

Государственное автономное образовательное учреждение Тюменской области  
дополнительного профессионального образования  
«Тюменский областной государственный институт развития регионального образования»

**РЕКОМЕНДАЦИИ  
ПО ИСПОЛЬЗОВАНИЮ УСПЕШНЫХ ПРАКТИК,  
РАЗРАБОТАННЫЕ С УЧЕТОМ АНАЛИЗА РЕЗУЛЬТАТОВ  
МОНИТОРИНГА ПОКАЗАТЕЛЕЙ**

**УСПЕШНЫЕ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ,  
ВЫЯВЛЕННЫЕ НА ОСНОВЕ АНАЛИЗА РЕЗУЛЬТАТОВ  
МОНИТОРИНГА ПОКАЗАТЕЛЕЙ**

Тюмень, 2022

**РЕКОМЕНДАЦИИ «УСПЕШНЫЕ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ВЫЯВЛЕННЫЕ НА ОСНОВЕ АНАЛИЗА РЕЗУЛЬТАТОВ МОНИТОРИНГА ПОКАЗАТЕЛЕЙ»:** Рекомендации – Тюмень, ГАОУ ТО ДПО «ТОГИРРО», 2022. – 8 с.

**Составитель:** Менг О.В., руководитель ЦНППМПР г. Ишима

Рекомендации разработаны на основе анализа результатов экспертизы деятельности муниципальных методических служб Тюменской области по направлению «Система мониторинга эффективности руководителей всех образовательных организаций». В рекомендациях представлены выводы по результатам экспертизы, рекомендации по реализации управленческого цикла и успешные практики, выявленные в ходе экспертизы.

Рекомендации предназначены для муниципальных органов управления в сфере образования, муниципальных методических служб.

## **Успешные практики управленческой деятельности, выявленные на основе анализа результатов мониторинга показателей**

Рекомендации разработаны на основе анализа результатов экспертизы деятельности муниципальных методических служб Тюменской области (далее – Экспертиза) по направлению «Система мониторинга эффективности руководителей всех образовательных организаций». Рекомендации предназначены для муниципальных органов управления в сфере образования, муниципальных методических служб.

Экспертиза проводилась в период 14.06-01.07.2022 в соответствии с планом мероприятий ГАОУ ТО ДПО «ТОГИРРО» по реализации региональной модели профессионального развития педагогических и управленческих кадров в Тюменской области на период 2021-2024 года, утвержденной приказом ГАОУ ТО ДПО «ТОГИРРО» от 22.03.2021 № 33а-О, с целью получения объективной и достоверной информации об эффективности деятельности муниципальных методических служб (далее – ММС) и влияния их деятельности на развитие качества образования. В экспертизе приняли участие 26 муниципальных образований Тюменской области.

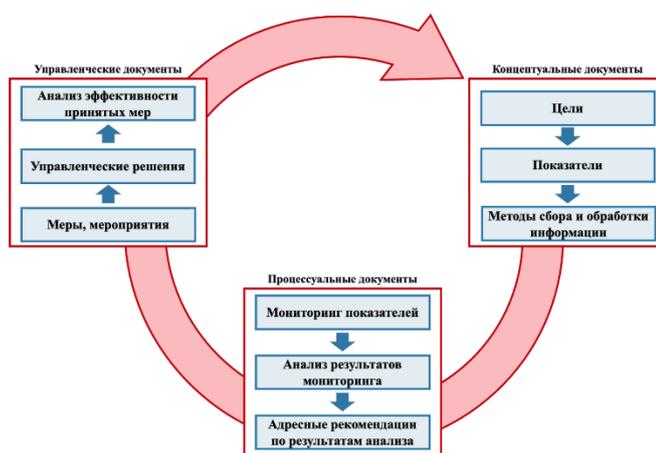
Оценка эффективности деятельности ММС позволила получить актуальную информацию о результатах деятельности, достижении показателей, выявить лучшие практики управленческой деятельности, проблемные зоны для последующей организации деятельности по их совершенствованию.

Результаты экспертизы показали, что во всех муниципалитетах разрабатываются концептуальные, процессуальные документы, регламентирующие деятельность управленческих работников и резерва управленческих кадров, ведется работа по реализации управленческого цикла, по повышению эффективности управленческой деятельности, своевременно проводится процедура аттестации руководителей ОО на соответствие занимаемой должности, ведется системная работа по формированию резерва управленческих кадров.

Экспертиза позволила выявить муниципалитеты, в которых муниципальные методические службы демонстрируют высокий уровень эффективности деятельности по обеспечению качества управления образованием.

Эффективность управления качеством образования в региональной и муниципальных системах образования определяется целостностью деятельности в рамках управленческого цикла.

Согласно методических рекомендаций по развитию механизмов управления качеством образования, разработанных Федеральным институтом оценки качества образования, управленческий цикл рассматривается как система поэтапно выполняемых действий, закрепленных в соответствующих документах, направленная на выявление дефицитов при помощи конкретных инструментов, а также их устранение при помощи конкретных мер, разработанных на основе этих дефицитов.



Структура управленческого цикла

Управленческий цикл системы управления качеством образования начинается с выдвижения целей и их обоснования. Выдвижение целей предполагает определение стратегии развития системы управления качеством образования, а обоснование этих целей – наличие некоторой описательной части с указанием выявленной проблемы на основе ранее проведенного анализа либо предпосылок для выдвижения данной цели, в соответствии с которыми необходимо принять конкретные практические действия. При этом цели должны быть реалистичными, то есть достигаемыми и конкретными.

В соответствии с поставленными целями определяются:

- показатели (количественные или качественные оценки состояния системы управления качеством образования);

- методы сбора информации;

- источники получения информации.

Показатели должны быть ориентированы на измерение тех явлений и процессов, которые указаны в цели. Обоснованные цели, перечни показателей и сведения о методах сбора информации должны быть закреплены нормативно и могут содержаться в концептуальных документах (в концепциях, положениях, методологиях, моделях, регламентах и др.).

Для получения данных о состоянии системы управления качеством образования проводится мониторинг по установленным показателям. Мониторинг должен включать в себя сбор информации по разработанным показателям, обработку и систематизацию полученной информации. Кроме того, сведения о проведении мониторинга должны включать сроки проведения мониторинга и информацию об использовании результатов мониторинга. Примером документа о проведении мониторинга может быть приказ или письмо, направленное участникам образовательных отношений, содержащее нормативные основания для проведения мониторинга.

По результатам мониторинга осуществляется анализ полученной информации, который должен включать не только описательную статистику, он предполагает выявление дефицитов и факторов, влияющих на результаты анализа, а также успешных практик. Для более глубокого изучения результатов можно использовать элементы кластеризации.

На основе результатов проведённого анализа разрабатываются адресные рекомендации, принимаются меры и проводятся различные мероприятия, направленные на совершенствование направления. Представленные для оценки документы должны содержать сведения о сроках реализации мер/мероприятий, об ответственных за их реализацию и об участниках мероприятий. По итогам проводимых мероприятий и принятых мер принимаются управленческие решения, то есть осуществляются конкретные действия, направленные на достижение

поставленных целей с учётом выявленных проблемных областей. Такие решения могут содержаться в приказах, распоряжениях, указаниях и т.п., либо носить рекомендательный характер.

Завершающим звеном управленческого цикла является анализ эффективности принятых мер. Итогом проведения такого анализа является определение проблемы, которая ложится в основу при формировании нового управленческого цикла.

По результатам проведенного анализа о деятельности муниципальных методических служб Тюменской области можно сделать вывод, что ММС г. Тюмени, г. Тобольска, Абатского, Бердюжского, Ишимского, Сорокинского, Тобольского, Тюменского муниципальных районов демонстрируют полный цикл управления от построения стратегии до проведения соответствующих измерений и использования этих измерений для повышения эффективности управления.

Так, в Муниципальных программах развития образования Абатского МР, Ишимского МР, Сорокинского МР, Тобольского МР, Тюменского МР, г. Тюмени, г. Тобольска, в Положении о муниципальной системе управления качеством образования Бердюжского МР содержатся не только цели и перечень задач, необходимых для реализации поставленной цели, но и обоснование их необходимости с учетом обозначенных проблем, с учетом особенностей муниципалитета и актуальных региональных и федеральных тенденций. Следует отметить, что представленные цели реалистичны.

Анализ концептуальных документов, статистических и аналитических материалов, материалов по результатам аналитической деятельности указанных муниципалитетов свидетельствует о полноте управленческого цикла в указанных муниципалитетах: в соответствии с поставленными целями определяются показатели, проводится мониторинг по обозначенным показателям, по результатам мониторинга осуществляется анализ полученной информации, даются адресные рекомендации, проводятся мероприятия, принимаются меры, управленческие решения, направленные на достижение поставленных целей с учётом выявленных проблемных областей, проводится анализ эффективности принятых мер.

Особенности успешной реализации управленческого цикла рассмотрим на примере двух муниципалитетов.

#### Абатский муниципальный район

Наличие мониторинга показателей закреплено в Положении о районном методическом кабинете отдела образования Администрации Абатского муниципального района, утвержденном приказом Администрации Абатского МР от 16.08.2021 №100, в Положении о распределении централизованного фонда стимулирования труда руководителей и работников ОО, утверждённом приказом Администрации Абатского МР от 24.12.2019 №63, приказами о проведении проверок, в Положении о кураторстве образовательных организаций, утвержденном приказом Администрации Абатского МР от 19.10.2020 №111.

Анализ результатов мониторинга просматривается в анализе мониторинга деятельности руководителей образовательных организаций Абатского района за 2021-2022 учебный год, который содержит описание статистических фактов, факторы, определяющие результаты, выявляет дефициты, успешные практики.

Наличие адресных рекомендаций отражено в рекомендациях по результатам кураторских выездов, в решениях аппаратных совещаний с руководителями образовательных учреждений (далее – ОУ) Абатского муниципального района. В районе осуществляется работа Школы руководителя ОУ, разрабатываются планы работы Школы. Ведется учет административно-управленческих работников района, добровольно прошедших процедуру выявления профессиональных дефицитов. Сформирована система работы с резервом управленческих кадров.

По результатам анализа тематических, кураторских выездов принимаются управленческие решения. Проводится анализ эффективности принятых мер, который представляется на аппаратных совещаниях, августовском форуме.

#### Тобольский муниципальный район

Мониторинг показателей закреплен в муниципальной программе "Развитие образования в Тобольском муниципальном районе на 2021 год и плановый период 2022-2023 годов", утвержденной распоряжением администрации Тобольского муниципального района от 29.09.2020 г. №699, представлен в Дорожной карте по

формированию системы мониторинга эффективности деятельности руководителей образовательных организаций Тобольского района, Положении о мониторинге качества дополнительного профессионального образования педагогических и руководящих работников Тюменской области.

Анализ результатов мониторинга просматривается в анализе кадровой политики образовательных организаций Тобольского муниципального района за 2019-2022 гг., результатах мониторинга МСОКО за 2021 год и анализе анкеты "Удовлетворенность педагогических работников ОО Тобольского района условиями труда".

Наличие адресных рекомендаций отражено в рекомендациях коллегии отдела образования Администрации Тобольского муниципального района (выписка из протокола №4 от 31.05.2022 г.).

Наличие мер, мероприятий отражено в приказах о направлении руководителей на стажировку по программе "Эффективные механизмы управления качеством образования на региональном и муниципальном уровнях", информации о результативности участия педагогических работников и управленческого персонала образовательных организаций Тобольского района в профессиональных конкурсах за 4 четверть 2021-2022 учебного года, мониторинге повышения профессионального мастерства и распространения опыта работы управленческих команд образовательных организаций Тобольского района за 2021 -2022 учебный год. Систематически проводится анализ эффективности проведенных мероприятий, принятых мер и управленческих решений.

Распространение успешных практик способствует повышению эффективности управления качеством образования, в связи с этим муниципальным методическим службам г. Тюмени, г. Тобольска, Абатского, Бердюжского, Ишимского, Сорокинского, Тобольского, Тюменского муниципальных районов рекомендуется презентовать свой эффективный опыт реализации управленческого цикла.