

**Управление образования администрации
Харовского муниципального района**

ПРОТОКОЛ

**заседания Рабочей группы по организации муниципальной
системы оценки качества образования в Харовском муниципальном
районе в 2021 году (далее – Рабочая группа) №5 от 8 июля 2021 года**

На заседании присутствовали:

1. Председатель Рабочей группы: Громова Е.В.
2. Члены Рабочей группы: Петрова О.Н., Хломова О.В., Смирнова Т.И., Лебедева А.А., Калина И.А.

ПОВЕСТКА

1. О рассмотрении анализа качества системы мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций в Харовском муниципальном районе в период 2019-2021 годы.

2. Об утверждении адресных рекомендаций по итогам анализа показателей качества системы мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций в Харовском муниципальном районе в период 2019-2021 годы.

3. Организация мероприятий и комплекса мер, направленных на повышение качества мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций в Харовском муниципальном районе.

4. Принятие управленческих решений по результатам проведенного анализа.

Результаты заседания:

1. По первому вопросу повестки слушали Лебедеву А.А., главного специалиста по организационно-методической работе. Представлен анализ работы по показателям качества системы мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций в Харовском муниципальном районе в период 2019-2021 годы.

По первому вопросу принято решение утвердить анализ показателей качества системы мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций в Харовском муниципальном районе в период 2019-2021 годы.

2. По второму вопросу повестки слушали Лебедеву А.А., главного специалиста по организационно-методической работе.. Лебедева А.А. рассказала об адресных рекомендациях по показателям качества системы мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций.

По второму вопросу принято решение утвердить адресные рекомендации эффективности руководителей образовательных организаций в Харовском муниципальном районе в период 2019-2021 годы.

3. По третьему вопросу слушали Хломову О.В., заместителя начальника управления образования администрации Харовского муниципального района об организации мероприятий и комплекса мер, направленных на повышение качества системы мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций.

По третьему вопросу принято решение продолжить работу по реализации мероприятий и комплекса мер, направленных на повышение качества системы мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций

4. По четвертому вопросу слушали Громову Е.В., начальника управления образования администрации Харовского муниципального района. Были представлены управленческие решения за 2019-2021 годы по данному направлению.

По четвертому вопросу принято решение проанализировать эффективность проведенных мероприятий, принятых мер и управленческих решений.

5. Управлению образования администрации Харовского муниципального района (Громовой Е.В.) направить адресные рекомендации по достижению показателей качества системы мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций в Харовском муниципальном районе в период 2019-2021 годы в образовательные организации в срок до 15.08.2021.

6. Лебедевой А.А., главному специалисту по кадрам, опубликовать адресные рекомендации на сайте управления образования администрации Харовского муниципального района по достижению показателей качества системы мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций в Харовском муниципальном районе.

7. Управлению образования администрации Харовского муниципального района (Громовой Е.В.) на совете руководителей образовательных организаций представить и рассмотреть адресные рекомендации по показателям качества системы мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций.

8. Главному специалисту по организационно-методической работе Харовского муниципального района Лебедевой А.А. подготовить анализ эффективности принятых мер в срок до 16 июля 2021 года.

Председатель комиссии:

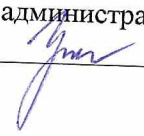
Громова Е.В.

Секретарь комиссии:

Калина И.А.

РАССМОТРЕНО

на заседании Рабочей группы по организации муниципальной системы оценки качества образования в Харовском муниципальном районе в 2021 году №5 от 08.07.2021

Начальник управления образования администрации Харовского района
 Е.В.Громова

Приложение 1 к протоколу заседания Рабочей группы по организации муниципальной системы оценки качества образования Харовского муниципального района в 2021 году №5 от 08.07.2021

Анализ показателей качества системы мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций в Харовском муниципальном районе в период 2019-2021 годы

Цели проведения мониторинга:

- повышение качества управленческой деятельности;
- формирование профессиональных компетенций руководителей образовательных организаций;
- анализ мероприятий по обеспечению качества подготовки обучающихся;
- анализ мероприятий по обеспечению ОО квалифицированными кадрами;
- формирование резерва управленческих кадров;
- анализ условий осуществления образовательной деятельности.

Задачи мониторинга:

- собрать, обработать и проанализировать показатели эффективности деятельности руководителей образовательных организаций, проанализировать динамику показателей;
- сформировать информационную основу для принятия обоснованных управленческих решений по повышению эффективности деятельности руководителей образовательных организаций;
- выявить образовательные организации с высокой эффективностью деятельности руководителей с целью распространения лучших практик;
- своевременно выявить управленческие проблемы и негативные тенденции в образовательных организациях с целью их последующего устранения, оказания адресной помощи;
- стимулировать целенаправленное и непрерывное повышение профессионального уровня, методологической культуры руководителей образовательных организаций, использование ими современных технологий управления образовательной организацией;
- повышать эффективность и качество управленческой деятельности;
- выявлять перспективы использования потенциальных возможностей

руководителей образовательных организаций.

В качестве источников информации при проведении мониторинга были использованы:

- ФСН «ОО-1» «Сведения об организации, осуществляющей образовательную деятельность по образовательным программам начального общего, основного общего, среднего общего образования»;
- мотивирующий мониторинг, утвержденный Указом Президента РФ от 4 февраля 2021 г. № 68 «Об оценке эффективности деятельности высших должностных лиц (руководителей высших исполнительных органов государственной власти) субъектов Российской Федерации и деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации»;
- статистические и аналитические материалы (справки, отчеты) о результатах оценочных процедур (ВПР, НИКО, ОГЭ, ЕГЭ, и др.);
- отчет о самообследовании образовательной организации;
- материалы по результатам аналитической деятельности, содержащие управленческие решения (приказы, распоряжения, рекомендации, протоколы и др.);
- материалы по результатам исследований по выявлению уровня сформированности профессиональных компетенций, по качеству управленческой деятельности и по оценке компетентностей руководителей образовательных организаций;
- аналитические справки, отчеты о результатах повышения квалификации, аттестации педагогов, аттестации руководителей (ГИС «Электронная школа»);
- аналитические справки, отчеты о деятельности школьных методических объединений, программы развития образовательных организаций, программы перехода образовательной организации в эффективный режим функционирования и развития.

**Критерии и показатели
системы мониторинга эффективности руководителей
образовательных организаций**

Таблица 1

№	Критерии	Показатели
1.	создание условий для достижения результатов	1. количество обучающихся в расчете на 1 работника общеобразовательных организаций; 2. доля педагогических работников в общей численности работников общеобразовательных организаций;

		3. количество руководящих работников в расчете на 10 педагогических работников в общеобразовательных организациях; 4. доля педагогических работников в возрасте до 35 лет в общей численности педагогических работников
2.	учет административно-управленческих работников, обладающих требуемым качеством профессиональной подготовки	доля руководителей, повысивших уровень профессиональных компетенций
3.	организация получения образования обучающимися с ОВЗ	1. учебный план общеобразовательной организации сформирован с учетом потребностей обучающихся с ОВЗ, детей-инвалидов; 2. доля образовательных организаций, где созданы условия для получения образования обучающихся с ОВЗ, детей-инвалидов; 3. доля обучающихся по адаптированным основным образовательным программам начального общего, основного общего и среднего общего образования в расчете на 1 учителя-дефектолога, учителя-логопеда
4.	обеспечение ОО квалифицированными кадрами	доля педагогических работников, имеющих высшую квалификационную категорию; доля педагогических работников, имеющих высшее педагогическое образование
5.	Поддержка и методическое сопровождение педагогов	доля педагогических работников, охваченных ШМО учителей-предметников
6.	Формирование резерва управленческих кадров	руководитель общеобразовательной организации по итогам конкурсного отбора и обучения включен в кадровый резерв системы образования Вологодской области для замещения вакантных должностей «руководитель», «заместитель руководителя» муниципальных и государственных образовательных организаций
7.	условия осуществления образовательной деятельности	доля обучающихся, которым предоставлена возможность обучаться в соответствии с современными требованиями

8.	базовая подготовка обучающихся	доля обучающихся, освоивших общеобразовательные программы
9.	подготовка обучающихся высокого уровня	доля обучающихся, освоивших общеобразовательные программы на высоком уровне по итогам ЕГЭ
10.	организация дополнительного образования	доля обучающихся, охваченных программами дополнительного образования
11.	учет нагрузки педагогических работников	количество обучающихся в расчете на 1 педагогического работника
12.	учет педагогической нагрузки административных работников	доля руководителей общеобразовательных организаций, имеющих педагогическую нагрузку

В исследовании приняли участие 100% руководителей общеобразовательных организаций (7 человек). Мониторинговое исследование проводилось в соответствии с Планом-графиком мониторинга в период с 15 декабря 2020 года по 15 января 2021 года удаленно.

Список общеобразовательных организаций Харовского района

Таблица 2

№	Название ОО	Директор
1.	МБОУ «Харовская СОШ имени В.Прокатова»	А.Н. Проворов
2.	МБОУ «Харовская СОШ №2»	М.С. Соколова
3.	МБОУ «Пундужская ООШ»	Т.С. Плохова
4.	МБОУ «Семигородская ООШ»	Е.А. Филиппова
5.	МБОУ «Ильинская ООШ»	О.П. Фомичёва
6.	МБОУ «Сорожинская ООШ имени Ильи Налетова»	Е.И. Красильникова
7.	МБОУ «Шапшинская ООШ»	Д.Е. Костин

В целях систематизации работы и информации по повышению эффективности деятельности руководителей образовательных организаций на сайте Управления образованием администрации Харовского муниципального района создана страница мониторинга. На данном ресурсе размещены нормативно-правовые, программные, аналитические документы, на основании которых проводился мониторинг, а также документы, подтверждающие эффективность деятельности руководителей.

Ссылка на веб-страницу «Мониторинг эффективности деятельности руководителей образовательных организаций»: <https://u25.edu35.ru/otsenka->

Анализ мониторинга по учету руководителей образовательных организаций, повысивших уровень профессиональных компетенций

На территории Харовского муниципального района образовательную деятельность осуществляют 7 общеобразовательных организаций района, из них: 2 школы города и 5 сельских школ.

Оценка компетенций руководителей образовательных организаций района базируется на критериальной оценке эффективности (качества работы) руководителей образовательных организаций всех уровней и тесно связана с механизмом установления стимулирующих выплат руководителям, так как позволяет реализовать системный подход по оценке эффективности работы руководителей, установлению соответствующих стимулирующих надбавок (осуществить материальное стимулирование) или провести их сокращение, определить зоны неэффективной (недостаточной) работы руководителей по управлению образовательной организацией, и, соответственно, выработать рекомендации по совершенствованию работы по вопросам, требующим решения.

Критериальная оценка эффективности (качества работы) проводится ежегодно путем балльного оценивая работы руководителей на основе критериев, включенных в следующие группы:

- эффективность процесса обучения;
- эффективность воспитательной работы;
- эффективность использования современных технологий в образовательном процессе и деятельности учреждения;
- эффективность обеспечения доступности качественного образования;
- эффективность управленческой деятельности;
- эффективность обеспечения условий, направленных на здоровьесбережение и безопасность участников образовательного процесса;
- эффективность использования и развития ресурсного обеспечения.

В целях повышения качества образования, проведения аналитической работы, оказания организационно-методической помощи общеобразовательным организациям Харовского района проводится формирование рейтинга образовательных организаций.

Дополнительным инструментом для оценки и повышения качества управленческой деятельности служат данные о стажировках, сетевом взаимодействии и участии в конкурсах профессионального мастерства руководителей образовательных организаций.

Информация по итогам мониторинга, проведенного в январе 2021 года, с учетом анализа данных и количества баллов по показателям за 2018-2019 годы представлена в таблицах 3, 4.

**Результаты мониторинга эффективности деятельности
общеобразовательных организаций и их руководителей в 2018 году**

Таблица 3

№	Название ОО	Количество баллов по итогам оценки	Место в рейтинге
1.	МБОУ «Харовская СОШ имени В.Прокатова»	46	1
2.	МБОУ «Харовская СОШ №2»	38	3
3.	МБОУ «Пундужская ООШ»	39	2
4.	МБОУ «Семигородская ООШ»	38	3
5.	МБОУ «Ильинская ООШ»	38	3
6.	МБОУ «Сорожинская ООШ имени Ильи Налетова»	23	5
7.	МБОУ «Шапшинская ООШ»	30	4

**Результаты мониторинга эффективности деятельности
общеобразовательных организаций и их руководителей в 2019 году**

Таблица 4

№	Название ОО	Количество баллов по итогам оценки	Место в рейтинге
1.	МБОУ «Харовская СОШ имени В.Прокатова»	49	1
2.	МБОУ «Харовская СОШ №2»	36	4
3.	МБОУ «Пундужская ООШ»	45	2
4.	МБОУ «Семигородская ООШ»	42	3
5.	МБОУ «Ильинская ООШ»	35	5
6.	МБОУ «Сорожинская ООШ имени Ильи Налетова»	34	6
7.	МБОУ «Шапшинская ООШ»	34	6

Лидирующую позицию по итогам мониторинга в 2018-2019 гг. занимает базовая городская школа. Вторая городская школа находится на четвертой позиции: западает группа показателей «эффективность процесса обучения», «эффективность использования современных технологий в образовательном процессе и деятельности учреждения», «эффективность обеспечения доступности качественного образования». В начале 2020 года данная школа вошла в число ШНРО. По итогам мониторинга было принято решение об улучшении материально-технической базы ОО, оказании адресной методической помощи и совершенствовании педагогических

компетенций учителей и руководителя школы. Среди сельских школ низкий уровень эффективности деятельности общеобразовательных организаций и их руководителей показали две школы, одна из которых также входила в 2019 году в региональный перечень ШПРО.

**Результаты мониторинга эффективности деятельности
общеобразовательных организаций и их руководителей в 2020 году**

Таблица 5

№	Название ОО	Количество баллов по итомам оценки	Место в рейтинге
1.	МБОУ «Харовская СОШ имени В.Прокатова»	48	1
2.	МБОУ «Харовская СОШ №2»	38	5
3.	МБОУ «Пундужская ООШ»	45	2
4.	МБОУ «Семигородская ООШ»	48	1
5.	МБОУ «Ильинская ООШ»	40	4
6.	МБОУ «Сорожинская ООШ имени Ильи Налетова»	42	3
7.	МБОУ «Шапшинская ООШ»	38	5

По итогам мониторинга эффективности деятельности общеобразовательных организаций и их руководителей в 2020 году рейтинг по-прежнему возглавляет базовая городская школа. Количество баллов в сравнении с 2019 годом уменьшилось на 1 по группе показателей «эффективность обеспечения условий, направленных на здоровьесбережение и безопасность участников образовательного процесса». Значительно улучшилась позиция МБОУ «Семигородская ООШ» по итогам участия в региональном проекте «Поддержка школ с низкими результатами и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях». В 2021 году данная школа вошла в эффективный режим работы. Низкий уровень эффективности деятельности наблюдается в двух школах: МБОУ «Шапшинская ООШ» и МБОУ «Харовская СОШ №2», где стаж работы руководителей образовательных организаций менее двух лет. Данным руководителям назначен куратор - руководитель МБОУ «Харовская СОШ имени В.Прокатова». МБОУ «Харовская СОШ №2» в 2021 году оказывается адресная методическая помощь в рамках федерального проекта «500+».

Таким образом, в трех (43%) общеобразовательных организациях в 2020 году повысился уровень эффективности деятельности руководителей по итогам проведенного мониторинга.

Таблица 6

Название показателя	2019	2020
Доля руководителей, повысивших уровень	0	43

профессиональных компетенций, %		
---------------------------------	--	--

Из таблицы видно, что в Харовском муниципальном районе наблюдается положительная тенденция показателя доли руководителей, повысивших уровень профессиональных компетенций. С 2019 по 2020 год рост составил 43%.

В целях оценки качества управленческой деятельности проводится аттестация руководителей образовательных организаций на подтверждение соответствия занимаемой должности на основе его профессиональной деятельности. Аттестация руководителей проводится один раз в пять лет в соответствии с графиком аттестации руководителей ОО (Приказ от 10.10.2019 №216 «Об утверждении графика аттестации руководителей образовательных организаций»).

Постановлением администрации Харовского муниципального района от 28.03.2019г. №184 утвержден Порядок аттестации руководителей муниципальных образовательных учреждений и лиц, претендующих на должность руководителя муниципального образовательного учреждения Харовского района. Для проведения аттестации формируется аттестационная комиссия. В ходе заседания аттестационная комиссия изучает представленные документы и материалы об аттестуемом руководителе учреждения, лице, претендующем на должность руководителя учреждения.

Критериями оценки профессиональной деятельности руководителя учреждения являются соответствие фактически выполняемых обязанностей требованиям квалификационной характеристики, стабильные показатели деятельности образовательного учреждения, обеспечение соблюдения требований, предъявляемых к условиям образовательного процесса, образовательным программам, результатам деятельности образовательного учреждения и к качеству образования. Формы и инструменты, которые применяются для оценки эффективности деятельности руководителей образовательных организаций Харовского муниципального района:

- самоанализ деятельности руководителя, который является рефлексией управленческой деятельности в образовательной организации за межаттестационный период;
- отзыв (представление) работодателя, содержащий мотивированную всестороннюю оценку профессиональных, деловых качеств аттестуемого, результатов профессиональной деятельности руководителя;
- экспертная оценка результатов управленческой деятельности.

В 2020 году процедуру аттестации в форме самоанализа и экспертной оценки прошли три руководителя Харовского муниципального района, по результатам рассмотрения представленных в аттестационную комиссию материалов комиссия приняла решение по двум руководителям «соответствует должности «руководитель»», по одному «соответствует должности «руководитель» при условии выполнения рекомендаций».

По результатам проведенного анализа эффективности деятельности руководителей образовательных организаций Харовского муниципального района можно сделать следующие выводы:

1. По итогам мониторинга в трех общеобразовательных организациях, расположенных в сельской местности, в 2020 году повысился уровень эффективности деятельности руководителей.
2. Низкий уровень эффективности деятельности наблюдается в двух школах: МБОУ «Шапшинская ООШ» и МБОУ «Харовская СОШ №2», где стаж работы руководителей образовательных организаций менее двух лет.
3. Необходимо включить профессиональные конкурсы руководителей образовательных учреждений в систему непрерывного повышения их профессионального мастерства.
4. Использовать на муниципальном уровне практики наставнического сопровождения для повышения профессионального мастерства молодых руководителей.

Анализ мониторинга по достижению обучающимися планируемых результатов освоения основных образовательных программ

Показатели, характеризующие работу руководителей образовательных организаций по достижению обучающимися планируемых результатов освоения основных образовательных программ, включены в критерии оценки эффективности (качества работы) руководителей образовательных организаций.

Оценка подготовки обучающихся Харовского муниципального района

Таблица 8

Классы	Качество, %		Успеваемость, %	
	2019-2020 уч.год	2020-2021 уч.год	2019-2020 уч.год	2020-2021 уч.год
2-4	59,7	55,9	98,0	97
5-9	41,6	39,9	99,0	98,3
10-11	61,6	72,6	100,0	100,0
Всего по району	54,2	51,2	99,0	97,8

По итогам двух учебных лет в школах Харовского муниципального района наблюдается отрицательная динамика качества образования на первой и второй ступенях обучения и положительная динамика на третьей ступени обучения. Показатели успеваемости незначительно понизились на первой и второй ступенях обучения и стабильны на третьей. В целом по району процент качества и успеваемости стал ниже. Возможная причина

снижения данных показателей – это дистанционное обучение в четвертой четверти 2019-2020 учебного года, а также большая нагрузка педагогов района.

Информации об обучающихся, завершающих обучение на второй и третьей ступенях

Таблица 9

Школа	2018-2019 уч.г.		2019-2020 уч.г.		2020-2021уч.г.	
	Количество обучающихся, завершивших обучение по образовательным программам ООО (всего/по факту)	Количество обучающихся, завершивших обучение по образовательным программам СОО (всего/по факту)	Количество обучающихся, завершивших обучение по образовательным программам ООО (всего/по факту)	Количество обучающихся, завершивших обучение по образовательным программам СОО (всего/по факту)	Количество обучающихся, завершивших обучение по образовательным программам ООО (всего/по факту)	Количество обучающихся, завершивших обучение по образовательным программам СОО (всего/по факту)
МБОУ «Ильинская ООШ»	2/2	-	6/6	-	3/3	-
МБОУ «Пундужская ООШ»	6/6	-	4/4	-	3/3	-
МБОУ «Семигородская ООШ»	10/10	-	8/8	-	2/2	-
МБОУ «Сорожинская ООШ»	4/4	-	12/12	-	3/3	-

МБОУ «Шапш инская ООШ»	7/7	-	2/2	-	2/2	-
МБОУ «Харовс кая СОШ №2»	46/46	25/25	24/24	16/16	37/37	17/17
МБОУ «Харовс кая СОШ имени В.Прока това»	88/87 (1 обучаю щийся не допущен к итоговой аттестац ии из-за непосещ ения школы)	36/36	75/73 (2 обучаю щихся не аттестов ан по большин ству предмет ов)	30/30	67/66 (2- я пересдач а экзамена в сентябре)	47/47

В 2018- 2019 и в 2020-2021 учебном году для получения аттестата и завершения школы обучающимся 9-х классов необходимо было успешно пройти итоговую аттестацию, по результатам экзаменов и положительным итоговым отметкам все обучающиеся, за исключением одного в 2019 (не получил допуск к экзаменам) и одного обучающегося в 2021 году (получил неудовлетворительную отметку дважды по математике в основной период) успешно завершили программу основного общего образования и получили аттестат.

В 2019-2020 учебном году на основании Постановления Правительства Российской Федерации от 10.06.2020 года № 842 «Об особенностях проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам основного общего и среднего общего образования и вступительных испытаний при приеме на обучение по программам бакалавриата и программам специалитета в 2020 году» государственная итоговая аттестация по образовательным программам основного общего образования проводится в форме промежуточной аттестации, результаты которой признаются результатами государственной итоговой аттестации по

образовательным программам основного общего образования и являются основанием для выдачи аттестата об основном общем образовании. В результате все 9-классники получили аттестаты о среднем общем образовании. Только один обучающийся МБОУ «Харовская СОШ имени В.Прокатова» не был аттестован по большинству предметов, поэтому аттестат не получил.

На конец 2020-2021 учебного года в 9-х классах общеобразовательных организаций Харовского района обучался 121 человек, в том числе 31 – по адаптированной общеобразовательной программе. По результатам обучения один человек не допущен к прохождению ГИА (МБОУ «Харовская СОШ имени В.Прокатова»), что составляет 0,8 % от контингента обучающихся 9-х классов района. В 2019 году не допущено к ГИА 4 человека - 3,4%, в 2018 году не допущено к ГИА 5 человек - 3,4%, в 2017 году - четыре человека – 2,5%, в 2016 году - четыре человека - 2,8%, в 2015 году не допущен один человек – 0,8%. Таким образом, к прохождению ГИА допущено 120 человек. Из них ГИА в форме ОГЭ проходили 88 человек, 32 человека проходили ГИА в форме ГВЭ (МБОУ «Харовская СОШ имени В.Прокатова» - 20 человек, МБОУ «Харовская СОШ №2» - 9 человек, МБОУ «Сорожинская ООШ» - 1 человек, МБОУ «Шапшинская ООШ» - 1 человек, МБОУ «Ильинская ООШ» - 1 человек).

В Харовском районе в основной период 12 участников экзамена получили неудовлетворительные результаты, в т.ч.

- по математике 11 человек, из них
- в форме ОГЭ – 10 человек (СОШ Прокатова – 4, СОШ №2 – 7);
- в форме ГВЭ – 1 человека (СОШ имени В.Прокатова);
- по русскому языку 1 человек (СОШ имени В.Прокатова).

Таким образом, в основной период получили положительные результаты только 90% участников экзаменов, не справились с ГИА 10%.

После пересдачи в дополнительные сроки основного периода в июне 2021 года результаты ГИА следующие: 10 человек смогли улучшить результат экзамена по математике (9 – ОГЭ, 1 – ГВЭ), 1 обучающийся не получил положительный результат, 1 обучающийся справился с экзаменом по русскому языку.

Таким образом, по результатам основного периода с учетом пересдачи не прошел ГИА 1 человек (0,8%).

Успеваемость по результатам основного периода с учетом пересдачи в июне составила 99,2%, что лучше показателя 2019 года - 94,2%. Не получил аттестат об основном общем образовании в июне 2021 года 1 человек (МБОУ «Харовская СОШ имени В.Прокатова»).

Показатели по достижению обучающимися планируемых предметных результатов освоения основной образовательной программы среднего общего образования:

Таблица 10

№п/п	Название показателя	2019	2020	2021
1	доля обучающихся, показавших низкие результаты по учебному предмету в рамках участия в оценочной процедуре (ЕГЭ), %	11,5	10,9	31,2
2	доля обучающихся, освоивших образовательную программу по учебному предмету по результатам участия в оценочной процедуре (ЕГЭ), %	96,7	97,9	96,9
3	доля обучающихся в «зоне риска» получения неудовлетворительных результатов по итогам участия в итоговом сочинении по русскому языку, %	1,6	0	0
4	доля обучающихся, показавших высокие результаты по учебному предмету в рамках участия в оценочной процедуре (ЕГЭ), %	9,6	16,0	16,9
5	доля обучающихся, набравших более 150 баллов по сумме 3 лучших результатов по предметам ЕГЭ, %	75,7	80,2	87,5
6	– доля обучающихся, набравших более 220 баллов по сумме 3 лучших результатов по предметам ЕГЭ, %	9,2	13	18,8

--	--	--	--	--

Доля обучающихся, показавших низкие результаты по учебному предмету в рамках ЕГЭ 2021, значительно увеличилась (с 10,9 до 31,2 %), в то же время доля обучающихся, показавших высокие результаты, набравших более 150 баллов по сумме 3 лучших результатов по предметам ЕГЭ и набравших более 220 баллов по сумме 3 лучших результатов по предметам ЕГЭ также увеличилась. На протяжении 3-х лет доля обучающихся, освоивших образовательную программу по учебному предмету, остается примерно на одном уровне. Однако стоит вести работу по повышению результатов ЕГЭ, увеличению доли обучающихся с высокими результатами и снижению количества обучающихся с низкими образовательными результатами, необходимо более серьезно относиться к формированию 10 класса, продумать конкурсный отбор в среднюю школу.

В 2020 году в 11-х классах на ЕГЭ в основной период получен один неудовлетворительный результат по математике профильного уровня. В результате успеваемость по итогам основного периода составила 96,6%. Общая успеваемость по русскому языку составила 100%, что соответствует показателям 2018 и 2019 годов.

В 2021 году в 11-х классах на ЕГЭ в основной период успеваемость по обязательному экзамену – русский язык – составила 100%. На экзаменах по выбору получено два неудовлетворительных результата: по профильной математике и по биологии.

Отрицательная динамика среднего балла наблюдается по 3 предметам: по профильной математике с 59,7 до 54,5, по обществознанию с 70,2 до 64, по английскому языку с 60 до 52 баллов.

Для возвращения показателей к уровню прошлых лет и для их последующего роста руководителям общеобразовательных организаций необходимо принимать серьезные меры. Для улучшения качества образования – приглашать новых, квалифицированных педагогов, повышать уровень профессиональных компетенций педагогов, выстраивать индивидуальные образовательные маршруты (как для педагогов, так и для обучающихся), оказывать адресную методическую поддержку.

Эффективность руководителей образовательных организаций в части обеспечения базовой подготовки обучающихся определяется результатами промежуточной аттестации и государственной итоговой аттестации.

В качестве показателей, характеризующих подготовку обучающихся высокого уровня, используются результаты ЕГЭ на уровне 80 и более баллов.

Таблица 11

Название показателя	2018-2019 уч. год	2019-2020 уч. год	2020-2021 уч. год
Доля обучающихся, освоивших общеобразовательные программы, %	96,8	99	97,8
Доля обучающихся, освоивших общеобразовательные программы на высоком уровне по итогам ЕГЭ	9,6	16,0	16,9

Из таблицы видно, что в Харовском муниципальном районе наблюдается стабильный уровень достижения обучающимися планируемых результатов освоения основных общеобразовательных программ и положительная динамика доли обучающихся, освоивших общеобразовательные программы на высоком уровне по итогам ЕГЭ.

Анализ мониторинга организации получения образования обучающимися с ОВЗ, детьми-инвалидами

Одной из приоритетных целей политики в сфере образования Харовского района является обеспечение прав детей с ограниченными возможностями здоровья и инвалидностью на получение доступного и качественного образования.

Образовательная политика направлена на обеспечение своевременного (возможно более раннего) выявления и коррекции нарушений развития детей в дошкольном возрасте, обеспечение доступности образования детям с ОВЗ, в том числе в школах по месту жительства (формирование системы инклюзивного образования либо дистанционного образования), создание условий для профессиональной ориентации обучающихся, получения профессионального образования.

Задача руководителей образовательных организаций обеспечить необходимые условия для реализации различных адаптированных образовательных программ, отвечающих требованиям федеральных государственных образовательных стандартов. Эффективность деятельности руководителя напрямую зависит от его умения организовать получение образования обучающимися с ОВЗ и детьми-инвалидами.

Таблица 12

Название показателя	2018- 2019 уч. год	2019- 2020 уч. год	2020- 2021 уч. год
Доля	100	100	100

общеобразовательных организаций, где учебный план сформирован с учетом потребностей обучающихся с ОВЗ, детей-инвалидов, %			
Доля образовательных организаций, где созданы условия для получения образования обучающихся с ОВЗ, детей-инвалидов, %	14	29	29
Доля обучающихся по адаптированным основным образовательным программам начального общего, основного общего и среднего общего образования в расчете на 1 учителя-дефектолога, учителя-логопеда, %	66,4	74,3	74,3

Из таблицы видно, что в Харовском муниципальном районе наблюдается стабильно максимальная доля общеобразовательных организаций, где УП сформирован с учетом потребностей обучающихся с ОВЗ, детей-инвалидов (100%), возросла доля образовательных организаций, где созданы условия для получения образования обучающихся с ОВЗ, детей-инвалидов (с 14% до 29%; доступная среда для детей с ОВЗ и детей-инвалидов организована в базовой городской школе МБОУ «Харовская СОШ имени В.Прокатова» и сельской школе МБОУ «Сорожинская ООШ имени Ильи Налётова»). и доля обучающихся по адаптированным основным образовательным программам начального общего, основного общего и среднего общего образования в расчете на 1 учителя-дефектолога, учителя-логопеда. Рост последнего показателя говорит о необходимости введения дополнительных ставок учителей-дефектологов и логопедов. На данный момент руководителями ОО в Харовском муниципальном районе организовано сетевое взаимодействие между городскими и удалёнными сельскими общеобразовательными организациями. В работе принимают участие педагог-психолог, дефектолог, логопед, оказывающие консультационную поддержку детям из удалённых школ.

Анализ мониторинга по формированию резерва управленческих кадров

В целях устранения дефицита управленческих кадров в районе создана и успешно функционирует система кадрового резерва руководителей организаций. Кадровый резерв формируется на основе конкурсного отбора (конкурса). Целями и задачами конкурса на включение в кадровый резерв являются:

- отбор лидеров из числа руководящих работников учреждений с высоким уровнем трудовой активности, деловой инициативы и компетентности (профессиональной, коммуникативной, информационной, правовой) для формирования кадрового резерва;
- создание условий для их профессионального роста.

В 2020 году в управленческий кадровый резерв по итогам конкурса вошли 2 педагога Харовского муниципального района. Из кадрового резерва на должность руководителя образовательной организации был утверждён один кандидат. На сегодняшний день в управленческом кадровом резерве Харовского муниципального района числятся 11 человек.

Таблица 13

Название показателя	2019	2020	2021
Доля руководителей общеобразовательных организаций Харовского муниципального района, которые заняли руководящую должность по итогам отбора из кадрового резерва, %	29	29	29
Доля руководителей общеобразовательных организаций, которые по итогам конкурсного отбора и обучения включены в кадровый резерв системы образования Вологодской области для замещения вакантных должностей «руководитель», «заместитель руководителя» муниципальных и государственных образовательных организаций, %	0	0	0

Исходя из данных таблицы, следует вывод: в Харовском муниципальном районе наблюдается стабильность доли руководителей общеобразовательных организаций Харовского муниципального района, которые заняли руководящую должность по итогам отбора из кадрового резерва. Необходимо повышать долю руководителей общеобразовательных организаций, которые по итогам конкурсного отбора и обучения включены в кадровый резерв системы образования Вологодской области для замещения вакантных должностей «руководитель», «заместитель руководителя» муниципальных и государственных образовательных организаций. В Харовском муниципальном районе имеется необходимый управленческий кадровый резерв, однако кандидаты не участвуют в областных конкурсных процедурах. Для исправления ситуации необходимо проводить информационно-агитационную работу.

Анализ мониторинга по созданию условий для реализации основных образовательных программ

В настоящее время в школах Харовского района работает 126 педагогических работников в возрасте от 24 до 72 лет. 17,5% педагогического состава пенсионного возраста. Средний возраст педагогических работников школ составляет 49 лет. Как показывают статистические данные, наибольший процент педагогов общего образования приходится на возрастной диапазон 45-49 лет и составляет 17%, а также на возраст 50-54 года - 16 %. Доля педагогических работников «моложе 35 лет» составляет 4,6 % от общего количества педагогов. Надо отметить, что доля педагогов до 35 лет остается на уровне 2019 года, но в МБОУ «Харовская СОШ №2» наметилась тенденция омоложения педагогического состава. Среди педагогов старшей возрастной группы - учителя начальных классов, русского языка и литературы, математики, иностранного языка и трудового обучения.

Количество общеобразовательных организаций	Количество педагогов	Средний возраст	Стаж работы (средний)	Квалификация	Таблица 14 Нагрузка (средняя)
7	126	49 лет	30 лет	У 71 % педагогов – высшая категория	30 часов

В Харовском муниципальном районе 7 школ: 2 средние и 5 основных. Общее количество педагогов - 126, этого недостаточно для выполнения

одним учителем нормы часов нагрузки, поэтому средняя нагрузка педагога 30 часов, а норма – 18. Большая нагрузка педагогов может отрицательно отразиться на качестве подготовки обучающихся. Следует отметить также, что молодых педагогов очень мало, стаж учителей в районе большой, квалификация в основном – высшая. На качестве образования это сказывается как положительно, так и отрицательно. С одной стороны, это большой опыт и высокая квалификация педагога позволяют достигать высоких результатов в обучении, с другой стороны, руководителям школ района необходимо пополнять педагогические коллективы молодыми и перспективными кадрами.

Таблица 15

Название показателя	2019	2020
Количество обучающихся в расчете на 1 работника общеобразовательных организаций, чел.	10,3	9,9
доля педагогических работников в общей численности работников общеобразовательных организаций, %	62	61,8
количество руководящих работников в расчете на 10 педагогических работников в общеобразовательных организациях, чел.	1	1
доля педагогических работников в возрасте до 35 лет в общей численности педагогических работников	4,5	4,6

Из таблицы видно, что количество обучающихся в расчете на 1 работника общеобразовательных организаций снизилось на 0,4% в период с 2019 по 2020 год и сохранилось по 2021 год; доля педагогических работников в общей численности работников общеобразовательных организаций в период с 2019 по 2021 год изменялась незначительно и находится примерно на одном уровне; количество руководящих работников в расчете на 10 педагогических работников в общеобразовательных организациях с 2019 по 2021 год не изменялось; доля педагогических работников в возрасте до 35 лет в общей численности педагогических работников сохраняется на стабильно низком уровне, однако наблюдается незначительный рост в городских школах..

Оценка инфраструктуры образовательных организаций

Таблица 16

Характеристика здания	Характеристика помещений	Обеспеченность горячим питанием	Наличие второй смены	Количество компьютеров
Большая часть школ требует только косметического ремонта, износ менее 50 %		Начальные классы – 100% во всех школах района, 5 – 9 классы льготные категории обучающихся – 100%, всем остальным желающим также предоставлено	В двух школах из семи	Только в базовой школе достаточное количество компьютеров, в остальных школах – низкий уровень оснащения компьютерной техникой

Данные таблицы 16 (2020 – 2021 учебный год) показывают, что недостаточная оснащенность школ компьютерами и другой техникой, вторая смена в двух городских школах, могут являться одной из причин невысокого качества образования в районе. Руководителями школ принимаются меры по устранению этих недостатков. Руководители МБОУ «Харовская СОШ №2» и МБОУ «Харовская СОШ имени В.Прокатова» участвуют в реализации федеральных проектов «Современная школа» и «Цифровая образовательная среда», по результатам которых будет значительно улучшено материально-техническое оснащение ОО.

Анализ мониторинга по организации дополнительного образования

Основными задачами развития системы дополнительного образования детей в Харовском районе являются расширение потенциала системы дополнительного образования детей и создание условий для развития молодых талантов и детей с высокой мотивацией к обучению.

В рамках расширения потенциала системы дополнительного образования детей осуществляется разработка и реализация программ развития дополнительного образования детей, разрабатываются и внедряются системы оценки качества дополнительного образования детей.

Показатели, характеризующие работу руководителей образовательных организаций по созданию условий для дополнительного образования обучающихся, включены в критерии оценки эффективности (качества работы) руководителей образовательных организаций и

рейтингования общеобразовательных организаций в соответствии с Постановлением администрации Харовского муниципального района от 15.01.2021г. №12 «Об утверждении перечня показателей эффективности работы муниципальных образовательных организаций».

В целях согласованного развития дополнительных программ различной направленности, внедрения проектов по обновлению содержания и технологий дополнительного образования, создания условий для развития профессионального мастерства работников, выявления и распространение лучших практик создан муниципальный опорный центр дополнительного образования детей (Постановление администрации Харовского муниципального района от 21.04.2020г. №422).

Таблица 17

Название показателя	2019	2020	2021
доля обучающихся, охваченных программами дополнительного образования, %	86,3	81,9	76,6

Из таблицы видно, что в Харовском муниципальном районе по данному показателю наблюдается плавное снижение показателя. Это связано не с сокращением числа детей, посещающих объединения, а с изменением системы подсчёта обучающихся, охваченных программами дополнительного образования.

Анализ мониторинга по поддержке и методическому сопровождению педагогов

Таблица 18

Название показателя	2019	2020	2021
Доля педагогических работников, охваченных ШМО учителей-предметников, %	100	100	100

Из таблицы видно, что в Харовском муниципальном районе в период с 2019 по 2021 год стабильно наблюдается максимальный показатель доли педагогических работников, охваченных ШМО учителей-предметников.

Адресные рекомендации по результатам мониторинга

эффективности руководителей

Для руководителей ОО:

1. По результатам мониторинга эффективности деятельности руководителей принимать управленческие решения, направленные на устранение выявленных недостатков, планировать работу школ.
2. Осуществлять набор в 10 класс в соответствии с Порядком конкурсного отбора для поддержания высокого уровня успеваемости и качества образования на третьей ступени обучения.
3. При организации программ профессиональной ориентации и дополнительного образования использовать возможности сетевого взаимодействия.
4. Принимать участие в профессиональных конкурсах мастерства среди руководителей образовательных учреждений.
5. Систематически проходить курсы повышения квалификации/курсы профессиональной переподготовки, поддерживать высокий уровень профессиональных компетенций.

Для управления образования:

1. Организовывать мероприятия по распространению лучших управленческих практик среди руководителей Харовского муниципального района. Оказать поддержку руководителям школ с высоким уровнем подготовки в презентации накопленного опыта работы, проведении мастер-классов, практико-ориентированных стажировок.
2. Принять меры по увеличению количества и разнообразия дополнительных профессиональных программ повышения квалификации для руководящих работников.
3. Использовать на муниципальном уровне практики наставнического сопровождения для повышения профессионального мастерства молодых руководителей.
4. Активизировать работу по созданию внутреннего кадрового резерва в каждой образовательной организации.
5. Включить профессиональные конкурсы руководителей образовательных учреждений в план работы муниципальной методической службы на 2021-2022 учебный год.

Рекомендации по использованию успешных практик

Лучшая практика – это оформленный опыт управленческой и/или педагогической деятельности, обеспечивающий развитие муниципальных органов управления образованием и образовательных организаций, положительную динамику и стабильность управленческих и образовательных результатов

Таблица 19

Успешные практики	
Образовательная организация, руководитель которой представил успешную практику	Тема успешной практики
МБОУ «Семигородская ООШ»	Презентация опыта – школы «Программа перехода в эффективный режим функционирования и развития». <u>Ссылка</u>
МБОУ «Харовская СОШ №2»	Разработка Концепции перехода общеобразовательных организаций в эффективный режим функционирования. <u>Ссылка</u>
МБОУ «Харовская СОШ №2»	Презентация опыта школы-участницы проекта "500+": Программа развития МБОУ «Харовская СОШ №2». <u>Ссылка</u>
МБОУ «Харовская СОШ имени В.Прокатова»	«Обучение, воспитание и сопровождение детей с ОВЗ и детей-инвалидов». <u>Ссылка: https://s25001.edu35.ru/attachments/category/295/Инклюзивное%20образование.zip</u>
МБОУ «Пундужская ООШ»	«Развитие воспитательных компонентов в образовательных организациях». <u>Ссылки:</u> 1. http://s25007.edu35.ru/2011-07-22-07-35-04/2011-07-22-10-01-57 - экологический отряд. 2. http://s25007.edu35.ru/2011-07-22-07-35-04/hobby -

	трудовая бригада.
Методические материалы	
МБОУ «Харовская СОШ имени В.Прокатова»	Интерактивная творческая среда. <u>Ссылка</u>
МБОУ «Харовская СОШ №2»	«Особенности организуемого в школе воспитательного процесса». Рабочая программа воспитания. Ссылка: http://www.s25003.edu35.ru/attachm ents/article/488/Рабочая%20програ мма%20воспитания.docx
АОУ ВО ДПО «ВИРО	Презентация лучшего опыта по организации адресной поддержки педагогов ШНОР. <u>Ссылка</u>

Формирование резерва управленческих кадров

Организация работы с резервом управленческих кадров осуществляется управлением делами администрации Харовского муниципального района. Для формирования резерва управленческих кадров разработано и утверждено постановление администрации Харовского муниципального района от 30.04.2014 №217 «О создании резерва управленческих кадров в Харовском муниципальном районе». В резерв управленческих кадров включаются лица, имеющие опыт управленческой деятельности, успешно проявившие себя в сфере профессиональной общественной деятельности, обладающие необходимыми деловыми и личностными качествами, и успешно прошедшие конкурсный отбор на основании установленных критериев. При работе с резервом управленческих кадров используются следующие формы работы: разработка планов индивидуальной подготовки, проведение семинаров, курсов повышения квалификации, тренингов, профессиональной переподготовки; стажировка в государственных органах; проведение иных мероприятий, обеспечивающих приобретение теоретических и практических навыков, необходимых для замещения соответствующих должностей в соответствии с методиками подготовки, переподготовки участников резерва управленческих кадров, утверждённые Комиссией.

В целях оценки профессионально-личностных качеств проводится

анкетирование, тестирование, устное собеседование, другие процедуры, определённые методикой отбора участников резерва управленческих кадров, которая утверждается Комиссией. Конкурс на формирование резерва проводится один раз в два года.

В 2020 году в управленческий кадровый резерв по итогам конкурса вошли 2 педагога Харовского муниципального района. Из кадрового резерва на должность руководителя образовательной организации был утверждён один кандидат. На сегодняшний день в управленческом кадровом резерве Харовского муниципального района числятся 11 человек.

Система назначения руководителей образовательных организаций

В Харовском муниципальном районе разработан и утверждён Порядок назначения руководителей образовательных организаций. Назначение происходит по итогам конкурсного отбора из управленческого кадрового резерва с учётом аттестации лиц, претендующих на должность руководителя муниципального образовательного учреждения. Кандидатов, претендующих на руководящую должность впервые, в Харовском муниципальном районе утверждает муниципальная комиссия, состав которой утверждён приказом управления образования администрации Харовского муниципального района от 05.02.2021 №37а «Об утверждении состава муниципальных комиссий по аттестации руководителей и кандидатов на должность руководителя образовательных учреждений Харовского муниципального района».

Стажировочная деятельность для руководителей образовательных организаций по вопросам управления качеством образования

В Харовском муниципальном районе стажировочной площадкой является базовая школа МБОУ «Харовская СОШ имени В.Прокатова», показывающая стабильно высокие результаты качества образования. Руководитель данной школы является куратором школы с низкими результатами обучения в рамках федерального проекта об адресной помощи ШНРО «500+» и наставником для молодого руководителя МБОУ «Шапшинская ООШ», стаж работы которого составляет менее 2 лет. На базе стажировочной площадки организуются семинары, совещания, мастер-классы по осуществлению эффективной управленческой деятельности в образовательных учреждениях. 26

декабря 2019 года состоялось совещание руководителей «Об итогах работы сферы образования в 2019 году, задачи на 2020 год» на котором рассматривался вопрос «Формирование системы повышения качества образования в Харовском муниципальном районе, задачи на 2020 год», «Организация работы с детьми «группы риска» и др. 28 декабря 2020 года состоялся семинар для руководителей ОО по теме «Организация образовательного процесса», на котором рассматривались вопросы «Подготовка и повышение квалификации руководителей образовательных учреждений», «Опыт деятельности управляющего совета образовательного учреждения». 14 мая 2021 года состоялось совещание руководителей по теме «Мониторинг деятельности ШНРО по реализации программы повышения качества обучения», на котором был представлен опыт работы руководителя, успешно реализовавшего переход ОО в эффективный режим функционирования и развития.

Меры по развитию сетевого взаимодействия для руководителей образовательных организаций

В целях повышения качества образования, оказания помощи ШНРО, выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодёжи, в том числе с профессиональными ОО, предоставления обучающимся возможности выбора различных профилей подготовки и специализации, углубленного изучения учебных курсов, предметов, дисциплин, модулей, более эффективного использования имеющихся образовательных ресурсов в Харовском муниципальном районе разработано и утверждено положение о сетевом взаимодействии ОО Харовского муниципального района.

В 2020 году МБОУ «Харовская СОШ имени В.Прокатова» являлась куратором (на основании Приказа управления образования администрации Харовского муниципального района от 04.06.2020 №114) проекта «Поддержка школ с низкими результатами и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях» в рамках сетевого взаимодействия. Руководитель школы-куратора оказывал разностороннюю поддержку руководителям ШНРО: анализировал нормативно-правовую базу, изучал и рекомендовал концепции перехода в эффективный режим работы, оказывал консультационную поддержку.

В 2021 году при реализации федерального проекта адресной помощи ШНРО «500+» руководитель МБОУ «Харовская СОШ имени В.Прокатова» был назначен куратором МБОУ «Харовская СОШ №2» (Приказ управления образования администрации Харовского

муниципального района от 30.04.2021 №83а).

Сетевое взаимодействие организовано между школами района с целью оказания для детей консультационной поддержки городских педагогов-психологов, дефектологов, логопедов (Договор о реализации образовательной программы (части образовательной программы) от 01.10.2017).

Меры по реализации программ развития образовательных организаций

Для реализации программ развития ОО управление образования администрации Харовского муниципального района принимает все необходимые меры. В 2021 году создана муниципальная методическая служба, которая координирует деятельность районных методических объединений учителей предметников для оказания адресной методической помощи. Район активно участвует в федеральной программе «Земский учитель» (в 2020 году по программе в район прибыл один педагог, в 2021 – два), с выпускниками школ заключаются целевые договоры на обучение с обязательной отработкой в течение 5 лет с целью привлечения квалифицированных специалистов.

Осуществляется привлечение руководителей ОО к участию в федеральных проектах. В 2019 году в рамках федерального проекта «Цифровая образовательная среда» в МБОУ «Харовская СОШ имени В.Прокатова» были приобретены современные ноутбуки и интерактивные комплексы. В 2021 году в ШНРО МБОУ «Харовская СОШ №2» были приобретены 28 современных ноутбуков и многофункциональный центр. В 2021 году на базе этих школ начнут функционировать центры естественно-научной и технической направленности «Точка роста», что даст обучающимся дополнительную мотивацию и повысит качество образования.

На территории района активно практикуется наставничество среди руководителей и педагогов. Управление образования премирует управленцев и поощряет педагогов, которые демонстрируют успешные практики и показывают высокие результаты качества образования.

Управленческие решения

1. Постановление администрации Харовского муниципального района от 28.03.2019 №184 «Об утверждении Порядка и сроков проведения аттестации руководителей муниципальных образовательных учреждений и лиц, претендующих на должность руководителя муниципального образовательного учреждения»
2. Приказ от 10.10.2019 №216 «Об утверждении графика аттестации

- руководителей образовательных организаций»
3. Приказ управления образования администрации Харовского муниципального района от 03.04.2021 №66/а «Об утверждении Плана развития муниципальной сферы образования Харовского муниципального района Вологодской области на 2021 г, плановый 2022-2023 годы».
 4. Постановление администрации Харовского муниципального района от 15.01.2021 №12 «Об утверждении перечня показателей эффективности работы муниципальных образовательных организаций».
 5. Постановление администрации Харовского муниципального района от 28.05.2021 №577 «О внесении изменений в постановление администрации Харовского муниципального района от 15.01.21 №12» «Обеспечение положительной динамики посещения обучающимися учебных занятий в течение учебного года»
 6. Постановление администрации Харовского муниципального района от 15.07.2021 №766 «О внесении изменений в постановление администрации Харовского муниципального района от 15.01.21 №12» о стимулировании работников сферы образования за выполнение целевых показателей.
 7. Распоряжение администрации Харовского муниципального района от 22.01.2021 №9-р «Об установлении выплат за интенсивность и высокие результаты работы руководителям организаций, осуществляющих образовательную деятельность»
 8. Распоряжение администрации Харовского муниципального района от 22.01.2021 №10-р «Об определении стимулирующих надбавок за качество выполняемых работ руководителям организаций, осуществляющих образовательную деятельность».
 9. Приказ управления образования Харовского муниципального района от 01.09.2020 №146 «О внедрении целевой модели наставничества в общеобразовательных организациях»
 10. Распоряжение администрации Харовского муниципального района от 08.07.2021 №230-р «О премировании».
 11. Постановление администрации Харовского муниципального района от 02.04.2021 №337/1 «О создании муниципальной методической службы Харовского района»
 12. Приказ управления образования администрации Харовского муниципального района от 08.07.2021 №115 «Об утверждении положения о сетевом взаимодействии образовательных организаций Харовского муниципального района».
 13. Приказ управления образования администрации Харовского

- муниципального района от 18.01.2021 №10/а «Об утверждении муниципальной программы помощи школам, демонстрирующим низкие образовательные результаты на 2021-2023 гг».
14. Приказ управления образования администрации Харовского муниципального района от 04.06.2020 №114 «Об утверждении плана мероприятий («Дорожная карта») по реализации стратегического проекта «Поддержка школ с низкими результатами и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях в Харовском муниципальном районе».
 15. Приказ управления образования администрации Харовского муниципального района от 11.09.2020 №160 «О руководителях районных методических объединений и творческих групп».
 16. Приказ управления образования администрации Харовского муниципального района от 07.07.2021 №114 «Об утверждении Дорожной карты по подготовке и обеспечению объективного проведения ВПР и ВсОШ в общеобразовательных организациях Харовского муниципального района».
 17. Приказ управления образования администрации Харовского муниципального района от 28.12.2020 №225 «Об утверждении плана мероприятий («дорожной карты») по организации и проведению государственной итоговой аттестации по образовательным программам основного общего и среднего общего образования в Харовском муниципальном районе в 2020-2021 учебном году».
 18. Приказ управления образования администрации Харовского муниципального района от 30.04.2021 № 83/а «О реализации проекта «500+» в Харовском муниципальном районе».