты);
- сколько и какие не решены (указать причины);
- какие задачи скорректированы (обосновать решение о корректировке);
- сформулированы ли новые задачи на текущий период (какие, объяснить необходимость постановки этих задач);

– планируется ли корректировка действий в ходе реализации задач, стоящих на следующих этапах реализации Программы.

В ходе публичного отчёта руководитель ОО должен подтвердить эффективность управления ОО в части:

– **управления процессами** (например, обеспечение качества образовательных программ и качества обучения);

– **управления кадрами** (например, наличие квалифицированных кадров);

– **управления ресурсами** (например, создание комфортных условий пребывания обучающихся, материально-техническое оснащение образовательной деятельности);

– **управление результатами** (например, удовлетворенность персонала и потребителей результатами образовательной деятельности, высокие показатели внешней оценки);

– **управления информацией** (например, наличие эффективных каналов коммуникации и системы обмена информацией, включая документооборот).

Примечание: перечень компетенций и описание содержания деятельности руководителя по данным направлениям представлены в Приложении 2 настоящего Положения. В рамках реализации программы развития на конкретном её этапе руководитель не должен демонстрировать владение абсолютно всеми компетенциями, но должен представить результаты своей деятельности по каждому из пяти направлений в рамках одной или нескольких компетенций, относящихся к конкретному направлению.

В ходе публичного отчёта руководитель образовательной организации должен продемонстрировать:

1) умение проводить эффективный анализ собственной управленческой деятельности и деятельности образовательной организации;

2) умение отвечать на поставленные вопросы.

Система критериев и показателей эффективности деятельности руководителя образовательной организации представлена в Приложении 1 настоящего Положения.

## Приложение 4.1.

к Положению о проведении публичной защиты реализации программы развития образовательной организации

### Лист оценки эффективности деятельности руководителя образовательной организации

Ф.И.О. руководителя и наименование образовательной организации \_\_\_\_\_

Уважаемый эксперт! Оцените, пожалуйста, каждый из предлагаемых критериев. При выставлении оценки «0» оставьте Ваш комментарий в графе «Примечание эксперта». Итоговая сумма баллов по всем критериям указывается в строке «Общее количество баллов». Максимальное количество баллов по всем критериям – **12**.

№ п/п	Наименование критерия показатели критерия	Балл за показатель	Примечание эксперта
1	<b>Актуальность реализуемой программы развития</b> (максимальный балл по критерию – <b>2</b> ). Из представленных ниже позиций, раскрывающих критерий, выберите одну. Примечание: Если по критерию выставлен <b>0</b> баллов, эксперт оставляет подробный комментарий в графе «примечание эксперта». Оценки по остальным критериям не выставляются. Деятельность руководителя признаётся неэффективной  Основные позиции Программы развития (цель, миссия, задачи, запланированные мероприятия и др.) актуальны в настоящий момент ( <b>2 балла</b> )  Программа развития в целом актуальна, но требует внесения корректировок по одной или нескольким позициям ( <b>1 балл</b> )  Программа развития полностью утратила актуальность ( <b>0 баллов</b> )		
2	<b>Эффективность решения поставленных задач</b> (максимальный балл по критерию – <b>3</b> ). Из представленных ниже позиций, раскрывающих критерий, выберите одну  Задачи соответствующего этапа реализации Программы развития выполнены / выполняются ( <b>3 балла</b> )  Задачи соответствующего этапа решены частично. Наличие нерешённых задач связано с объективными причинами. Руководитель в ходе отчёта смог аргументировать причины снятия / переноса задачи на другой этап. Оперативно поставлены новые, актуальные текущему моменту задачи ( <b>2 балла</b> )  Задачи соответствующего этапа решены частично.		

№ п/п	Наименование критерия показатели критерия	Балл за показатель	Примечание эксперта
	<p>Наличие нерешённых задач не связано с объективными причинами (<b>1 балл</b>)</p> <p>Более половины задач соответствующего этапа не решены / решены неэффективно (целевые показатели не достигнуты). Отсутствие решения / неэффективное решение задач не связано с объективными причинами. Альтернатива нерешённым задачам не представлена (не сформулированы новые задачи) (<b>0 баллов</b>)</p>		
3	<p><b>Эффективность деятельности руководителя по направлению «управление кадрами»*</b> (максимальный балл по критерию – <b>1</b>)</p> <p>Из представленных ниже позиций, раскрывающих критерий, выберите одну</p> <p>*содержание и примерный перечень компетенций по направлениям для пунктов 3–7 представлены в Приложении 2 настоящего Положения</p> <p>представлены конкретные результаты деятельности / управленческие решения, демонстрирующие владение компетенциями по данному направлению; деятельность по данному направлению можно признать эффективной (<b>1 балл</b>)</p> <p>результаты деятельности руководителя по данному направлению не представлены / деятельность нельзя признать эффективной (<b>0 баллов</b>)</p>		
4	<p><b>Эффективность деятельности руководителя по направлению «управление ресурсами»</b> (максимальный балл по критерию – <b>1</b>)</p> <p>Из представленных ниже позиций, раскрывающих критерий, выберите одну</p> <p>представлены конкретные результаты деятельности / управленческие решения, демонстрирующие владение компетенциями по данному направлению; деятельность по данному направлению можно признать эффективной (<b>1 балл</b>)</p> <p>результаты деятельности руководителя по данному направлению не представлены / деятельность нельзя признать эффективной (<b>0 баллов</b>)</p>		
5	<p><b>Эффективность деятельности руководителя по направлению «управление процессами»</b> (максимальный балл по критерию – <b>1</b>)</p> <p>Из представленных ниже позиций, раскрывающих критерий, выберите одну</p> <p>представлены конкретные результаты деятельности / управленческие решения, демонстрирующие владение компетенциями по данному направлению; деятельность по данному направлению можно признать эффективной (<b>1 балл</b>)</p> <p>результаты деятельности руководителя по данному направлению не представлены / деятельность нельзя признать эффективной (<b>0 баллов</b>)</p>		
6	<p><b>Эффективность деятельности руководителя по направлению «управление результатами»</b> (максимальный балл по критерию – <b>1</b>)</p> <p>Из представленных ниже позиций, раскрывающих критерий, выберите одну</p> <p>представлены конкретные результаты деятельности / управленческие решения, демонстрирующие владение компетенциями по данному направлению; деятельность</p>		

№ п/п	Наименование критерия показатели критерия	Балл за показатель	Примечание эксперта
	по данному направлению можно признать эффективной <b>(1 балл)</b>		
	результаты деятельности руководителя по данному направлению не представлены / деятельность нельзя признать эффективной <b>(0 баллов)</b>		
7	Эффективность деятельности руководителя по направлению «управление информацией» (максимальный балл по критерию – 1) Из представленных ниже позиций, раскрывающих критерий, выберите одну  представлены конкретные результаты деятельности / управленческие решения, демонстрирующие владение компетенциями по данному направлению; деятельность по данному направлению можно признать эффективной <b>(1 балл)</b>		
	результаты деятельности руководителя по данному направлению не представлены / деятельность нельзя признать эффективной <b>(0 баллов)</b>		
8	Умение проводить анализ собственной управленческой деятельности и деятельности образовательной организации (максимальная оценка по критерию – 1 балл) Из представленных ниже позиций, раскрывающих критерий, выберите одну  Выступление содержит элементы самоанализа <b>(1балл)</b>		
	Выступление не содержит элементов самоанализа (формально-констатирующий уровень: «сделано – не сделано») <b>(0 баллов)</b>		
9	Умение отвечать на поставленные вопросы (максимальная оценка по критерию – 1 балл) Из представленных ниже позиций, раскрывающих критерий, выберите одну  Даны конкретные ответы по сути поставленных вопросов: отвечающий свободно вступает в диалог, владеет всей необходимой для ответов информацией <b>(1 балл)</b>		
	Ответы не связаны с сутью вопроса / отвечающий не владеет информацией, необходимой для ответа <b>(0 баллов)</b>		

Общее количество баллов \_\_\_\_\_

Эксперт \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

Дата: \_\_\_\_\_

## Приложение 4.2.

к Положению о проведении публичной защиты реализации программы развития образовательной организации

### Компетенции руководителя образовательной организации (информация для оценки критериев № 3–7 Приложения 1)

№ п/п	Направление (модуль)	Содержание	Компетенции
1	<b>Персонал (кадры)</b>	полноценное обеспечение образовательной организации квалифицированными кадрами, создание условий для непрерывного повышения их квалификации, проведение объективной оценки результатов деятельности каждого работника как основы дальнейшей мотивации его труда	Организация эффективной кадровой политики. Обеспечение развития кадрового потенциала. Управление ценностной ориентацией и стимулирование кадров на основе объективной оценки результатов деятельности. Формирование и развитие структуры управления образовательной организацией, поддержка деятельности коллегиальных органов управления образовательной организацией. Создание административно-управленческой команды, делегирование полномочий. Установление эффективных коммуникаций внутри трудового коллектива, управление конфликтами
2	<b>Результаты</b>	обеспечение режима развития образовательной организации, при котором достижение заявленных результатов, соответствующих требованиям ФГОС, является отправной точкой проектирования новых, более высоких образовательных результатов	Проектирование образовательных результатов согласно ФГОС (личностных, метапредметных, предметных). Организация внутренней системы оценки качества образования, гарантирующей единство требований и комплексность оценки образовательных результатов. Обеспечение внешней оценки качества образовательных результатов. Мониторинг образовательных результатов на основе использования эффективных технологий. Мотивация обучающихся и педагогов на высокое качество образовательных

<b>№ п/п</b>	<b>Направление (модуль)</b>	<b>Содержание</b>	<b>Компетенции</b>
			результатов. Управление системой показателей результатов деятельности образовательной организации, обеспечивающей ее конкурентоспособность
3	<b>Процессы</b>	организация целенаправленных, системно организованных воздействий на структурные компоненты основных и обеспечивающих процессов, направленных на реализацию задач, стоящих перед образовательной организацией	Проектирование стратегии развития образовательной организации. Обеспечение разработки реализации образовательных программ, программы развития, а также локальных нормативных актов образовательной организации. Управление образовательным процессом отвечающим целям и задачам реализуемых программ, социума, с учетом состояния здоровья и возможностей обучающихся, ресурсов образовательной организации. Руководство формированием образовательной среды образовательной организации. Регулирование организационно-методической деятельности. Создание безопасных условий жизнедеятельности для участников образовательных отношений
4	<b>Ресурсы</b>	обеспечение экономической стабильности образовательной организации путем регулирования ресурсного обеспечения в соответствии со стратегией ее развития	Регулирование ресурсного обеспечения образовательной организации в соответствии со стратегией ее развития. Формирование системы оплаты труда и материального стимулирования кадров. Организация закупочной деятельности. Мониторинг и оценка ресурсов, определение возможных источников их пополнения. Управление финансовыми рисками. Обеспечение системы мер по выполнению государственного (муниципального) задания
5	<b>Информация</b>	обеспечение всех уровней и функций управления необходимой информацией, влияющей на подготовку и принятие управленческих решений, а также дальнейшую реализацию этих решений, способ	Нормативное регулирование внутренних и внешних информационных потоков образовательной организации. Формирование внутреннего информационного пространства, эффективных каналов коммуникации и системы обмена

<b>№ п/п</b>	<b>Направление (модуль)</b>	<b>Содержание</b>	<b>Компетенции</b>
		влияния на мотивацию участников образовательных отношений, а также один из инструментов достижения конкурентных преимуществ	информацией, включая документооборот. Управление информационными коммуникациями в целях удовлетворения потребностей всех участников образовательного процесса. Использование информационно-аналитических систем как инструмента управления. Обеспечение взаимодействия с представителями СМИ

### **Приложение 4.3.**

к Положению о проведении публичной защиты реализации программы развития образовательной организации

Протокол заседания экспертной комиссии №\_\_\_\_\_

от « \_\_\_\_ » 20 \_\_\_\_ года

Экспертная комиссия в составе \_\_\_\_\_  
провела всесторонний анализ управленческой деятельности

(Ф.И.О., должность, название образовательной организации)

Ф.И.О. эксперта	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	
Итоговый балл в соответствии с индивидуальным листом оценки				
Общий средний балл				

#### **Решение экспертной комиссии**

1. По итогам публичного отчёта признать деятельность руководителя образовательной организации (нужное подчеркнуть):

**в целом эффективной / неэффективной в части \_\_\_\_\_**

2.

(указать конкретно)

## Литература

1. Методическими рекомендациями Минобрнауки России по разработке органами государственной власти субъектов Российской Федерации и органами местного самоуправления показателей Эффективности деятельности государственных (муниципальных) учреждений в сфере образования, их руководителей и отдельных категорий работников (утв. Министерством образования и науки РФ 18 июня 2013 года № АП-1073/02).
2. Богословский В.И., Конасова Н.Ю. Развитие системы государственно-общественного управления, практики общественной оценки деятельности школы // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. – 2019. – № 152 – С. 180–185.
3. Бордовский Г.А., Нестеров А.А., Трапицын С.Ю. Управление качеством образовательного процесса: Монография. – СПб.: РГПУ им. А.И. Герцена, 2019. – 169 с.
4. Булаева С.В., Исаева О.Н. Система мирового образования: современные тенденции развития. – Рязань, 2018. – 128 с.
5. Бурганова Л.А. Теория управления: Учебное пособие. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. – 160 с.
6. В. Теория, практика и искусство управления. – М.: НОРМА-ИНФРА, 2017. – 283 с.
7. Василенко Н.В. Управление образованием: институциональный подход: монография. – СПб.: ГОУ ИПК СПО, 2017.
8. Волков В.Н. Тенденции развития инновационной инфраструктуры системы общего образования в России // Известия Российского гос. пед. ун-та им. А.И. Герцена. – 2020. – № 174. – С. 17–25.
9. Воронкова, И.Е. Наука управления: основные школы и подходы / Экономическая среда. – 2019. – № 4 (14). – С. 93–97.
10. Гарькина, И.А., Данилов, А.М. Системный подход к повышению качества образования / Вестник КГУ им. Н.А. Некрасова. – 2017. – № 4. – Т. 19. – С. 4-7.
11. Гарькина И.А., Данилов А.М., Волкова О.В. Формальные методы при моделировании и идентификации организационных систем // Современные проблемы науки и образования. – 2018. – № 6.
12. Георгизова Е.В., Кокоева Н.В. Основы деятельности по управлению современной школой // Новая наука: Современное состояние и пути развития. – 2018. – № 6–2 (86). – С. 24–28.
13. Ковальчук О.В. Модернизация и проблемы инновационного управления развитием образовательных систем // Человек и образование. –

2018. – № 3 (36). – С. 92–97.

14. Корчинская Т.И. Особенности управления современным учреждением образования: методы управления и виды управленческих функций // Проблемы и перспективы развития экономики и управления. – Новосибирск: Априори, 2019. – 228 с. – С. 206–211.
15. Антонова И.И., Смирнов В.А., Антонов С.А. Менеджмента качества. – М.: Русайнс, 2016.
16. Моисеев А.М. Школа как объект управления: новые черты в понимании / Academia. – 2018. – № 3. – С. 3–10.
17. Осипова Л.Б. Повышение профессиональной компетентности педагогов в условиях введения ФГОС: Научные исследования в сфере общественных наук: вызовы нового времени. – Екатеринбург, 2019. – С. 55–59.
18. Пиддэ А.Л. Реформы образования в России: Лекция. – М.: Изд-во РАГС, 2019. – 267 с.
19. Попова Н.А. Инновационная школа: управленческие аспекты деятельности в условиях изменения парадигмы образования // Современная высшая школа: инновационный аспект. – 2018. – № 2. – С. 97–101.
20. Приказ Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации (Минздравсоцразвития России) от 26 августа 2010 г. № 761н г. Москва «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования».
21. Приказ Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 26 августа 2010 года № 761н «Об утверждении единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих».
22. Рысбекова С.Т., Рысбеков Т.З. Информационные технологии в управлении современной школы / Знание. – 2018. – № 12–2 (29). – С. 87–90.
23. Султанова Т.А., Ткачева Е.В. Сущностные особенности управления современной образовательной организацией // Молодой ученый. – 2019. – № 19. – С. 613–616.
24. Тавокин Е.П. Управление – социальное управление – социология управления: Учебное пособие. – М.: ЛИБРОКОМ, 2019. – 256 с.
25. Управление качеством / Под ред. Ильенковой С.Д. – М.: Юнити, 2018.
26. Управление качеством образовательной деятельности: Научное издание / Под ред. Н.В. Тихомировой. – М.: Юнити, 2015.
27. Федерального закона от 29 декабря 2012 года «Об образовании в Российской Федерации (№273-ФЗ).

28. Харисова Л.А. Инновационные процессы в общем образовании//Проблемы современного образования. – 2018. – № 1. – С. 82– 87.
29. Цирульников А.М. Развитие образовательных систем. Методология и методы социокультурного анализа. Часть 1 // Управление образованием: теория и практика. – 2017. – № 4. – С. 29–56.





**Автор-составитель**  
Кольцова Ольга Станиславовна

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ  
ПО ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ  
ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ СМОЛЕНСКОЙ ОБЛАСТИ**

Подписано в печать 20.04.2021 г. Бумага офсетная.  
Формат 60x84/16. Гарнитура «Times New Roman».  
Печать лазерная. Усл. печ. л. 4.  
Тираж 100 экз.

ГАУ ДПО СОИРО  
214000, г. Смоленск, ул. Октябрьской революции, 20а.

