

## **Программа обследования руководителей общеобразовательных организаций**

Школьное управление, деятельность директоров стала в последнее время приоритетом в международной образовательной политике и исследованиях.

В отечественных образовательных исследованиях тема школьного управления разрабатывалась в течение ряда лет. Наиболее значительными в этой области можно считать работы таких авторов, как Пригожин А.И., Ушаков К.М., Днепров Э.Д., Шейн Э. [1, 2, 3, 4, 5]. Следует отметить также недавние работы Д. Фишбеина [6, 7], исследования сотрудников института образования НИУ ВШЭ под руководством А.Г. Каспржака [8, 9, 10, 11].

Широко известны исследования зарубежных исследователей, фокусом которых было эффективное лидерство (Senge P., Edmonds, R., Fullan, M., Leithwood, P. Hallinger, Anderson, S.E) [12, 13, 14, 15, 16, 17].

Разделы, посвящённые школьному управлению, обязанностям директора являются обязательным элементом масштабного международного исследования учительского корпуса TALIS, проведённого ОЭСР в 2008, 2013 гг. Исследование включало анкетирование как учителей, так и руководителей репрезентативной национальной выборки общеобразовательных организаций, в фокусе которого были вопросы оценки директором качества работы учителей, предоставления им обратной связи и поддержки профессионального развития. Другим исследованием учительского корпуса, включающим раздел, посвящённый директорам, является исследование, проводимое Всемирным Банком «САБЕР - Учителя» (SABER), в котором три российских региона приняли участие в 2014 г.

Программа обследования руководителей общеобразовательных организаций в 2015 году включает основные вопросы, использовавшиеся в данном обследовании для обеспечения его мониторингового характера. Наряду с этим программа ориентирована на анализ изменений в работе общеобразовательных организаций и управленческих практиках их руководителей, обусловленных изменениями законодательной, нормативно- правовой базы. В 2015 году была расширена часть, посвященная оценке директорами финансовых показателей деятельности образовательной организации: самостоятельности в распределении бюджетных и внебюджетных средств образовательной организации, в том числе средств на оплату труда и стимулирование педагогических кадров.

Важным представлялось более глубокое, чем раньше изучение форм и содержания повышения квалификации руководителей образовательных организаций, как по менеджменту и экономике (требования к квалификации руководителя действующими нормативными документами установлены в виде обязательного высшего профессионального образования 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), так и по общим вопросам управления школой. А также необходимо было отследить тенденции, связанные со сроками прохождения руководителями подготовки, переподготовки и повышения квалификации, поскольку, согласно действующему законодательству, ответственность за указанные виды подготовки несет либо учредитель, либо руководитель самостоятельно.

Здесь же необходимо отметить, что в последние годы серьезные изменения произошли в порядке назначения, аттестации и оценки эффективности работы руководителей образовательных организаций. Исследования, проведенные Центром развития лидерства Института образования,<sup>1</sup> свидетельствуют о складывании совершенно разных региональных практик кадровой работы по этим направлениям. Так, в некоторых регионах продолжена традиция присвоения руководителем по результатам аттестации квалификационных категорий, в большинстве же – аттестация проводится только на соответствие занимаемой должности. В части регионов в процедурах назначения директоров на должность предусмотрено активное участие общественности и профессионального сообщества, конкурсные процедуры и альтернативный выбор, в других – назначение директоров безальтернативно, иногда даже без предъявления требований к образованию по менеджменту и управлению. Складывание столь разнообразных региональных практик может стать серьезной угрозой единству требований к профессиональной квалификации и результатам деятельности руководителей образовательных организаций, что, в свою очередь, является риском успешной реализации ФГОС общего образования. Таким образом, необходимо осуществлять мониторинг требований к руководителям, их отношения и понимания указанных требований, наиболее характерных управленческих практик (по управлению финансами, материальными и кадровыми ресурсами, управлению учебным процессом и взаимодействию с педагогическим коллективом) и влияния на них системы подготовки и повышения квалификации.

Важным является продолжение работы по выявлению указанных выше тенденций в образовательных учреждениях разных территорий, организационно-правовых форм, видов и уровней образования. В этом ключе необходимо выделять и рассматривать недавно образованные территориальные образовательные комплексы, а также учреждения, потерявшие свой особый статус учреждений повышенного уровня (гимназии и лицеи) и т. д.

---

<sup>1</sup> Ссылка на ГК от 19.09.2014 г.

В 2014 году в связи с принятием Федерального закона от 21 июля 2014 г. № 256-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам проведения независимой оценки качества оказания услуг организациями в сфере культуры, социального обслуживания, охраны здоровья и образования" внесены изменения в Федеральный закон от 29 декабря 2012 года N 273-ФЗ "Об образовании в Российской Федерации" (ст. 95), предусматривающие возможность проведения независимой оценки качества подготовки обучающихся и независимой оценки качества образовательной деятельности организаций, осуществляющих образовательную деятельность.

В обследовании 2015 года специальное внимание будет сфокусирована на анализе следующих тенденций в общем образовании, выделенных по результатам обследования 2014 г., а также на основе экспертных оценок:

Педагогическое лидерство, как управленческая практика, нацеленная на создание в школах ориентированной на учебные достижения образовательной среды, поддержку и развитие педагогов, и улучшение качества их преподавания среди современных директоров распространение не получило.

Введение эффективного контракта с руководителями общеобразовательных организаций предполагает стимулирование руководителей за достижение показателей эффективности деятельности образовательной организации. При этом состав показателей не отражает в полной мере актуальных задач государственной политики (обучение учащихся разных групп, повышение качества образования, а не только результатов итоговой аттестации, самостоятельность школы в распределении финансовых ресурсов и т. д.)

Введение эффективного контракта предполагает материальное стимулирование работников за качество результатов работы. При введении новой системы оплаты труда (НСОТ), предшествовавшей эффективному контракту, образовательным организациям рекомендовалось не менее 30% фонда оплаты труда направлять на стимулирование сотрудников. Рекомендуемое Единой трехсторонней комиссией повышение заработной платы за счет базовой части фонда оплаты труда в условиях недостаточности финансовых средств происходит за счет перераспределения имеющихся средств и ведет к уменьшению объема стимулирующей части фонда оплаты труда и снижению роли стимулирующих выплат в мотивации работников. В настоящее время отсутствуют статистические данные о структуре фонда оплаты труда и доле стимулирующей части в нем.

Одним из используемых региональными и муниципальными властями механизмов решения финансовых проблем в условиях необходимости обеспечить доведение средней заработной платы педагогов до среднего по региону становится более жесткая политика в отношении использования руководителями образовательных организаций финансовых

средств. Региональные власти и органы местного самоуправления все чаще не доводят субсидии до организаций в полном объеме на весь год, возвращается в практику сметное финансирование и ежемесячное (или ежеквартальное) перечисление средств образовательных организациям на основании заявок руководителей с постатейной разбивкой. Уменьшается число образовательных организаций, имеющих собственную бухгалтерию. Сохраняется дифференциация образовательных организаций по показателям, измеряемым данным мониторингом.

#### *Цель и задачи обследования*

Цель обследования - получение информации о различных аспектах деятельности общеобразовательных организаций, стратегиях их руководителей для оценки процесса реализации государственной образовательной политики, прогноза развития системы начального общего, основного общего, среднего общего образования, информирования заинтересованных сторон.

Объектом исследования являются руководители общеобразовательных организаций, а также заместители руководителя по учебно-воспитательной работе.

Руководители общеобразовательных организаций выступают и как эксперты в своей области, и как лица, принимающие ответственные решения.

#### *Предметом обследования являются:*

- оценка руководителями состояния и тенденций развития материально-технической базы, кадрового потенциала общеобразовательных организаций,
- оценка руководителями финансово-экономического положения организаций, социальных условий их деятельности,
- управленческий функционал руководителя общеобразовательной организации, в том числе его позиция как педагогического лидера,
- видение руководителями современного состояния и перспектив развития общеобразовательных организаций в контексте принятия Федерального закона от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», реализации государственной образовательной политики (в том числе мер по переходу на эффективный контракт, введению профессиональных стандартов педагога, введению ФГОС, внедрению новых форм реализации образовательных программ, введению независимой оценки качества образовательной деятельности и др.),
- оценка руководителями общеобразовательных организаций актуальной ситуации информационного взаимодействия и общественного участия в управлении,

- оценка руководителями взаимодействия общеобразовательных организаций с органами, осуществляющими управление, контроль и надзор в сфере образования,
- профессиональная подготовка и профессиональное развитие руководителей и заместителей руководителей,

#### *Задачи обследования 2015 года:*

анализ содержания государственной политики в сфере начального общего, основного общего, среднего общего образования, выделение основных приоритетов, требующих отражения в программе обследования;

разработка инструментария для проведения опроса руководителей общеобразовательных организаций с сохранением его мониторингового характера;

сбор социологических данных;

подготовка и обработка собранного материала;

проведение и описание анализа полученных результатов с последующим широким информированием заинтересованных сторон.

#### *Проблематика обследования*

Программа обследования 2015 года сформирована с учетом необходимости сохранения его мониторингового характера.

Вместе с тем Программа учитывает изменения в законодательстве и государственной образовательной политике, обусловившие снижение или утрату актуальности ряда сюжетов.

В ходе анализа выделены следующие законодательные акты и стратегические (программные) документы государственной образовательной политики, определившие изменения в системе общего образования, которые должны быть учтены в обследовании.

Федеральный закон от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;

Федеральный Закон N 83-ФЗ от 8 мая 2010 "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений",

Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики»;

Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 599 «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки»;

Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» на 2013-2020 годы»;

Федеральная целевая программа развития образования на 2016 – 2020 годы.

План мероприятий («дорожная карта») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки», утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 30 апреля 2014 г. № 722-р;

Федеральные государственные образовательные стандарты общего образования;

Комплексная программа повышения профессионального уровня педагогических работников общеобразовательных организаций, разработанная в соответствии с Поручением Президента России и утвержденная 28 мая 2013 года;

Федеральный закон от 21 июля 2014 г. № 256-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам проведения независимой оценки качества оказания услуг организациями в сфере культуры, социального обслуживания, охраны здоровья и образования".

Выделены основные изменения, обусловленные указанными законодательными актами и стратегическими (программными) документами государственной образовательной политики, требующие учета в программе обследования:

повышение заработной платы педагогических работников, переход на эффективный контракт с педагогическими работниками и руководителями общеобразовательных организаций,

реализация возможностей Федерального закона от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» в части реализации новых форм организации образования: обучение (электронное), сетевая форма реализации образовательных программ,

изменения в порядке приема на работу, аттестации и оценке эффективности деятельности руководителей общеобразовательных организаций (расширение прав учредителей образовательных организаций),

изменения в аспектах финансово-хозяйственной самостоятельности общеобразовательных организаций, механизмов финансирования организаций предоставления общего образования, обусловленные реализацией Федерального Закона N 83-ФЗ от 8 мая 2010 "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений", Федерального закона от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»,

привлечение молодых педагогов для работы в общеобразовательные организации,

модернизация системы подготовки педагогических кадров и повышения квалификации,

обеспечение доступности качественного образования, независимо от места жительства, вида общеобразовательных организаций,

объединение (укрупнение) общеобразовательных организаций (создание образовательных комплексов, базовых общеобразовательных организаций с филиалами и подвозом обучающихся),

введение независимой оценки качества образовательной деятельности образовательных организаций.

*Основные тематические направления (сюжеты) и гипотезы обследования*

На основе проведенного анализа определены семь тематических направлений (сюжетов) обследования. В рамках каждого направления (сюжета) сформулированы гипотезы обследования (в соответствии с рисунком 1, таблицы 1 и 2).

*1. Направление (Сюжет): дифференциация общеобразовательных организаций по уровню ресурсной обеспеченности, предоставляемых образовательных возможностей в зависимости от организационно-правовой формы, образовательных программ, размера, территории.*

Гипотеза 1.1. Существует дифференциация общеобразовательных организаций по доступности дополнительных общеобразовательных программ, профильного обучения, обучения в электронной форме.

Гипотеза 1.2. Укрупнённые общеобразовательные организации предоставляют своим учащимся больше возможностей для дополнительного образования и профильного обучения.

Гипотеза 1.3. В условиях роста дефицита бюджетов субъектов РФ ухудшается финансово-экономическое положение общеобразовательных организаций во всех группах школ.

*2. Направление (Сюжет): дифференциация общеобразовательных организаций по результатам деятельности в зависимости от организационно-правовой формы, образовательных программ, размера, территории, контингента*

Гипотеза 2.1. Существует устойчивая дифференциация общеобразовательных организаций по результатам ЕГЭ, ОГЭ, «продвигающей силе» (способность обеспечивать максимально продолжительную образовательную траекторию своим учащимся, включая как общее образование, так и дальнейшее профессиональное) в зависимости от контекстных характеристик общеобразовательной организации (особенностей территории, вида образовательной организации).

*3. Направление (Сюжет): особенности управленческих стратегий руководителей в общеобразовательных организациях различной организационно-правовой формы, размера, территории, реализующих образовательные программы разного уровня, работающие с разными группами контингента*

Гипотеза 3.1. Стратегии привлечения контингента в общеобразовательные организации являются частью образовательной политики школы и дифференцированы в зависимости от типа учебного заведения (обычная школа или школа, реализующая программы повышенного уровня)

*4. Направление (Сюжет): управленческий функционал руководителя, в том числе его позиция педагогического лидера.*

Гипотеза 4.1. Руководители общеобразовательных организаций не выполняют в должной мере обязанности педагогического лидера в современном понимании. Для них не являются приоритетными направления работы, связанные с управлением учебно-воспитательным процессом, кроме приема на работу и оценки качества работы педагогов.

Гипотеза 4.2. Приоритеты в управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций соответствуют показателям, заданным эффективным контрактом и требованиями вышестоящих органов управления образованием.

Гипотеза 4.3. В текущих управленческих практиках директоров общеобразовательных школ приоритетом является управление ресурсами, контроль и оценка качества работы школы, эти приоритеты поддержаны системой повышения квалификации руководителей.

*5. Направление (Сюжет): повышение заработной платы учителей, введение эффективного контракта.*

Гипотеза 5.1. Зарплата учителей растет, при этом разрыв между текущей заработной платой и заработной платой, при которой педагоги могли бы сосредоточиться на своей основной деятельности (т.е. отказаться от совместительства на стороне) сохраняется.

Гипотеза 5.2. Существует дифференциация заработной платы в зависимости от территории, размера школы.

Гипотеза 5.3. Роль материальных стимулов в общеобразовательных организациях снижается в связи с тем, что происходит перераспределение составных частей фонда оплаты труда в пользу базовой части, объемы стимулирующих выплат педагогов снижаются.

Гипотеза 5.4. Организация оценки качества работы учителей ориентирована на показатели, установленные системой внешней оценки работы школы, но не стимулирует рост качества преподавания.

*6. Направление (сюжет): самостоятельность общеобразовательных организаций*

Гипотеза 6.1. Общеобразовательные организации обладают низкой степенью самостоятельности в планировании и расходовании финансовых ресурсов.



Гипотеза 6.2. Система взаимодействия учредителя с общеобразовательной организацией (включая принятие кадровых решений - назначение и увольнение руководителей) не выстроена на основе обратной связи в отношении качества и эффективности их работы.

Гипотеза 6.3. Число проверок общеобразовательных организаций значительно и имеет тенденцию к росту.

*Основные блоки обследования, изменения в их содержании в обследовании 2015 года*

В обследовании 2015 года изменена структура блоков обследования. Блок «Кадры» исключен. Его вопросы распределены между блоками «Ресурсы» и «Кадровая политика».

Исключен блок «Финансовая политика». Его вопросы распределены между блоками «Ресурсы» и «Взаимодействие общеобразовательных организаций с органами, осуществляющими управление, контроль и надзор в сфере образования». Включен новый блок «Взаимодействие общеобразовательных организаций с органами, осуществляющими управление, контроль и надзор в сфере образования».

Блок «Общие сведения об организации» содержит вопросы о территории функционирования организации, особенностях организационно-правовой формы, реализуемых образовательных программ, размере школ и др.

Блок даёт информацию для анализа данных анкеты в разрезе контекстных характеристик образовательной организации.

Блок соотносится, таким образом, со всеми выделенными сюжетами исследования, в особенности с сюжетами 1, 2, 3, связанными с дифференциацией образовательных организаций.

Блок «Ресурсы» включает вопросы относительно финансирования и ресурсной обеспеченности общеобразовательных организаций (включая оценку изменений показателей):

Структура источников доходов;

Структура направлений расходов;

Структура расходов на оплату труда;

Блок соотносится с сюжетом 1 и позволяет проверить гипотезу относительно различий в ресурсной обеспеченности в зависимости от организационно-правовой формы, образовательных программ, размера, территории, контингента, и гипотезу относительно ухудшения финансово-экономического положения общеобразовательных организаций.

*Блок «Образовательная политика»* включает вопросы об используемых формах обучения, охвате дополнительными общеобразовательными программами, программами профильного обучения, а также о стратегиях набора контингента, политике информационной открытости и взаимодействия с общественностью.

Формы приёма учащихся в первый, пятый и десятый классы;

Охват учащихся внутришкольным дополнительным образованием;

Объем внеурочной деятельности,

Охват учащихся профильным обучением;

Структура состава обучающихся (в разрезе семей, проживающих в микрорайоне, около общеобразовательной организации, в других местах);

Активность участия родителей в жизни общеобразовательной организации;

Использование в образовательном процессе сетевой и электронной формы обучения;

Охват учащихся горячим питанием;

В обследование 2015 года возвращен вопрос о средствах информирования и коммуникации с родителями обучающихся.

Включен вопрос о внутришкольной системе оценки качества (мониторингах).

Исключены вопросы о вовлеченности родителей, изменения в школьном климате: мотивация обучающихся, проблемное поведение обучающихся. Впервые включен вопрос о , профессиональном сотрудничестве в школьных коллективах.

Блок соотносится с сюжетами 1 и 3 и позволяет проверить соответствующие гипотезы.

*Блок «Образовательные результаты»* включает вопрос об образовательных результатах организации (результаты итоговой аттестации обучающихся, образовательные траектории, отсев):

результаты ЕГЭ, ОГЭ;

образовательные траектории учащихся после 9-го класса;

образовательные траектории выпускников общеобразовательных организаций.

Блок соотносится с сюжетом 2 и позволяет проверить гипотезу о дифференциации общеобразовательных организаций по результатам деятельности в зависимости от организационно-правовой формы, образовательных программ, размера, территории, контингента.

*Блок «Кадровая политика»* включает вопросы, характеризующие заработную плату педагогов, показатели оценки эффективности их деятельности:

Структура кадрового состава;

Дефицит кадров;

Дефициты знаний (навыков) персонала;

Изменения в показателях кадрового потенциала: численность учителей, различных категорий персонала, нагрузка учителей, соотношение учитель/ученик, наполняемость класса;

Текущий уровень заработной платы педагогов;

Средний размер заработной платы различных категорий работников;

Уровень заработной платы, который позволил бы привлечь на полную ставку «преподавателя своей мечты»;

Уровень зарплаты, который гарантировал бы, что педагоги могли бы сосредоточиться на своей основной деятельности (т.е. отказаться от совместительства на стороне);

Уровень зарплаты, который позволил бы Вам привлечь на полную ставку молодых перспективных педагогов;

Размер стимулирующих выплат;

Показатели, используемые для определения размера стимулирующих выплат;

Способы оценивания качества работы учителей.

Исключен вопрос о масштабах и барьерах использования педагогами современных средств технического обеспечения и оборудования.

Добавлен вопрос о доле стимулирующей части в фонде оплаты труда педагогических работников.

Блок соотносится с сюжетами 4 и 5 и позволяет проверить гипотезы указанных сюжетов.

*Блок «Управление»* содержит вопросы, касающиеся обязанностей руководителя, распределения полномочий, форм осуществления педагогического руководства:

Обязанности руководителя;

Формы осуществления педагогического руководства;

Механизмы распределенного лидерства в анализе, целеполагании, планировании и реализации управленческих решений (впервые включен в обследование)

Мониторинг как основа для принятия управленческих решений руководителем (впервые включен в обследование)

Проверки образовательных учреждений.

Блок позволяет проверить гипотезы сюжета 4.

*Блок «Взаимодействие общеобразовательных организаций с органами, осуществляющими управление, контроль и надзор в сфере образования»* включает вопросы, характеризующие характер управления общеобразовательными организациями со стороны учредителя, соотношение централизации и автономии, характер обратной связи, введение эффективного контракта с руководителями общеобразовательных организаций, введение независимой оценки качества образовательных организаций:

Вопросы о наличии собственной бухгалтерии, количестве проверок из обследования 2014 года вновь включены в обследование.

Включены вопросы о показателях оценки эффективности работы руководителя общеобразовательной организации, критериях назначения или увольнения руководителя общеобразовательной организации, самостоятельности в принятии финансовых решений.

Блок соотносится с сюжетом 6 и позволяет проверить соответствующие гипотезы.

*Блок «Сведения о руководителе»* включает вопросы о руководителе общеобразовательной организации: о его поле, возрасте, образовании, стаже работы на административной должности, наличии дополнительного образования в области управления образованием, о специальности, по которой получено высшее образование.

В обследование включен вопрос о сроках обучения руководителя и заместителя руководителя (до или после назначения на должность), содержания подготовки.

Блок соотносится с сюжетом 4, позволяет выявить особенности позиции лидера в зависимости от контекстных характеристик.

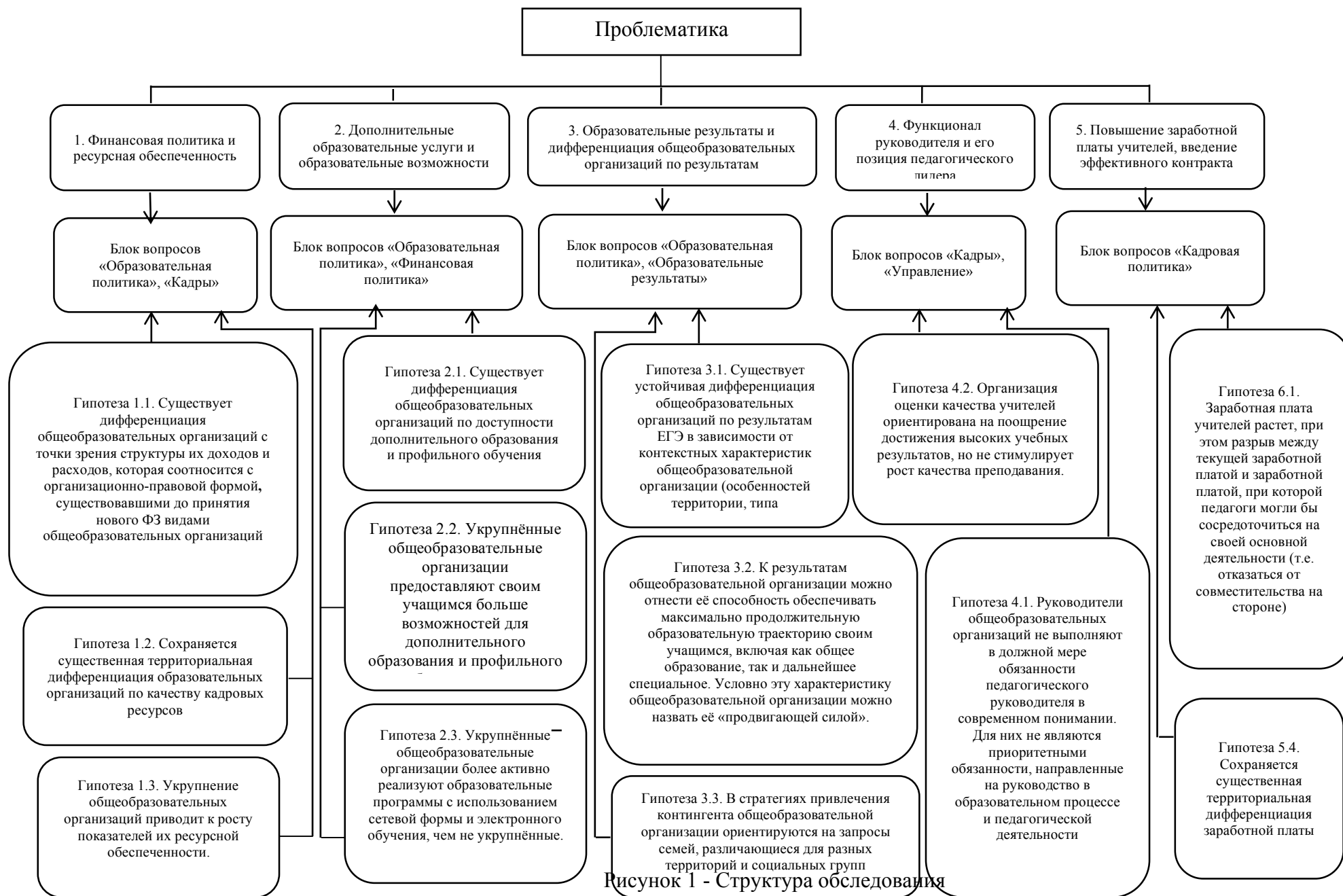


Рисунок 1 - Структура обследования

Таблица 1 - Схема обследования в динамике

Тематические блоки	Содержание	8-я волна	9-я волна	10-я волна	11-я волна	12-я волна	13-я волна
		2010	2011	2012	2013	2014	2015
1. Общие сведения об организации	Вид						
	Форма собственности						
	Количество учащихся						
	Количество учащихся по параллелям						
	Доля мальчиков						
	Количество классов						
	Количество учителей						
	Местоположение (город/село)						
	Переход в новый тип учреждения (тип учреждения)						
	Инициированность перехода						
	Укрупнение учреждения						
2. Ресурсы	Обеспеченность основными видами ресурсов						
	Обеспеченность объектами инфраструктуры						
	Количество компьютеров						

Продолжение таблицы 1

	Обеспеченность в % к необходимому уровню (ресурсная готовность) к введению нового ФГОС начальной школы						
	Дефициты при переходе на ФГОС основного общего образования						
	Доступ к Интернету						
	Наличие сайта						
	Использование объектов инфраструктуры других ОУ						
	Скорость Интернета						
	Оплата Интернета						
	Проблема второй смены						
	Среднемесячный объем трафика						
	Охват горячим питанием						
3. Образовательные стратегии	Формы приёма учащихся в первый, пятый и десятый классы						
	Оценка конкурса в следующем учебном году						
	Профиль образовательных программ						

Продолжение таблицы 1

Переход на новые федеральные государственные образовательные стандарты						
Наличие программ дистанционного обучения						
Оценка спроса населения на услуги образовательного учреждения						
Формы взаимодействия с образовательными учреждениями профессионального образования.						
Оценка преимуществ образовательного учреждения						
Охват учащихся предпрофильной подготовкой						
Охват системой внутришкольного дополнительного образования (кружковой работой)						
Доля учащихся, посещающих внутришкольные дополнительные занятия на бюджетной основе						
Охват учащихся профильным обучением						



Продолжение таблицы 1

	Количество часов, отведенных на внеурочную деятельность						
	Участие в реализации образовательных программ с использованием сетевой формы						
	Участие в реализации образовательных программы с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий						
	Факторы, влияющие на выбор родителями общеобразовательной организации						
	Структура состава обучающихся (в разрезе семей, проживающих в микрорайоне, около общеобразовательной организации, в других местах)						
	Структура состава обучающихся (в разрезе мигранты, постоянно проживающие)						
	Сохранение индивидуального подхода в						

	укрупненных общеобразовательных организациях						
--	--	--	--	--	--	--	--

Продолжение таблицы 1

	Количество несчастных случаев в крупных общеобразовательных организациях						
	Количество детей с девиантным поведением в крупных общеобразовательных организациях						
	Результаты обучения в крупных общеобразовательных организациях						
	Отличия по социальному составу детей						
	Влияние различий по социальному составу на результаты обучения						
	Виды поддержки общеобразовательных организаций со сложным контингентом						
	Структура обучающихся						
	Отношение к нововведениям						
	Доля учащихся, сдававших ГИА						

	Доля учащихся, сдававших ЕГЭ						
	Средний балл ЕГЭ по русскому языку						
	Средний балл ЕГЭ по математике						

Продолжение таблицы 1

	Изменения в образовательной организации						
	Выбор форм дальнейшего обучения (армия)						
4. Финансовая политика	Показатели, учитываемые Учредителем при определении объёма финансирования образовательного учреждения						
	Динамика финансовых показателей за последние три года						
	Переход на финансирование по нормативам в расчете на одного ученика						
	Структура источников доходов						
	Структура направлений расходов						
	Структура расходов из внебюджетных средств						
	Структура расходов на оплату труда						
	Оценка устойчивости финансового						

	положения образовательного учреждения						
	Задолженность по оплате коммунальных услуг						

Продолжение таблицы 1

	Задолженность по оплате труда						
	Учет особенностей образовательных программ и контингента при расчете нормативных затрат						
	Структура муниципального задания						
	Прогнозы изменений в структуре источников финансирования						
	Наличие индивидуальной бухгалтерии						
	Самостоятельность в планировании и расходовании финансовых средств						
5. Кадровая политика	Структура кадрового состава						
	Изменения в кадровых вопросах						
	Возрастная структура педагогического персонала						

	образовательного учреждения						
	Текущность кадров среди молодых преподавателей						
	Доля молодых учителей						

Продолжение таблицы 1

	Курирование молодых учителей						
	Структура совместителей						
	Критерии приема на работу учителей						
	Следствия высокой и низкой оценки качества работы учителя						
	Способы оценивания качества работы учителей						
	Оценка обязанностей директора						
	Факторы, влияющие на размер стимулирующих выплат						
	Формы педагогического лидерства						
	Дефицитные области знаний и навыков учителей						

	Потребность в учителях						
6. Оплата труда учителей	Изменения ФОТ учреждения						
	Доля педагогов, получающих стимулирующие надбавки в результате введения НСОТ						

Продолжение таблицы 1

	Структура расходов на оплату труда по категориям персонала						
	Структура преподавательского состава в разрезе размера стимулирующих выплат (%)						
	Виды доплат педагогам						
	Доля педагогов, получающая доплаты						
	Размеры стимулирующих выплат						
	Оценка возможности дополнительного заработка учителей внутри образовательного учреждения						
	«Идеальная зарплата» для педагога, молодого педагога						

	«Преподаватель своей мечты». Уровень его зарплаты						
	Изменения, связанные с ростом заработной платы						
	Средний размер заработной платы педагогов, других категорий работников						

Продолжение таблицы 1

7. Повышение квалификации	Доля учителей, повышавших свою квалификацию за последние 5 лет						
	Доля учителей, повышавших свою квалификацию за последний год						
	Доля педагогов, повышавших свою квалификацию по вопросам внедрения ФГОС начальной школы						
	Инициатива и финансирование переподготовки кадров						
	Формы повышения квалификации учителей						
	Доля учителей, использующих навыки работы на компьютере в повседневной работе						

	Использование технических средств и специального оборудования						
	Образование учителей						
	Наличие квалификационных категорий						
	Модели финансирования повышения квалификации педагогов						

Продолжение таблицы 1

	Учреждения, в которых учителя осваивают программы повышения квалификации						
8. Управление образовательным учреждением	Наличие Попечительского совета						
	Наличие Наблюдательного совета						
	Наличие Управляющего совета						
	Полномочия Управляющего советом						
	Эффекты деятельности Управляющего совета						
	Решение конфликтных ситуаций						
	Сохранение Управляющего совета						



	в автономном учреждении						
	Средства информирования и коммуникации с родителями						
	Механизмы для принятия решений						
	Проверки общеобразовательных организаций						
	Участие родителей в жизни общеобразовательной организации						

Продолжение таблицы 1

	Предоставление ежегодного публичного доклада (отчета)						
	Участие заместителей директора и педагогов в целеполагании, планировании и реализации управленческих решений						
	Мониторинг как основа для принятия управленческих решений в организации						
9. Сведения о руководител	Должность						
	Возраст						
	Образование						

Специальность, по которой получено высшее образование							
Стаж работы на административной должности							
Пол							
Сведения о повышении квалификации							
Наличие дополнительного образования в области управления образованием							

Продолжение таблицы 1

Сроки прохождения руководителями менеджерской подготовки (до или после назначения на должность)							
Содержание подготовки руководителей и заместителей руководителей							

Таблица 2 - Ключевые индикаторы

№	Индикатор	Блок
1	Отношение уровня заработной платы, при котором учителя общеобразовательных организаций согласились бы сосредоточиться на основной деятельности, к их фактической заработной плате (по оценкам руководителей общеобразовательных организаций)	Блок «Кадровая политика»
2	Отношение уровня заработной платы, достаточного, по мнению руководителей общеобразовательных организаций, для привлечения на полную ставку молодых педагогов, к их фактической заработной плате (по оценкам руководителей общеобразовательных организаций)	Блок «Кадровая политика»
3	Удельный вес общеобразовательных организаций, реализующих общеобразовательные программы с использованием сетевой формы, в общем числе общеобразовательных организаций	Блок «Образовательная политика»
4	Удельный вес общеобразовательных организаций, реализующих образовательные программы с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий в общем числе общеобразовательных организаций	Блок «Образовательная политика»
5	Охват учащихся старших классов общеобразовательных организаций (10-11 классы) профильным обучением	Блок «Образовательная политика»
6	Охват учащихся общеобразовательных организаций бесплатным горячим питанием	Блок «Образовательная политика»
7	Удельный вес государственных (муниципальных) общеобразовательных организаций, получающих дополнительное по отношению к государственному (муниципальному) заданию финансирование, в общем числе государственных (муниципальных) общеобразовательных организаций	Блок «Взаимодействие общеобразовательных организаций с органами, осуществляющими управление, контроль и надзор в сфере образования»
8	Удельный вес руководителей общеобразовательных организаций, прошедших за последние 5 лет программы профессиональной переподготовки в области менеджмента и государственного и муниципального управления в общей численности руководителей общеобразовательных организаций	Блок «Сведения о руководителе»
9	Удельный вес руководителей общеобразовательных организаций, закончивших магистратуру в области управления, менеджмента, в общей численности руководителей общеобразовательных организаций	Блок «Сведения о руководителе»

Продолжение таблицы 2

10	Удельный вес руководителей общеобразовательных организаций, прошедших специализированную подготовку (по менеджменту и государственному и муниципальному управлению) до назначения на должность в общей численности руководителей общеобразовательных организаций	Блок «Сведения о руководителе»
11	Доля общеобразовательных организаций, которым субсидии на реализацию образовательных программ доводятся в полном объеме на весь год и без разбивки на статьи	Блок «Взаимодействие общеобразовательных организаций с органами, осуществляющими управление, контроль и надзор в сфере образования»
12	Число проверок общеобразовательных организаций в год	Блок «Взаимодействие общеобразовательных организаций с органами, осуществляющими управление, контроль и надзор в сфере образования»