**ГАУ ДПО ЯО «Институт развития образования»**

Центр непрерывного повышения профессионального мастерства

**АНАЛИТИЧЕСКАЯ СПРАВКА**

по результатам мониторинга эффективности руководителей общеобразовательных организаций Ярославской области

**2021 г.**

Аналитическая справка подготовлена в порядке выполнения государственного задания ГАУ ДПО ЯО ИРО на 2021 год, раздел Мониторинги. Исполнитель: центр непрерывного повышения профессионального мастерства. Сроки выполнения работы: декабрь 2021 г.

Задача мониторинга: оценка эффективности руководителей общеобразовательных организаций Ярославской области в 2021 году и подготовка адресных рекомендаций по повышению эффективности.

Предмет мониторинга: эффективность руководителей общеобразовательных организаций Ярославской области по обеспечению качества общего образования и устойчивого развития образовательных организаций.

При подготовке Аналитической справки применялись Методические рекомендации Рособрнадзора по подготовке к проведению оценки механизмов управления качеством образования в субъектах Российской Федерации, в которых определены критерии и показатели эффективности деятельности руководителей образовательных учреждений. Осуществлен мониторинг показателей эффективности руководителей общеобразовательных организаций Ярославской области. Применены критерии оценки и выработаны адресные рекомендации по повышению эффективности руководителей.

Аналитическая справка подготовлена:

Шляхтиной Натальей Владимировной, руководителем ЦНППМ ГАУ ДПО ЯО ИРО;

База статистических материалов сформирована:

Горшковым Владимиром Юрьевичем, начальником отдела мониторинга, анализа и статистики ГУ ЯО ЦОККО

Пиленковой Ириной Николаевной, заместителем начальника отдела развития общего образования департамента образования Ярославской области;

Кузнецовой Ириной Вениаминовной, директором ГУ ЯО Центр «Ресурс»

Казарцевой Еленой Вениаминовной , директором ГОУ ЯО "Центр помощи детям"

СОДЕРЖАНИЕ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Раздел | Стр. |
| 1 | Введение | 4 |
| 2 | Цели и задачи мониторинга эффективности руководителей общеобразовательных организаций Ярославской области | 11 |
| 3 | Организационное и функциональное обеспечение мониторинга эффективности руководителей общеобразовательных организаций Ярославской области | 12 |
| 4 | Результаты проведения мониторинга эффективности руководителей общеобразовательных организаций Ярославской области в 2021 году | 15 |
| 5 | Общие выводы по итогам проведенного мониторинга эффективности руководителей | 51 |
| 6 | Приложение. Адресные рекомендации руководителям ОО по результатам мониторинга эффективности руководителей общеобразовательных организаций Ярославской области в 2021 году | 54 |

# 1. Введение

Качество образования во многом зависит от эффективности управления образовательной организацией, ключевой фигурой в деятельности которой является, несомненно, руководитель, а выявление динамики в эффективности деятельности руководителя школы предполагает выявление динамики качества работы образовательной организации в целом.

Требования к профессиональным и личностным качествам руководителя, уровень его готовности к выполнению функций руководителя становятся основой для поиска оптимальных способов повышения эффективности работы школы. Особое внимание уделено школам из так называемой группы школ с низкими образовательными результатами и школам в неблагоприятных социальных контекстах. Причинами низких образовательных результатов может быть не только низкий уровень преподавания, особенности сложных социальных условий, но и качество управления образовательной организацией [Золотарева, 2021]. Направлением перехода в эффективный режим работы, кроме изменений в качестве преподавания и создания новой образовательной среды, назовем и качество управления. Преуменьшить значение руководителя в данной ситуации невозможно. Об этом свидетельствуют данные международных и российских исследователей – в эффективных школах имеется стремление к тому, чтобы каждый директор стал вдохновляющим лидером [Бурнашева, 2020; Моисеев, 2019; Шляйхер, 2019;] лидерская идентичность директоров школ рассматривается как ключ к успеху в образовании [Cruz-González, 2021].

В методических рекомендациях по оценке качества образования читаем: «эффективность руководителя образовательной организации определяется его профессиональной компетентностью как совокупностью знаний, умений, профессионально важных качеств, обеспечивающих выполнение профессиональных функций и реальными результатами деятельности образовательной организации» [Методические рекомендации 2021].

Изучив данные исследований, согласимся, что под эффективностью руководителя школы мы будем понимать проекцию его профессиональных компетентностей на достижение результатов, обеспечение качества подготовки обучающихся, управлением профессиональным развитием педагогических кадров и резервом управленческих кадров и управление деятельностью по реализации основных образовательных программ. Кроме того, важно отметить эволюцию за последнее десятилетие термина "управление образованием" в сторону концепции "управление образованием, администрирование и лидерство" в различных странах, таких как Великобритания и некоторые части Европы [Bush,2019]. Эта эволюция обеспечила более широкое видение эффективности руководителя в школьной организации, добавив лидерские качества директора школы. Одним из механизмов управления качеством образовательной деятельности стал мониторинг эффективности руководителей образовательных организаций. Проведение данной процедуры позволит не только повысить качество менеджмента в образовательных организациях [Алексеева, 2020], но и, главное, ответить на вопросы о том, что приводит к эффективным управленческим решениям, выделить факторы, повлиявшие на качество управления, определить связь компетенций руководителя и результатов деятельности.

Приказом департамента образования Ярославской области было утверждено Положение о системе мониторинга эффективности руководителей [Приказ департамента от 15.06.2020 № 158/01-03], в котором обозначена цель – повышение качества менеджмента в школах Ярославской области. Предметом мониторинга являются результаты деятельности школы, руководителя и условий, в которых осуществляется реализация образовательных программ. При проведении мониторинга были учтены контекстные факторы – наличие или отсутствие данных по некоторым показателям в зависимости от типа школы (начальная школа-детский сад, основные школы, школы, начинающие обучение с 10 класса).

Проведение мониторинга эффективности руководителей образовательных учреждений является обязательным условием обеспечения непрерывного роста профессионального мастерства руководителей посредством актуализации приоритетов их профессиональной деятельности и выявления их профессиональных дефицитов. Эффективность руководителей образовательных организаций рассматривается как фактор обеспечения качества образования обучающихся.

В соответствии с профессиональным стандартом «Руководитель образовательной организации» трудовыми функциями руководителя образовательной организацией выступают:

* управление образовательной деятельностью общеобразовательной организации;
* управление развитием общеобразовательной организации;
* администрирование деятельности общеобразовательной организации;
* управление взаимодействием общеобразовательной организации с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами.

Таким образом, эффективность руководителя может рассматриваться как результативное выполнение всех указанных трудовых функций, подтвержденное достижением качества образования обучающихся и устойчивым характером развития образовательной организации.

Цель мониторинга эффективности руководителей общеобразовательных организаций конкретизируется через частные целевые установки.

# Получение объективной информации о качестве управленческой деятельности руководителей ОО Ярославской области и существующих дефицитах и лучших практиках управленческой деятельности.

# Стимулирование формирования и развития профессиональных компетенций руководителей ОО, становления системы непрерывного развития их профессионального мастерства и профессионального развития руководителей посредством актуализации приоритетов их профессиональной деятельности и выявления профессиональных дефицитов.

# Обеспечение качества подготовки обучающихся через осуществление трудовых функций руководителя (управление образовательной деятельностью общеобразовательной организации; управление развитием общеобразовательной организации; администрирование деятельностью общеобразовательной организации; управление взаимодействием общеобразовательной организации с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами).

# Обеспечение образовательных организаций квалифицированными управленческими кадрами через совершенствование механизма отбора, назначения на должность руководителя, аттестации и управления эффективностью деятельности руководителей образовательных организаций за счет применения эффективного контракта, адресного повышения квалификации и стажировок руководителей по инновационным направлениям деятельности (в том числе в составе управленческих команд) на основе выявленных профессиональных дефицитов и установленных потребностей, вовлечения руководителей в инновационную и конкурсную деятельность, принятия адресных мер, направленных на реализацию программ развития образовательной организации.

# Подготовка предложений по повышению эффективности деятельности руководителей ОО/ подготовка решений по обеспечению качества управленческой деятельности руководителей ОО через анализ результатов мониторинга эффективности руководителей ОО и выявление ключевых проблем в деятельности руководителей ОО; разработку адресных рекомендаций по повышению эффективности руководителям отдельных ОО; предложений муниципальным органам управления образованием для повышения качества управленческой деятельности; реализацию комплекса мер и мероприятий по повышению эффективности и результативности деятельности руководителей образовательных организаций, выработку управленческих решений, анализ эффективности реализованных мероприятий по повышению эффективности и результативности деятельности руководителей образовательных организаций и управленческих решений, в том числе определение целевых значений показателей эффективности руководителей ОО на очередной год.

Мониторинг проводится в соответствии со статьей 97 Федерального закона от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», подпунктом «б» пункта 10 перечня обязательной информации о системе образования, подлежащей мониторингу, утвержденного постановлением Правительства Российской Федерации от 05.08.2013 № 662 «Об осуществлении мониторинга системы образования», приказом федеральной службы по надзору в сфере образования и науки, Министерства просвещения Российской Федерации и Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 18.12.2019 № 1684/694/1377 «Об осуществлении федеральной службой по надзору в сфере образования и науки, Министерством просвещения Российской Федерации и Министерством науки и высшего образования Российской Федерации мониторинга системы образования в части результатов национальных и международных исследований качества образования и иных аналогичных оценочных мероприятий, а также результатов участия обучающихся в указанных исследованиях и мероприятиях», руководствуясь основными принципами национальной системы профессионального роста педагогических работников Российской Федерации, включая национальную систему учительского роста, утвержденными распоряжением Правительства Российской Федерации от 31.12.2019 № 3273-р, положением «О региональной системе мониторинга эффективности руководителей общеобразовательных организаций Ярославской области и региональных показателей оценки эффективности руководителей общеобразовательных организаций», показателями, утвержденным приказом департамента образования Ярославской области от 24.08.2021 года № 267/01-03, методическими рекомендациями Министерства просвещения Российской Федерации по организации и осуществлении деятельности по вопросам формирования управленческих компетенций, развития профессиональных качеств руководителей, обеспечения качества управленческой деятельности руководителей образовательных организаций.

Мониторинг эффективности руководителей образовательных организаций Ярославской области (далее мониторинг) является составной частью региональной системы оценки качества образования и предполагает получение объективной и достоверной информации об эффективности руководителей образовательных организаций и влияния их деятельности на развитие качества образования.

Пользователями результатов мониторинга эффективности руководителей общеобразовательных организаций Ярославской области являются руководители образовательных организаций, органы местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования, организации, осуществляющие научно-методическое сопровождение управленческих кадров.

Информация о результатах мониторинга используется:

- для разработки единых подходов к оценке эффективности руководителей образовательных организаций;

- для формирования информационной основы для принятия обоснованных управленческих решений по качеству профессиональной подготовки и управленческой деятельности руководителей образовательных организаций;

- для выявления руководителей образовательных организаций с высокой эффективностью деятельности с целью распространения лучших практик и продуктивных моделей управления;

- для выявления управленческих проблем в образовательных организациях и негативных тенденций с целью их последующего устранения, оказания организационно-методической помощи руководителям ОО.

В мониторинге эффективности руководителей образовательных организаций используются следующие термины:

Мониторинг (англ. Monitoring предупреждающий) - осуществление контроля, слежения) - комплекс диагностических наблюдений, аналитической оценки и прогноза состояния какой-то целостной системы, процесса, явления. Мониторинг - важнейший инструмент проверки и оценки эффективности отдельных звеньев управленческого процесса.

Мониторинг в системе образования – комплексное аналитическое отслеживание процессов, определяющих количественно – качественные изменения качества образования, результатом которого является установление степени соответствия измеряемых образовательных результатов, условий их достижения и обеспечение общепризнанной, зафиксированной в нормативных документах и локальных актах системе государственно-общественных требований к качеству образования, а также личностным ожиданиям обучающихся.

Мониторинг – непрерывное отслеживание хода, эффективности и результата образовательного процесса на основе использования компьютерной технологии сбора и обработки получаемой информации[[1]](#footnote-1).

Эффективность (лат. effectivus) - соотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами (ISO 9000:2015).

Эксперти́за (от лат. expertus — опытный, сведущий) — исследование, проводимое компетентным лицом привлечённое по поручению заинтересованных лиц, в целях получения ответов на вопросы, требующие определённой специальных познаний. Экспертиза в образовании – всестороннее изучение и анализ состояния образовательного процесса, условий и результатов образовательной деятельности.

Измерение - это познавательная операция, в которой производится процедура сравнения какой-либо величины с другой величиной, принятой за эталон, в результате чего определённые объекты получают количественные характеристики.

Критерий (гр. Kriterion) - существенный, отличительный признак, на основании которого производится оценка, определение или классификация чего-либо (Словарь иностранных слов. - Комлев Н.Г., 2006).

Показатель - данные, по которым можно судить о развитии, ходе, состоянии чего-либо. Показатели роста. Средние показатели. (Толковый словарь Ожегова. С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведова).

Руководитель[[2]](#footnote-2) – лицо, назначенное из числа специалистов, которое выполняет функции планирования, координирования, контроля производственно-хозяйственной деятельности организации или ее структурного подразделения.

Фактор – существенное обстоятельство, причина процесса или явления.

Управление эффективностью – использование информации об эффективности для контроля производительности, качества, стоимости процесса, потока работ или бизнес-подразделения на предмет соответствия их заданным целевым уровням. На основе этой информации определяются направления совершенствования, помогающие достичь желаемой эффективности.

Управленческое решение – осознанный вывод об осуществлении (или о неосуществлении) каких-то действий, закрепленный в сознании субъекта, объекта управления, в управленческих документах. Необходимость принятия решений диктуется наличием заранее известных или появлением новых задач в сфере деятельности менеджера (определенный вид или направление деятельности).

# 2. Цели и задачи мониторинга эффективности руководителей общеобразовательных организаций

Целями мониторинга являются:

- повышение качества менеджмента в образовательных организациях региональной системы образования через:

получение объективной информации об особенностях функционирования и существующих дефицитах в системе управления общеобразовательными организациями на региональном уровне;

стимулирование становления системы непрерывного развития профессионального мастерства руководителей общеобразовательных организаций и их профессионального саморазвития;

подготовку решений по повышению эффективности управления в системе образования и отдельных общеобразовательных организациях Ярославской области.

Задачи мониторинга эффективности руководителей:

внедрение единой системы оценки степени сформированности профессиональных компетенций руководителей образовательных учреждений;

# организация электронной системы непрерывного и оперативного сбора объективной информации о профессиональных дефицитах и лучших практик управленческой деятельности руководителей образовательных организаций;

# внедрение алгоритмов анализа информации по итогам оценки эффективности руководителей образовательных учреждений и подготовки рекомендаций по совершенствованию системы непрерывного развития профессионального мастерства руководителей и разработки индивидуальных маршрутов самообразования.

Исходя из указанных выше цели и задач мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций Ярославской области была разработана модель (система показателей), построенная на основе применения комплекса показателей, автоматизированный расчет которых производится в соответствии с перечнем, утвержденным приказом.

# 3. Организационное и функциональное обеспечение мониторинга эффективности руководителей общеобразовательных организаций

Мониторинг эффективности руководителей ОО регламентирован Положением о мониторинге... Сбор данных обеспечен на трех уровнях управления образованием: региональном, муниципальном и уровне общеобразовательной организации. На каждом уровне предусматривается свой объем и содержание информации о реализации управленческого цикла от постановки целей к принятию управленческих решений и анализу их эффективности.

На региональном уровне:

Департамент образования формирует пакет правовых актов, регулирующих функционирование мониторинга и контролирует их исполнение; разрабатывает мероприятия и готовит предложения, направленные на совершенствование мониторинга; обеспечивает проведение контрольно-оценочных процедур, мониторинговых, социологических и статистических исследований; принимает управленческие решения на основе анализа результатов, полученных в процессе мониторинга.

Муниципальный уровень:

Муниципальные органы управления образованием содействуют проведению мониторинга; готовят предложения по выработке управленческих решений по результатам мониторинга на уровне ОО, инициирует участие в региональных мероприятиях руководителей ОО.

Уровень общеобразовательной организации:

Руководитель ОО организует систему мониторинга в ОО, осуществляет сбор, обработку, хранение и представление информации о состоянии и динамике развития; анализирует результаты мониторинга на уровне ОО; обеспечивает предоставление информации мониторинга на муниципальный и региональный уровни; формирует информационно – аналитические материалы (анализ работы ОО за учебный год, публичный доклад директора ОО, самообследование).

Реализация мониторинга эффективности руководителей общеобразовательных организаций осуществляется на основе нормативных правовых актов Российской Федерации федерального и регионального уровней, регламентирующих его реализацию и проводится два раза в год: июнь, декабрь.

Региональным оператором по проведению мониторинга является государственное автономное учреждение дополнительного профессионального образования Ярославской области «Институт развития образования» (далее - ГАУ ДПО ЯО «ИРО»).

Процедура мониторинга в 2021 году проведена с привлечением профессиональных и общественных экспертов (экспертных сообществ).

В результате взаимодействия экспертов нескольких организаций региона была разработана модель (система показателей), построенная на основе применения комплекса показателей, сгруппированных в блоки (табл.1)

Таблица 1 – Показатели мониторинга эффективности руководителей

| №  п/п | Наименование показателя |
| --- | --- |
| 1. | Показатели уровня сформированности профессиональных компетенций руководителя |
| 2. | Показатели качества управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций |
| 3. | Показатели качества подготовки обучающихся |
| 4. | Показатели организации получения образования обучающимися с ограниченными возможностями здоровья |
| 5. | Показатели объективности результатов внешней оценки |
| 6. | Показатели качества условий осуществления образовательной деятельности |
| 7. | Показатели организации профессиональной ориентации и дополнительного образования обучающихся |
| 8. | Показатели формирования резерва управленческих кадров |

Показатели выгружаются из разных источников:

- из автоматизированной системы информационного обеспечения управления ГИС «Образование76», где аккумулируется большое количество данных по образовательным организациям, в том числе и различных мониторингов качества образования.

Часть информации поступает из других источников: результаты всероссийской олимпиады школьников (ВСОШ); результаты профориентационной работы; результаты независимой оценки качества условий осуществления образовательного деятельности; данные об объективности оценочных процедур и др. Потребовали дополнительной экспертной оценки и показатели, имеющие формулировку « … размещенные на сайте ОО».

Анализ данных также проведен с учетом кластеризации в соответствии с методикой ГУ ЯО ЦОККО

Государственные ОО, подведомственные департаменту образования (школы-интернаты,) (0-й кластер)

Лицеи, гимназии, школы с углубленным изучением отдельных предметов, Базовые школы РАН (1-й кластер);

Вечерние и открытые сменные школы (2-й кластер)

Коррекционные ОО (3-й кластер)

Большие городские школы (более 400 обучающихся) (4-й кластер)

Малые городские школы (менее 400 обучающихся) (5-й кластер)

Поселковые школы (6-й кластер)

Сельские школы (7-й кластер)

Негосударственные школы (9-й кластер) – в мониторинге участия не принимали.

На основании полученных результатов (интегральный показатель) все образовательные организации, число которых составляет 373, разделены на группы:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Количество баллов по средневзвешенному показателю | Уровень эффективности | Группа |
| 6,73-4,05 | Высокая степень эффективности, оценка «отлично» | Образовательные организации – лидеры |
| 4,04- 3,23 | Выше средней степени эффективности, оценка «хорошо» | Образовательные организации – кандидаты на лидерство |
| 3,19-2,14 | Средняя степень эффективности, оценка «удовлетворительно» | Образовательные организации со средним уровнем |
| 2,09-0,05 | Низкая степень эффективности, оценка «неудовлетворительно» | Образовательные организации с наибольшим потенциалом роста |

Всего в анкетировании приняли участие 373руководителя обще образовательных организаций, реализующих программы начального, основного и среднего общего образования, что составило 100 %от общего количества руководителей ОО. Эффективность управленческой деятельности руководителей образовательных организаций также была оценена экспертами.

С целью выявления результативности мер, принятых по итогам мониторинга эффективности деятельности руководителей образовательных организаций региона 2021 года, проведен сравнительный анализ результатов за июнь 2021 и декабрь 2021. Результаты анализа представлены по каждому из показателей в соответствующем разделе аналитической справки.

1. Результаты проведения мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций Ярославской области в 2021 году

4.1. Первая группа показателей мониторинга оценивала уровень сформированности профессиональных компетенций руководителя. Мониторинг по данному критерию позволил оценить степень качества профессиональной подготовки руководителей, необходимый для обеспечения эффективного функционирования образовательной организации и ее развития в обеспечении положительной динамики качества образования. Совокупность показателей позволяют оценить уровень знаний, умений, навыков и компетенций выполнения трудовых функций руководителя в соответствии с требованиями действующего приказа Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 26 августа 2010 года № 761н «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования» и требованиями Профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации», вступающего в силу с 1 марта 2022 года. Методикой оценки и подтверждения уровня знаний, умений, навыков и компетенции, характеризующих подготовленность специалиста к выполнению профессиональной деятельности руководителя общеобразовательной организации выступают данные о профессиональной переподготовке и повышении квалификации действующих руководителей и их заместителей (без учета заместителей по АХЧ), результаты прохождения процедуры добровольной независимой оценки профессиональных компетенций.

Региональной целью проведения данного направления мониторинга выступает совершенствование системы профессиональной переподготовки, повышения квалификации и развития профессионального мастерства руководителей общеобразовательных организаций Ярославской области, стимуляция непрерывного повышения профессионального мастерства управленческих кадров школ.

Реализация данного направления мониторинга осуществлялась по следующим региональным показателям.

4.1.1. Доля представителей администрации ОО (руководителя, заместителей, кроме заместителей по АХР), имеющих высшее профессиональное образование или дополнительную профессиональную подготовку по направлениям подготовки "Государственное и муниципальное управление", "Менеджмент", "Управление персоналом". Методика расчета определялась как отношение количества представителей администрации ОО, имеющих высшее профессиональное образование или дополнительную профессиональную подготовку по направлениям подготовки "Государственное и муниципальное управление", "Менеджмент", "Управление персоналом", к общему количеству представителей администрации ОО.

При переводе данных в баллы использована шкала

100% - 3 балла; 51% - 99% – 2 балла; 31% - 50% - 1 балл; 0% - 30% - 0 баллов

Информация по региональным показателям мониторинга:

Среди управленческих кадров образовательных организаций Ярославской области – в 2021 году 100% руководителей имеют высшее образование, необходимую профессиональную переподготовку и опыт управленческой деятельности, отвечающие требованиям Приказа Минздравсоцразвития РФ от 26.08. 2010 №761н (ред. от 31. 05.2011) «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования»». Однако в части анализа данных по заместителям руководителя наблюдается необходимость пройти переподготовку по направлению «менеджмент».

В сравнении с данными мониторинга за июнь 2021 года (табл.2) наблюдается снижение числа (количества) руководителей, набравших 0 баллов по данному показателю (с 43,9% до 30,56%), и небольшое увеличение процента по баллам 3-2, что свидетельствует о том, что управленческие кадры повышают уровень своей управленческой квалификации, проходят переподготовку по указанным направлениям.Иными словами, процент представителей администрации ОО, имеющих профессиональное образование или диплом о профессиональной переподготовке по направлению «менеджмент», увеличилось.

Таблица 2. Данные по показателю 1.1.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Баллы | Уровень % | Июнь 2021 | | Декабрь 2021 | |
|  |  | количество | % | количество | % |
| 4 |  | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3 | 100% | 72 | 19,303 | 97 | 26,00 |
| 2 | 51% - 99% | 55 | 14,745 | 80 | 21,44 |
| 1 | 31% - 50% | 82 | 21,984 | 82 | 21,98 |
| 0 | 0% - 30% | 164 | 43,968 | 114 | 30,56 |
| итого |  | 373 | 100 | 373 | 100 |

Вместе с тем, в результате дополнительного исследования данных было выявлено, что в некоторых случаях данные о переподготовке управленцев не были представлены полностью, в связи с этим возникает необходимость работы по усилению ответственности за внесение данных в информационные системы, выгрузка из которых является основой для мониторинга эффективности руководителя. Ответственность за полноту представленных данных несет сам руководитель ОО, что тоже может свидетельствовать об эффективности управленческой деятельности.

Приведем данные по показателю 1.1. с учетом кластеризации (табл.3а,3б)

Таблица 3а. Данные мониторинга эффективности руководителя по показателю 1.1. с учетом кластерных групп.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | кластер | | | | | | |
| баллы | 0 | 1 | 2 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3 | 1 | 1 | 0 | 12 | 18 | 0 | 65 |
| 2 | 1 | 14 | 1 | 41 | 6 | 5 | 12 |
| 1 | 3 | 3 | 1 | 25 | 6 | 4 | 40 |
| 0 | 1 | 4 | 2 | 18 | 11 | 18 | 60 |
| всего | 6 | 22 | 4 | 96 | 41 | 27 | 177 |

Таблица 3б. Данные мониторинга эффективности руководителя по показателю 1.1. с учетом кластерных групп в %.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | кластер | | | | | | |
| баллы | 0 | 1 | 2 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3 | 16,66667 | 4,545455 | 0 | 12,50 | 43,90 | 0,00 | 36,72 |
| 2 | 16,66667 | 63,63636 | 25 | 42,71 | 14,63 | 18,52 | 6,78 |
| 1 | 50 | 13,63636 | 25 | 26,04 | 14,63 | 14,81 | 22,60 |
| 0 | 16,66667 | 18,18182 | 50 | 18,75 | 26,83 | 66,67 | 33,90 |

Рис. Данные мониторинга эффективности руководителя по показателю 1.1. с учетом кластерных групп в %

Таким образом, наибольшее количество представителей администрации ОО (руководителя, заместителей, кроме заместителей по АХР), имеющих высшее профессиональное образование или дополнительную профессиональную подготовку по направлениям подготовки "Государственное и муниципальное управление", "Менеджмент", "Управление персоналом" работают в школах 5 и 7 кластеров (43,9 % и 36,72 % соответственно). Руководителям школ 0, 2, 6 кластеров, получившим наиболее низкие баллы, необходимо обратить внимание на важность переподготовки и предоставить информацию по данному показателю, запланировать расходование средств ОО на обучение заместителей в 2022 году, обеспечить направление их на переподготовку.

4.1.2. Доля представителей администрации ОО, прошедших курсы повышения квалификации за последние три года по вопросам эффективности управления качеством образования.

Методика расчета включала отношение численности администрации ОО (без учета заместителя по АХР), прошедших курсы повышения квалификации за последние три года, к общей численности администрации ОО по вопросам эффективности управления качеством образования (табл. 4, 5). При переводе данных в баллы использована шкала

100% - 3 балла; 51% - 99% – 2 балла; 31% - 50% - 1 балл; 0% - 30% - 0 баллов

Таблица 4. Данные по показателю 1.2.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Баллы | Уровень % | Июнь 2021 | | | Декабрь 2021 | | |
|  |  | количество | % | количество | | % |
| 3 | 100% | 139 | 37,265 | 59 | | 15,8 |
| 2 | 51%-99% | 97 | 26,005 | 42 | | 11,28 |
| 1 | 31%-50% | 66 | 17,694 | 54 | | 14,47 |
| 0 | 0%-30% | 71 | 19,035 | 218 | | 58,44 |
| итого |  | 373 | 100 | 373 | | 100 |

Таблица 5а. Данные мониторинга эффективности руководителя по показателю 1.2. с учетом кластерных групп.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | кластер | | | | | | |
| баллы | 0 | 1 | 2 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3 | 0 | 0 | 0 | 5 | 11 | 1 | 42 |
| 2 | 1 | 4 | 0 | 16 | 7 | 6 | 8 |
| 1 | 1 | 5 | 0 | 21 | 6 | 0 | 21 |
| 0 | 4 | 13 | 4 | 54 | 17 | 20 | 106 |
| всего | 6 | 22 | 4 | 96 | 41 | 27 | 177 |

Таблица 5б. Данные мониторинга эффективности руководителя по показателю 1.2. с учетом кластерных групп (%).

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | кластер | | | | | | |
| баллы | 0 | 1 | 2 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3 | 0 | 0 | 0 | 5,21 | 26,83 | 3,70 | 23,73 |
| 2 | 16,66 | 18,18 | 0 | 16,67 | 17,07 | 22,22 | 4,52 |
| 1 | 16,66 | 22,72 | 0 | 21,88 | 14,63 | 0,00 | 11,86 |
| 0 | 66,66 | 59,09 | 100 | 56,25 | 41,46 | 74,07 | 59,89 |
| всего | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

Рис. Данные мониторинга эффективности руководителя по показателю 1.2. с учетом кластерных групп (%)

Анализ данных по кластерам показывает, что наибольшее количество баллов (3 балла) получили руководители из 5 и 7 кластера, требует особого внимания кластер 0 (государственные ОО), 2 и 6 кластеры.

Отличие в методике расчета показателя июня и декабря 2021 в учете сроков прохождения курсов в три года. Наблюдается повышение процентов руководителей, набравших 0 баллов по данному показателю (с 19,03% до 58,44%), но при этом выявляется заметное понижение процента по баллам 1-3, что свидетельствует о том, что данные о повышении квалификации по ППК необходимо обновить. Иными словами, процент представителей администрации ОО, предоставивших данные о прохождении курсов повышения квалификации за *последние три* года, значительно уменьшился. Также отметим необходимость разработки библиотеки ППК для учета по показателю «ППК по вопросам эффективности управления».

4.1.3. Доля управленческих кадров, прошедших диагностику профессиональных дефицитов в ЦНППМ рассчитывалась как отношение численности администрации ОО (без учета заместителя по АХР), прошедших диагностику, к общей численности администрации ОО. При переводе данных в баллы использована шкала: 100% - 3 балла; 51% - 99% – 2 балла; 31% - 50% - 1 балл; 0% - 30% - 0 баллов. Диагностика проводилась 1й раз в декабре 2021 года в соответствии с письмом департамента образования Ярославской области, поэтому динамику значений показателя посчитать не представляется возможным.

Таблица 6. Данные по показателю 1.3. за декабрь 2021 года

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Уровень % | Декабрь 2021 | |
| баллы |  | количество | % |
| 3 | 100% | 151 | 40,48 |
| 2 | 51%-99% | 35 | 9,38 |
| 1 | 31%-50% | 11 | 2,95 |
| 0 | 0%-30% | 176 | 47,18 |
| всего |  | 373 |  |

Таблица 7а. Данные мониторинга эффективности руководителя по показателю 1.3. с учетом кластерных групп.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | кластер | | | | | | |
| баллы | 0 | 1 | 2 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3 | 0 | 6 | 1 | 53 | 20 | 8 | 63 |
| 2 | 1 | 5 | 0 | 17 | 4 | 1 | 7 |
| 1 | 2 | 0 | 0 | 2 | 1 | 0 | 6 |
| 0 | 3 | 11 | 3 | 24 | 16 | 18 | 101 |
| всего | 6 | 22 | 4 | 96 | 41 | 27 | 177 |

Таблица 7б. Данные мониторинга эффективности руководителя по показателю 1.3. с учетом кластерных групп в %.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1,3 | кластер | | | | | | |
| баллы | 0 | 1 | 2 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3 | 0 | 27,27 | 25 | 55,21 | 48,78 | 29,63 | 35,59 |
| 2 | 16,66 | 22,72 | 0 | 17,71 | 9,76 | 3,70 | 3,95 |
| 1 | 33,33 | 0 | 0 | 2,08 | 2,44 | 0,00 | 3,39 |
| 0 | 50 | 50 | 75 | 25,00 | 39,02 | 66,67 | 57,06 |

Рис. Данные мониторинга эффективности руководителя по показателю 1.3. с учетом кластерных групп в %.

Руководители школ 4 и 5 кластеров обеспечили прохождение диагностики профессиональных компетенций примерно у половины представителей управленческой команды, руководители школ 0, 2, 6 и 7 кластеров минимально воспользовались данным предложением по оценке профессиональных компетенций.

4.2. Факторный анализ результатов мониторинга по группе показателей 1.

Результаты мониторинга подтвердили высокий уровень профессиональной компетентности руководителей общеобразовательных организаций Ярославской области. Вместе с тем анализ результатов диагностики профессиональных дефицитов выявил недостаточно высокий уровень активности управленцев по развитию своего профессионального мастерства. Возможными причинами видим отсутствие личностной мотивации в профессиональном росте у ряда руководящих работников, неумение объективно оценивать результаты деятельности образовательной организации и, как следствие, своей управленческой деятельности, неумение планировать свое профессиональное развитие и развитие управленческой команды ОО в целом.

Нечеткость личностных целей профессионального развития, отсутствие планирования повышения профессионального мастерства и недостаточность рефлексии результатов объективной оценки профессиональной компетентности руководителей станут тематическими направлениями работы ЦНППМ для проведения вебинаров и других форм работы с руководителями.

Адресные рекомендации (для каждой образовательной организации) по повышению эффективности деятельности руководителей образовательных организаций Ярославской области в 2021 году представлены в приложении к аналитической справке.

Общие рекомендации по группе показателей 1.

Для устранения выявленных профессиональных дефицитов руководителей ОО в 2021 году рекомендуется:

- повышение квалификации руководителей в соответствии с Приложением;

- разработка и введение индивидуальных карт развития профессионального мастерства руководителей и заместителей руководителя;

- разработка региональных документов и реализация программ повышения квалификации на базе стажировочных площадок (демонстрирующих высокие результаты мониторинга эффективности и признанные лучшими управленческими практиками) по устранению выявленных профессиональных дефицитов;

- обеспечение активного участия в добровольной диагностике/оценке профессиональных компетенций руководящих работников и иных аналогичных мероприятиях;

-с целью повышения компетентности деятельности руководителей, заместителей руководителей образовательных организаций, педагогов в сфере управления ОО для обеспечения эффективного функционирования и развития образовательной организации в условиях трансформации образования создавать управленческие команды;

- определить пути и механизмы влияния функций внутришкольного управления на становление профессионализма в деятельности управленческих команд.

# 4.3. Результаты мониторинга качества управления (группа показателей 2) в декабре 2021 года.

# Группа показателей качества управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций подробно представлена в табл. 8

Таблица 8 Показатели качества управленческой деятельности

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование показателя | Методика расчета показателя | Пороговое значение | Методы и сроки сбора информации |
| 1. | Степень исполнения государственного (муниципального) задания | Отношение фактической численности получателей образовательной услуги к плановому значению в ГЗ (МЗ) ОО | 95%-100% - 3 балла;  80% - 94% – 2 балла;  0% - 79% - 0 баллов | ГИС «Образование76»/ заполняется ежеквартально (по состоянию на 1 апреля, 1 июля, 1 октября, 1 января соответствующего календарного года) |
| 2. | Удовлетворённость обучающихся образованием | Показатель рассчитывается как разность ожиданий (запросов) обучающихся и удовлетворенности образованием (по методике оценки удовлетворенности образованием, разработанной ГУ ЯО ЦОККО) | 4 балла – ОО вошла в группу школ с наименьшим неудовлетворенным запросом;  3 балла - ОО вошла в группу школ с неудовлетворенным запросом ниже среднего;  2 балла - ОО вошла в группу школ со средним неудовлетворенным запросом;  1 балл – ОО вошла в группу школ с неудовлетворенным запросом выше среднего;  0 баллов – ОО вошла в группу школ с наибольшим неудовлетворенным запросом | Социологический опрос родителей учащихся общеобразовательных организаций ежегодно по выборке ОО |
| 3. | Наличие статуса инновационной площадки, подтвержденного документально (федерального регионального, муниципального уровней) | Статус инновационной площадки подтверждается нормативно-правовым актом соответствующего органа управления образования | 3 балла - федеральный уровень;  2 балла - региональный уровень;  1 балл - муниципальный уровень.  В сумме не более 6-ти баллов | ГИС «Образование76»  заполняется ежегодно (до 15 октября по состоянию на 1 октября) |
| 4. | Реализация общеобразовательных программ в сетевой форме | Документы, подтверждающие реализацию общеобразовательных программ в сетевой форме, в соответствии со статьей 15 Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ "Об образовании в Российской Федерации" и размещенные на сайте ОО. | 1 балл – реализует,  0 баллов – не реализует | ГИС «Образование76»  заполняется ежегодно (до 15 октября по состоянию на 1 октября) |
| 5. | Принятие решений по вопросам управления развитием организации с участием коллегиальных органов управления ОО | Документы, подтверждающие наличие механизма участия органов управления ОО в принятии решений по вопросам управления развитием ОО и размещенные на сайте ОО. | 1 балл – наличие участия;  0 баллов – отсутствие участия | ГИС «Образование76»  заполняется ежеквартально (по состоянию на 1 апреля, 1 июля, 1 октября, 1 января соответствующего календарного года) |
| 6. | В ОО действуют органы ученического самоуправления | Документы, подтверждающие деятельность ученического самоуправления в ОО, размещенные на сайте ОО. | 1 балл – наличие деятельности ученического самоуправления;  0 баллов – отсутствие деятельности ученического самоуправления | ГИС «Образование76» ежеквартально (по состоянию на 1 апреля, 1 июля, 1 октября, 1 января соответствующего календарного года) |

Таблица 9. Данные по показателю 2.1 Степень исполнения государственного (муниципального) задания.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Баллы | Уровень % | Июнь | | Декабрь | |
|  |  | количество | В % | количество | В % |
| 3 |  | 0 | 0 | 202 | 54,16 |
| 2 | 95% - 100% | 332 | 89,008 | 28 | 7,51 |
| 1 | 80% - 94% | 30 | 8,0429 | 4 | 1,07 |
| 0 | 0% - 79% | 6 | 1,6086 | 139 | 37,27 |
| итого |  | 373 | 100 | 373 | 100 |

Таблица 10а. Данные мониторинга эффективности руководителя по показателю 2.1. с учетом кластерных групп

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | кластер | | | | | | |
| баллы | 0 | 1 | 2 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3 | 0 | 14 | 1 | 71 | 22 | 19 | 75 |
| 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 0 | 20 |
| 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 2 |
| 0 | 4 | 7 | 2 | 22 | 16 | 8 | 80 |
| всего | 6 | 22 | 4 | 96 | 41 | 27 | 177 |

Таблица 10б. Данные мониторинга эффективности руководителя по показателю 2.1. с учетом кластерных групп в %.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | кластер | | | | | | |
| баллы | 0 | 1 | 2 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3 | 0 | 63,64 | 25,00 | 73,96 | 53,66 | 70,37 | 42,37 |
| 2 | 33,33 | 4,55 | 25,00 | 2,08 | 4,88 | 0,00 | 11,30 |
| 0 | 0 | 0,00 | 0,00 | 1,04 | 2,44 | 0,00 | 1,13 |
| всего | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

Рис. Данные мониторинга эффективности руководителя по показателю 2.1. с учетом кластерных групп в %.

Наблюдается значительный рост выполнения поставленных задач в значении 0 баллов (с 1,6% до 37,27 %), небольшое понижение в баллах 1-2, но при этом сильное понижение в 3 баллах.

Ключевым управленческим и мотивирующим инструментом органа государственной власти становится государственное (муниципальное) задание, степень выполнения которого выбрана в качестве первого показателя качества управления. Только 202 (54,16%) из 373 анализируемых школ выполняют государственное задание на 95-100%, т.е. показатель достижим в рамках деятельности 54% образовательных организаций или необходимо уточнить/обновить/привести в соответствие данные АСИОУ. Обратить внимание на ОО, имеющие 0 баллов, большинство из которых относятся 0 и 2 кластеров.

Мониторинг по показателю 2.2 «Удовлетворенность обучающихся образованием (неудовлетворенный запрос)» не проводился в декабре 2021 года, так как проводится один раз в год во 2 квартале, поэтому по данным июня 2021 года приведем аналитические выводы.

Удовлетворенность выпускников 9 и 11 классов полученным образованием рассчитывается как полученная услуга (благо), которое соотносится (не соотносится) с интересами и потребностями выпускника школы. Данный показатель нацелен на получение полной и объективной информации о качестве образования и своевременном принятии адекватных управленческих решений. Привлечение потребителей образовательных услуг (обучающихся и родителей), которые изнутри способны увидеть проблемы школы, незаметные для внешней среды, должны стать основой разработки программы дальнейшего развития образовательной организации в целом, а также оптимизации управления качеством образования. Данный путь оптимизации необходим для 131 школы из 373, так как только 63 образовательные организации вошли в группу школ с наименьшим неудовлетворенным запросом.

Таблица 11. Данные мониторинга эффективности руководителя по показателю 2.2.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Баллы | Уровень % | Июнь 2021 | |
| количество | В % |
| 4 | наименьший неудовлетворенный запрос | 63 | 16,89 |
| 3 | неудовлетворенный запрос ниже среднего | 67 | 17,962 |
| 2 | средний неудовлетворенный запрос | 64 | 17,158 |
| 1 | неудовлетворенный запрос выше среднего | 63 | 16,89 |
| 0 | наибольший неудовлетворенный запрос | 58 | 15,55 |
| пустые | Не участвовали в мониторинге, так как не имеют 9-11 классов в текущем учебном году | 58 | 15,55 |
| итого |  | 373 | 100 |

Результаты мониторинга по показателю 2.3 «Инновационные площадки».

Таблица 13. Данные мониторинга эффективности руководителя по показателю 2.3.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Баллы | Уровень % | Июнь 2021 | | Декабрь 2021 | |
|  |  | количество | В % | количество | В % |
| 3 | Федеральный уровень | 82 | 21,984 | 0 |  |
| 2 | Региональный уровень | 39 | 10,456 | 26 | 6,97 |
| 1 | Муниципальный уровень | 34 | 9,1153 | 105 | 28,15 |
| 0 | Не являются инновационными площадками | 218 | 58,445 | 242 | 64,88 |
| итого |  | 373 | 100 | 373 | 100 |

Таблица 14а. Данные мониторинга эффективности руководителя по показателю 2.3. с учетом кластерных групп

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | кластер | | | | | | |
| баллы | 0 | 1 | 2 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2 | 0 | 5 | 0 | 11 | 4 | 2 | 4 |
| 1 | 0 | 8 | 0 | 56 | 12 | 4 | 25 |
| 0 | 6 | 9 | 4 | 29 | 25 | 21 | 148 |
| всего | 6 | 22 | 4 | 96 | 41 | 27 | 177 |

Таблица 14б. Данные мониторинга эффективности руководителя по показателю 2.3. с учетом кластерных групп в %

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 2,3 | кластер | | | | | | |
| баллы | 0 | 1 | 2 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2 | 0 | 22,73 | 0 | 58,33 | 29,27 | 14,81 | 14,12 |
| 1 | 0 | 36,36 | 0 | 30,21 | 60,98 | 77,78 | 83,62 |
| 0 | 100 | 40,91 | 100 | 11,46 | 9,76 | 7,41 | 2,26 |
| всего | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

Рис. Данные мониторинга эффективности руководителя по показателю 2.3. с учетом кластерных групп в %

3 балла не имеет ни одна образовательная организация, т.к. федеральной инновационной площадкой в течение 2021 года не была признана ни одна ОО.

Школ, признанных региональными инновационными площадками и/или соисполнителями, в соответствии с приказами департамента образования Ярославской области. В основном это представители 1 кластера. Площадками, подтвержденными документально, на муниципальном уровне стали 105 школ, приоритетно относящиеся к 4 и 7 кластеру.

Целенаправленная организация инициативной и творческой педагогической и управленческой практики, ориентированной на обновление и развитие школы в условиях реализации национальных проектов, общего повышения качества образования, нацеленных на удовлетворение запросов личности обучающихся и потребностей микросоциума, в котором находятся сельские школы, в том числе и школы с низкими образовательными результатами, стала показателем качества в 6 школах, имеющих статус региональной инновационной площадки в рамках проекта реализации программ поддержки. Муниципальный уровень представлен еще в 8 образовательных организациях.

Вместе с тем отметим необходимость разъяснительной работы с руководителями школ о статусах площадок и особенностях признания деятельности инновационной в соответствии с Федеральным законом «Об образовании». Потребовалась дополнительная экспертная оценка представленных документов и ссылок на страницы сайтов, что привело не только к трудозатратности мониторинга, но и дало дополнительные сведения о компетентности руководителей, представляющих документы.

Результаты мониторинга по показателю 2.4 «Реализация общеобразовательных программ в сетевой форме».

Таблица 15. Данные мониторинга эффективности руководителя по показателю 2.4.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Баллы | Уровень % | Июнь | | Декабрь | |
|  |  | количество | В % | количество | В % |
| 1 | реализует | 63 | 16,89 | 58 | 15,55 |
| 0 | не реализует | 310 | 83,11 | 315 | 84,45 |
| итого |  | 373 | 100 | 373 | 100 |

Таблица 16а. Данные мониторинга эффективности руководителя по показателю 2.4. с учетом кластерных групп

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | кластер | | | | | | | |
| баллы | 0 | 1 | 2 | 4 | 5 | 6 | 7 | Итого |
| 1 | 1 | 2 | 1 | 25 | 4 | 3 | 22 | 58 |
| 0 | 5 | 20 | 3 | 71 | 37 | 24 | 155 | 315 |
| всего | 6 | 22 | 4 | 96 | 41 | 27 | 177 | 373 |

Таблица 16б. Данные мониторинга эффективности руководителя по показателю 2.4. с учетом кластерных групп в %

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | кластер | | | | | | |
| баллы | 0 | 1 | 2 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | 16,67 | 9,09 | 25,00 | 26,04 | 9,76 | 11,11 | 12,43 |
| 0 | 83,33 | 90,91 | 75,00 | 73,96 | 90,24 | 88,89 | 87,57 |
| всего | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

Рис. Данные мониторинга эффективности руководителя по показателю 2.4. с учетом кластерных групп в %

В августе 2021 года показатель «Реализация программ в сетевой форме» был дополнен необходимостью подтверждения документами, размещенными на сайте ОО. К ним относим договор о реализации программ в сетевой форме, составленный в соответствии с действующим на сегодняшний день приказом N 882/391 "Об организации и осуществлении образовательной деятельности при сетевой форме реализации образовательных программ". Для оценки представленных документов была организована экспертная оценка, что привело к перерасчету данных (99 из 150 результатов получили 0 баллов после экспертной оценки).

Наблюдается увеличение количества руководителей образовательных организаций, набравших 0 баллов (с 83,1% до 84,45%), а количество руководителей ОО, набравших 1 балл, т.е. реализующих программы в сетевой форме и документально подтвердивших этот механизм управления ресурсами, снизилось после проведения экспертной оценки представленных документов. Наблюдается подмена понятий «сетевое взаимодействие», «сотрудничество образовательных организаций», «аренда помещений» и непосредственно «сетевая форма реализации образовательных программ». Те руководители, которые представили документы по форме договора, который утратил действие в связи с принятием ФЗ N 882/391, получили рекомендацию привести документы в соответствие с действующей нормой. Также обратим внимание, что по результатам экспертной оценки выделено как несоответствие и баллы не начислялись за представление документов прошлых учебных лет, не относящихся и/или завершивших действие к 2021 году.

Наибольшее количество руководителей ОО, реализующих программы в сетевой форме, оказалось в кластере 4. Городские школы видят сетевую форму как инструмент решения трудностей/проблем кадровых и материально-технических условий. В то же время появились образцы реализации программ с использованием оборудования, поставленного в рамках национального проекта в сельские школы, центры образования «Точка роста» для изучения предмета «Технология» в части модулей, требующих высоко-оснащенных ученико-мест, и др. Включение в региональную сеть Кванториумов также нашло свое отражение в результатах мониторинга, сельские ОО из 7 кластера используют оборудование технопарков для реализации программ по робототехнике, виртуальной реальности и др.

Результаты мониторинга по показателю 2.5 «Принятие решений по вопросам управления развитием организации с участием коллегиальных органов управления ОО».

Таблица 17. Данные мониторинга эффективности руководителя по показателю 2.5.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Баллы | Уровень % | Июнь 2021 | | Декабрь 2021 | |
|  |  | количество | В % | количество | В % |
| 1 | Имеются документы о гос-общ.управлении | 319 | 85,523 | 72 | 19,30 |
| 0 | Отсутствие документов о гос.-общ.управлении | 54 | 14,477 | 301 | 80,70 |
| итого |  | 373 | 100 | 389 | 100 |

Таблица 18а. Данные мониторинга эффективности руководителя по показателю 2.5. с учетом кластерных групп

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | кластер | | | | | | | |
| баллы | 0 | 1 | 2 | 4 | 5 | 6 | 7 |  |
| 1 | 1 | 7 | 1 | 30 | 5 | 6 | 22 | 64 |
| 0 | 5 | 15 | 3 | 66 | 36 | 21 | 155 | 325 |
| всего | 6 | 22 | 4 | 96 | 41 | 27 | 177 | 389 |

Таблица 18б. Данные мониторинга эффективности руководителя по показателю 2.5. с учетом кластерных групп в %

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | кластер | | | | | | |
| баллы | 0 | 1 | 2 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | 16,66 | 31,81 | 25 | 31,25 | 12,20 | 22,22 | 12,43 |
| 0 | 83,33 | 68,18 | 75 | 68,75 | 87,80 | 77,78 | 87,57 |
| всего | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

Рис. Данные мониторинга эффективности руководителя по показателю 2.5. с учетом кластерных групп в %

В августе 2021 года показатель «Принятие решений по вопросам управления развитием организации с участием коллегиальных органов управления ОО» был дополнен необходимостью подтверждения документами, размещенными на сайте ОО. К ним относим протоколы заседаний Управляющих советов и др. экспертная оценка показала, что информация об участии в управлении образовательной организации представлена только на 64 сайтах ОО. С точки зрения кластерного анализа наибольший процент организаций, представивших такие сведения, относится к 1,4 и 6 кластеру, т.е. это крупные школы.

Результаты мониторинга по показателю 2.6 «В ОО действуют органы ученического самоуправления».

Таблица 19. Данные мониторинга эффективности руководителя по показателю 2.6.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Баллы | Уровень % | Июнь | | Декабрь | |
|  |  | количество | В % | количество | В % |
| 1 | Имеются документы о самоуправлении | 96 | 25,737 | 88 | 23,59 |
| 0 | Отсутствие документов о самоуправлении | 277 | 74,263 | 282 | 75,60 |
| пустые |  | 0 | 0 |  |  |
| итого |  | 373 | 100 | 389 | 100 |

Таблица 20а. Данные мониторинга эффективности руководителя по показателю 2.6. с учетом кластерных групп

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | кластер | | | | | | |
| баллы | 0 | 1 | 2 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| пустые | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 |
| 1 | 1 | 8 | 1 | 41 | 4 | 7 | 26 |
| 0 | 5 | 14 | 3 | 55 | 36 | 20 | 149 |
| всего | 6 | 22 | 4 | 96 | 41 | 27 | 177 |

Таблица 20б. Данные мониторинга эффективности руководителя по показателю 2.6. с учетом кластерных групп в %

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 2,6 | кластер | | | | | | |
| баллы | 0 | 1 | 2 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| пустые | 0 | 0 | 0 | 0 | 2,27 | 0 | 1,09 |
| 1 | 16,67 | 36,36 | 25,00 | 42,71 | 9,76 | 25,93 | 14,69 |
| 0 | 83,33 | 63,64 | 75,00 | 57,29 | 87,80 | 74,07 | 84,18 |
| всего | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

Рис. Данные мониторинга эффективности руководителя по показателю 2.6. с учетом кластерных групп в %

Данные за июнь и декабрь 2021 года динамики результатов не показывают, можно говорить о стабильности ситуации.

Имеются факты представления данных исключительно за предыдущие года без данных текущего 2021 года и/или представление иных документов (приказов, положений, планов работы) вместо подтверждения факта принятия управленческого решения с учетом мнений родительской общественности, представителей ученических коллективов и др. кооптированных членов органов общественно-государственного управления. Вместе с тем отметим, что проведенный для уточнения данных анализ уставов образовательных организаций показал, что такие органы в ОО по уставу имеются.

Фактором, влияющим на результаты мониторинга по данному показателю, выделим наличие реально действующего органа, в которых входят представители всех участников образовательной деятельности, контакт управленческой команды с председателем совета, партнерские отношения с родителями и принятие родителей и учащихся как полноценных и полноправных участников процесса.

По мнению группы исследователей, «решения, которые принимаются путем совместного обсуждения, обладают большой легитимностью, отличаются взвешенностью, всесторонним и системным анализом проблемной ситуации». Привлечение коллегиальных органов управления развитием образовательной организации и органов ученического самоуправления открывает путь совместными усилиями обсудить и выработать единое мнение, разрешить сложные проблемы, используя профессионализм и опыт всех участников образовательных отношений, считая их «наиболее эффективным ресурсом повышения эффективности управления». Вопрос только в оформлении данных решений и отражении этой информации на сайтах образовательных организаций, что стало рекомендацией для ОО, получившим 0 баллов.

4.4. Факторный анализ результатов мониторинга по группе показателей 2.

Результаты мониторинга подтвердили средний уровень профессиональной компетентности руководителей общеобразовательных организаций Ярославской области в части качества управления. Причинами видим недостаточную компетентность в вопросам применения инновационных механизмов управления (использование сетевой формы, привлечение родителей и обучающихся к управлению ОО и др).

Факторами, оказавшими влияние на результат, назовем:

- высокая заинтересованность в реализации принципов государственно-общественного управления образовательной организацией;

- реализация инновационных проектов, имеющих значение для решения актуальных задач, стоящих перед системой образования и направлены на развитие организации;

- работа, направленная на повышение авторитета и имиджа организации, путем участия в конкурсах на право получения субсидий из федерального бюджета.

июнь2.

Для устранения выявленных профессиональных дефицитов руководителей ОО в 2022 году рекомендуется:

- обеспечить вовлечение общественности в формирование и реализацию образовательной политики, в оценку качества условий образовательной деятельности и качества образования

- подавать заявки на участие в проектах на региональном и федеральном уровнях, включая проекты по инициативному бюджетированию

# - создать оптимальные условия для развития и реализации индивидуальной работы с одаренными детьми и детьми с пониженной мотивацией, в т.ч. рассмотреть возможности реализации образовательных программ в сетевой форме.

**4.5. Результаты мониторинга по показателям организации получения образования обучающимися с ограниченными возможностями здоровья в декабре 2021 года.**

Четвертая группа показателей мониторинга по критерию «Наличие в ОО условий для обучения детей с ОВЗ». Мониторинг по данному критерию позволяет оценить степень качества профессиональной подготовки и наличие возможных профессиональных дефицитов руководителей необходимого для обеспечения доступности качества образования обучающимся с ОВЗ и детьми-инвалидами.

Совокупность показателей по данному критерию позволяют оценить уровень компетентности руководителей при построении необходимой адаптированной образовательной среды и оказании поддерживающих услуг в общеобразовательной организации для обучения учащихся с ОВЗ и детей-инвалидов. Методикой оценки и подтверждения уровня знаний, умений, навыков и компетенции, характеризующих подготовленность руководителя по данному показателю выступают анализ созданных условий, необходимых для успеха образовательной инклюзии. Для проведения мониторинга по критерию «Организация получения образования обучающимися с ОВЗ, детьми-инвалидами» использовались следующие региональные показатели:

У = У1+У2+У3 - показатель, отражающий наличие условий для обучения детей с ОВЗ

У1 - наличие педагогов для осуществления учебного процесса для детей с ОВЗ - 1, отсутствие 0

У2 - функционирование психолого-педагогического консилиума - 1, отсутствие – 0

У3 - наличие безбарьерной среды - 1, отсутствие- 0.

Таблица 21. Данные мониторинга эффективности руководителя по показателю 4.1. «Наличие в ОО условий для обучения детей с ОВЗ».

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Баллы | Уровень % | Июнь | | Декабрь | |
|  |  | количество | В % | количество | В % |
| 4 | Наличие по 4 пунктам | 34 | 9,1153 |  |  |
| 3 | Наличие по 3 пунктам | 213 | 57,105 |  |  |
| 2 | Наличие по 2 пунктам | 126 | 33,78 | 71 | 19,03 |
| 1 | Наличие по 1 пункту | 0 | 0 | 299 | 80,16 |
| 0 | Отсутствие | 0 | 0 | 3 | 0,80 |
| итого |  | 373 | 100 | 389 | 100 |

Таблица 22а. Данные мониторинга эффективности руководителя по показателю 4.1. с учетом кластерных групп

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 4,1 | кластер | | | | | | |
| баллы | 0 | 1 | 2 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| пустые | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2 | 1 | 3 | 0 | 25 | 12 | 7 | 23 |
| 1 | 5 | 18 | 4 | 71 | 29 | 20 | 152 |
| 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| всего | 6 | 22 | 4 | 96 | 41 | 27 | 177 |

Таблица 22б. Данные мониторинга эффективности руководителя по показателю 4.1. с учетом кластерных групп в %

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 4,1 | кластер | | | | | | |
| баллы | 0 | 1 | 2 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2 | 16,67 | 13,64 | 0,00 | 26,04 | 29,27 | 25,93 | 12,99 |
| 1 | 83,33 | 81,82 | 100,00 | 73,96 | 70,73 | 74,07 | 85,88 |
| 0 | 0,00 | 4,55 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 1,13 |
| всего | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

Рис. Данные мониторинга эффективности руководителя по показателю 4.1. с учетом кластерных групп в %

Данные цифры свидетельствуют о позитивной динамике готовности общеобразовательных организаций региона продолжать создание «безбарьерной среды» для детей с ОВЗ и детей – инвалидов.

Результаты мониторинга позволяют утверждать, что готовность к работе с детьми с ОВЗ и детьми – инвалидами проявляют только 19 % общеобразовательных организаций. Эта готовность поддерживается целенаправленным обеспечением общеобразовательных организаций специализированным оборудованием для работы с детьми с ОВЗ и конструктивным сотрудничеством с родителями этих детей по их вовлечению в образовательную деятельность. Вместе с тем выявлена проблема необходимости целенаправленного повышения уровня профессиональной компетентности управленцев в работе с детьми с ОВЗ, что отражается в необходимости разработки адаптированных образовательных программ. Решение этой проблемы возможно в процессе устранения таких профессиональных дефицитов руководителя общеобразовательной организации, как отсутствие в программе развития общеобразовательной организации подпрограммы работы школы с детьми с ОВЗ и детьми-инвалидами; отсутствие в системе внутрифирменного обучения педагогов тем, связанных с организацией обучения детей с ОВЗ и детей-инвалидов; неготовность руководителя делегировать полномочия в разработке адаптированных образовательных программ специально созданным группам специалистов, объединяющим педагогов и родителей.

Руководителям ОО, набравшим минимум баллов, рекомендованы ППК и стажировки по созданию условий для обучающихся с ОВЗ (см. приложение).

4.6. Факторный анализ результатов мониторинга по группе показателей 4.

Выделим факторы, повлиявшие на результаты мониторинга:

- Обеспечение доступности прилегающей территории, наличие в помещениях, зданиях инфраструктуры, обеспечивающей условия для пребывания лиц с ОВЗ.

- Высокая степень развития внебюджетной составляющей финансирования

Общие рекомендации для устранения выявленных профессиональных дефицитов руководящих работников в 2022 году рекомендуется:

* включение в структуру программы развития общеобразовательной организации раздела развития доступности образовательной среды с проведением анализа потребностей социального окружения в обучении детей с ОВЗ и детей-инвалидов, разработкой программы опережающего повышения квалификации педагогов в работе с детьми с ОВЗ;
* организовать стажировки для управленческих кадров на базе общеобразовательных учреждений, реализующих адаптированные образовательные программы;
* в внутирфирменном обучении педагогов школы выделить направление проектирования адаптированной образовательной программы обучения детей с ОВЗ и детей-инвалидов.

4.7. Результаты мониторинга по показателям объективности результатов внешней оценки качества подготовки в декабре 2021 года.

Целью проведения анализа результатов проведения процедур оценки качества образования является формирование системной аналитической основы для развития эффективных механизмов комплексного мониторинга качества общего образования, опирающейся на массив данных о результатах процедур оценки качества образования (ВПР, НИКО) и государственных итоговых аттестаций (ЕГЭ, ОГЭ), использующей данные о продолжении образования выпускниками образовательных организаций

В рамках направления «Объективность оценки образовательных результатов в ОО» используется внешний индекс необъективности ОО, что характеризует количество оценочных процедур, в которых для данной ОО обнаружены признаки необъективности результатов.

Таблица 23. Данные мониторинга эффективности руководителя по показателю 5.1. «Отсутствие признаков необъективности (ФГБУ ФИОКО)»

.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Баллы | Уровень % | Июнь | | Декабрь | |
|  |  | количество | В % | количество | В % |
| -2 | Имеются выделенные признаки необъективности | 4 | 0,8043 | 11 | 2,94 |
| 0 | Отсутствуют признаки необъективности | 369 | 98,928 | 362 | 96,78 |
| итого |  | 373 | 100 | 373 | 100 |

Таблица 24а. Данные мониторинга эффективности руководителя по показателю 5.1. «Отсутствие признаков необъективности (ФГБУ ФИОКО)» с учетом кластерных групп

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | кластер | | | | | | | |
| баллы | 0 | 1 | 2 | 4 | 5 | 6 | 7 |  |
| -2 | 0 | 0 | 0 | 2 | 4 | 1 | 4 | 11 |
| 0 | 6 | 22 | 4 | 0 | 94 | 37 | 26 | 362 |
| всего | 6 | 22 | 4 | 0 | 96 | 41 | 27 | 373 |

Таблица 24б. Данные мониторинга эффективности руководителя по показателю 5.1. «Отсутствие признаков необъективности (ФГБУ ФИОКО)» с учетом кластерных групп в %

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | кластер | | | | | | |
| баллы | 0 | 1 | 2 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| -2 | 0 | 0 | 0 | 2,083333 | 9,090909 | 3,703704 | 2,197802 |
| 0 | 100 | 100 | 100 | 97,91667 | 90,90909 | 96,2963 | 97,8022 |
| всего | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

Рис. Данные мониторинга эффективности руководителя по показателю 5.1. «Отсутствие признаков необъективности (ФГБУ ФИОКО)» с учетом кластерных групп в %

В Ярославской области по данным Рособрнадзора в 11 школах выявлены признаки необъективности оценки ВПР. Все они относятся к 4, 5, 6 и 7 кластерам.

4.8. Факторный анализ результатов мониторинга по группе показателей 5. Факторами, повышающими вероятность появления признаков необъективности, являются:

# Отсутствие системы видеонаблюдения;

# Не развита система общественного наблюдения;

# Недостаточная информационная работа;

# Отсутствие выборочной перепроверки работ ВПР муниципальной комиссией, выставление баллов за невыполненные задания, недостаточная подготовка педагогов (молодых специалистов, педагогов с перерывом в работе), отсутствие систематической подготовки учащихся к достижению метапредметных результатов, недостатки в индивидуальной работе с обучающимися

# Отсутствие системы работы с результатами.

# На недостаточном уровне обеспечивается повышение квалификации учителей в области оценки качества образования, включающего обучение на муниципальном и региональном уровне.

Общие рекомендации по группе показателей 5.

Для достижения отсутствия признаков необъективности (ФГБУ ФИОКО) руководителям ОО рекомендуем принимать управленческие решения для совершенствования содержания образования через корректировку основных образовательных программ, а также для внутриорганизационного обучения через систему методической работы. На уровне методических объединений педагогов школы провести анализ достижений и затруднений, обучающихся, который можно использовать для оказания своевременной педагогической поддержки как отдельным педагогам, так и группам педагогов с аналогичными затруднениями. С этой целью необходимо проведение комплексных методических мероприятий по рассмотрению наиболее сложных вопросов и обмена опытом по формированию планируемых результатов обучения, решение которых вызвало у обучающихся затруднение, возможно использование сетевого взаимодействия школ на территории муниципального района.

Особо обращаем внимание на соблюдение правил формирования контрольных измерительных материалов для проведения внутренних оценочных процедур, а также соблюдения установленного порядка проведения оценочных процедур. Следование этим правилам позволит по результатам проведения каждой оценочной процедуры получить объективные данные, необходимые для анализа, систематизации и оценки полученных результатов, и принять оптимальные решения на всех уровнях управления качеством образования: на уровне образовательной организации, на уровне педагогических объединений, на уровне педагога.

# Для устранения выявленных проблем рекомендуется:

# Проведение разъяснительной работы с директорами школ и специалистами муниципальных органов управления образованием.

Руководителям ОО в 2022 году:

- Совершенствование внутренней системы оценки качества образования, в том числе работы школьных методических объединений по методикам преподавания «западающих» тем, способам предотвращения типичных ошибок;

- Обеспечение объективности проведения оценочных процедур (организовать видеонаблюдение, общественное наблюдение, использовать металлоискатели и средства подавления сигналов)

Проведение информационной работы среди всех участников оценочных процедур;

# Участие педагогов в региональных семинарах для образовательных организаций, имеющих необъективные результаты, по повышению объективности;

# Использование ВПР для диагностики пробелов или в качестве итоговой контрольной работы за год (по решению образовательной организации).

4.9. Результаты мониторинга по показателям качества условий осуществления образовательной деятельности в декабре 2021.

Таблица 25. Данные мониторинга эффективности руководителя по показателю 6.1. «Доля учителей, аттестованных на высшую квалификационную категорию»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Баллы | Уровень % | Июнь | | Декабрь | |
|  |  | количество | В % | количество | В % |
| 2 | Выше среднего по региону | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 1 | В среднем по региону | 96 | 25,737 | 50 | 13,40483 |
| 0 | Ниже среднего по региону | 277 | 74,263 | 323 | 86,59517 |
| итого |  | 373 | 100 | 373 | 100 |

Таблица 26а. Данные мониторинга эффективности руководителя по показателю 6.1. «Доля учителей, аттестованных на высшую квалификационную категорию» с учетом кластерных групп

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 6,1 | кластер | | | | | | |
| баллы | 0 | 1 | 2 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | 0 | 12 | 0 | 20 | 1 | 4 | 13 |
| 0 | 6 | 10 | 4 | 76 | 40 | 23 | 164 |
| всего | 6 | 22 | 4 | 96 | 41 | 27 | 177 |

Таблица 26б. Данные мониторинга эффективности руководителя по показателю 6.1. «Доля учителей, аттестованных на высшую квалификационную категорию» с учетом кластерных групп в %

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 6,1 | кластер | | | | | | |
| баллы | 0 | 1 | 2 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | 54,54 | 0 | 54,54 | 20,83 | 2,44 | 14,81 | 7,34 |
| 0 | 45,45 | 100 | 45,45 | 79,17 | 97,56 | 85,19 | 92,66 |
| всего | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

Рис. Данные мониторинга эффективности руководителя по показателю 6.1. «Доля учителей, аттестованных на высшую квалификационную категорию» с учетом кластерных групп в %

Принимая во внимание, что ряд исследований показывает прямую зависимость между уровнем квалификации учителей и качеством образовательных результатов школьников, рассмотрим данные по наличию высшей квалификационной категории у учителей школ.

Наблюдается понижение процента учителей с высшей квалификационной категорией, что может быть объяснено особенностями аттестационных процедур в связи с введением коронавирусных ограничений, но результаты исследований корреляционных факторов мониторинга подтверждают связь категории учителя с результатами оценки качества, поэтому необходимо уточнить методику расчета показателя на следующий срез.

Таблица 27. Данные мониторинга эффективности руководителя по показателю 6.2. «Участие учителей в конкурсах»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Баллы | Уровень % | Июнь | | Декабрь | |
|  |  | количество | В % | количество | В % |
| 2 | Региональный уровень | 99 | 26,542 | 255 | 68,36 |
| 1 | Муниципальный уровень | 23 | 6,1662 | 23 | 6,17 |
| 0 | Федеральный уровень | 251 | 67,292 | 95 | 25,47 |
| итого |  | 373 | 100 | 373 | 100 |

Таблица 28а. Данные мониторинга эффективности руководителя по показателю 6.2. «Участие учителей в конкурсах» с учетом кластерных групп

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | кластер | | | | | | | |
| баллы | 0 | 1 | 2 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2 | 4 | 19 | 1 | 88 | 25 | 27 | 91 |
| 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 3 | 0 | 18 |
| 0 | 2 | 2 | 3 | 7 | 13 | 0 | 68 |
| всего | 6 | 22 | 4 | 96 | 41 | 27 | 177 |

Таблица 28б. Данные мониторинга эффективности руководителя по показателю 6.2. «Участие учителей в конкурсах» с учетом кластерных групп в %

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 6,2 | кластер | | | | | | |
| баллы | 0 | 1 | 2 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2 | 66,67 | 86,36 | 25,00 | 91,67 | 60,98 | 100,00 | 51,41 |
| 1 | 0,00 | 4,55 | 0,00 | 1,04 | 7,32 | 0,00 | 10,17 |
| 0 | 33,33 | 9,09 | 75,00 | 7,29 | 31,71 | 0,00 | 38,42 |

Рис. Данные мониторинга эффективности руководителя по показателю 6.2. «Участие учителей в конкурсах» с учетом кластерных групп в %

Были получены следующие данные по показателю 6.2 «Участие учителей в конкурсах». Наблюдается понижение процента учителей, набравших 0 баллов по данному показателю (с 67.2% до 25,47%), и повышение процента, набравших 1-2 балла, что свидетельствует о желании учителей участвовать в конкурсе. Кластерный анализ показывает наибольшее число участников региональных конкурсов в 1 и 4 кластерах – крупных городских школах.

Таблица 29. Данные мониторинга эффективности руководителя по показателю 6.3. «Количество обучающихся на один персональный компьютер, используемый в учебных целях».

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Баллы | Уровень % | Июнь | | Декабрь | |
|  |  | количество | В % | количество | В % |
| 2 | Выше среднего значения | 129 | 34,584 | 172 | 46,11 |
| 1 | Среднее значение | 81 | 21,716 | 65 | 17,43 |
| 0 | Ниже среднего значения | 163 | 43,7 | 136 | 36,46 |
| итого |  | 373 | 100 | 373 | 100 |

Таблица 30а. Данные мониторинга эффективности руководителя по показателю 6.3. «Количество обучающихся на один персональный компьютер, используемый в учебных целях» с учетом кластерных групп

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 6,3 | кластер | | | | | | |
| баллы | 0 | 1 | 2 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2 | 5 | 8 | 1 | 21 | 15 | 10 | 112 |
| 1 | 0 | 0 | 1 | 7 | 6 | 6 | 45 |
| 0 | 1 | 14 | 2 | 68 | 20 | 11 | 20 |
| всего | 6 | 22 | 4 | 96 | 41 | 27 | 177 |

Таблица 30б. Данные мониторинга эффективности руководителя по показателю 6.3. «Количество обучающихся на один персональный компьютер, используемый в учебных целях» с учетом кластерных групп в %

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | кластер | | | | | | |
| баллы | 0 | 1 | 2 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2 | 83,33 | 36,36 | 25,00 | 21,88 | 36,59 | 37,04 | 63,28 |
| 1 | 0,00 | 0,00 | 25,00 | 7,29 | 14,63 | 22,22 | 25,42 |
| 0 | 16,67 | 63,64 | 50,00 | 70,83 | 48,78 | 40,74 | 11,30 |
| всего | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

Рис. Данные мониторинга эффективности руководителя по показателю 6.3. «Количество обучающихся на один персональный компьютер, используемый в учебных целях» с учетом кластерных групп в %

Были получены следующие данные: показатель 6.3 «Количество обучающихся на один персональный компьютер, используемый в учебных целях». Наблюдается понижение процента ОО, набравших 0 баллов по данному показателю (с 43,7% до 36,46%), понижение процента по 1 баллу и повышение в 2 баллах, что свидетельствует о том, что количество обучающихся на один персональный компьютер, используемый в учебных целях увеличилось. Наибольший прирост в 7 кластере – сельские школы – за счет участия в национальном проекте «Современная школа» и «ЦОС» и поставки оборудования в ОО сельских поселений и малых городов.

4.10 **Факторный анализ** результатов мониторинга по группе показателей 6.

Дети из семей, располагающих значительными социально-экономическими и культурными ресурсами, как правило, демонстрируют более высокие успехи в учебе. Это связано с трансляцией некоторых из указанных преимуществ через специфические практики воспитания, участие родителей в образовании своих детей, оплату занятий с репетитором и т. п., а также с врожденными когнитивными способностями. Ресурсы, которыми располагает школа – например, учителя соответствующей квалификации, материально-техническое обеспечение образовательной деятельности или любой другой вид материальных ресурсов, направленных на повышение качества образования – все это, можно ожидать, напрямую влияет на успеваемость школьников. Определенным образом связаны между собой ресурсы школы и характеристики контингента. При выборе школы для детей семьи обращают внимание на то, какие учителя преподают в школе, кто является директором и насколько эффективно используется в ней средства, поступающие из бюджета и/или дополнительно инвестируемые родителями. Выбор школы может быть в значительной степени обусловлен социально-экономическими и культурными характеристиками семей. Однако, с другой стороны, сами семьи с их ресурсами также могут рассматриваться как часть ресурсов школы (отсюда обратная направленность причинно-следственной связи). Они могут активно участвовать в принятии ключевых решений, касающихся улучшения качества учебного процесса, передавать в распоряжение школы некоторые средства и даже служить своего рода маркером социального статуса для других семей, принимающих решение о том, в какую школу отдать своих детей. Обязательным элементом в анализе условий работы образовательных организаций должен быть учёт влияния территориального аспекта на функционирование ОО. Школы функционируют не сами по себе, а в контексте социально–экономических условий, заданных принадлежностью к определенной территории. Учет контекстных факторов при оценке образовательных результатов учащихся представляется весьма обоснованным. Особенно актуальной эта задача выглядит в отношении группы школ, находящихся в неблагоприятных социальных условиях, с различными социальными статусами учащихся и затратами ресурсов школ.

Общие рекомендации по группе показателей 6.

Для устранения выявленных профессиональных дефицитов руководителей ОО в 2022 году рекомендуется:

Выявить затруднения педагогов. Составить план по коррекции затруднений педагогов. Провести повторную диагностику затруднений педагогов с привлечением ГАУ ДПО ЯО ИРО/ЦНППМ.

Организовать методическую работу:

# обеспечение психолого-педагогической подготовленности педагогов в соответствии с современными требованиями;

# развитие, обновление и обеспечение доступности профессионально-педагогической информации для педагогов;

# обучение педагогов формам и педагогическим технологиям.

Выбор педагогами актуальных тем по самообразованию и контроль над процессом их разработки.

Организация и проведение тренингов для педагогов по необходимым темам:

# тренинг общения с целью совершенствования коммуникативных умений эффективного взаимодействия с обучающимися и коллегами и выработки оптимальных стилей общения с разными людьми;

# тренинг креативности, который служит для развития творческого воображения и мышления педагогов;

# тренинг разрешения различных педагогических ситуаций, вырабатывающий навыки педагогов по более результативному взаимодействию с обучающимися и др.

Организация работы проблемно-творческих групп:

# формы контроля степени сформированности образовательных результатов обучающихся;

# особенности форм и педагогических технологий реализации ФГОС НОО/ООО/СОО;

# особенности форм и педагогических технологий внеурочной работы обучающихся;

# научно-исследовательская деятельность обучающихся, осуществляемая в соответствии с требованиями ФГОС НОО/ООО/СОО и др.

Создание информационной базы, позволяющей педагогам преодолевать профессиональные затруднения, связанные с реализацией ФГОС ОО. Взаимные посещения уроков.

Кроме того, увеличению количества учителей, аттестованных на высшую квалификационную категорию, способствует развитие системы наставничества, формирование индивидуальных карьерных маршрутов, стимулирование мотивации педагогов к непрерывному повышению профессионального мастерства. Для получения дополнительной информации по этому вопросу рекомендуется обратиться в ЦНППМ.

Активизации участия учителей в конкурсах способствует назначение лица, ответственного за активность /систематичность участия педагогов ОО в профессиональных конкурсах, стимулирование мотивации педагогов к непрерывному повышению профессионального мастерства.

Администрации общеобразовательных организаций важно проводить системную работу по созданию условий и мотивации педагогов для «вертикального» возрастания в профессии, повышения его профессионализма, педагогического и социального статуса посредством участия в конкурсах профессионального мастерства. Для этого необходимо:

Нормативно-правовое сопровождение конкурсных процедур;

Наличие организационно-управленческих механизмов проведения конкурсов, предконкурсное, конкурсное и постконкурсное информационное и методическое сопровождение педагогов;

Охват конкурсным движением педагогических профессий (учитель, воспитатель, молодой педагог, педагог-организатор, педагог-психолог, учитель-логопед, методист, социальный педагог, педагог дополнительного образования, педагог-библиотекарь, тренер, преподаватель и т. Д.);

Практико-ориентированное методическое обеспечение конкурсного движения в организации основывается на изучении передового опыта профессиональной подготовки, популяризации профессиональных способностей, подготовки специалистов, задействованных в системе профессионального образования.

Дополнительно рекомендуем ознакомиться с статьей «Как помочь педагогам принять участие в конкурсах профессионального мастерства» [**https://vip.1obraz.ru/#/document/16/74238/**](https://vip.1obraz.ru/#/document/16/74238/)

Увеличению количества обучающихся, занимающихся на одном персональном компьютере, используемом в учебных целях, способствует развитие МТБ образовательной организации. Рекомендуем участвовать в инновационных проектах, грантовой поддержке школ, а также рассмотреть возможность использования ресурсов других образовательных организаций посредством сетевой формы.

4.11. Результаты мониторинга по показателю 8.1 «Формирование резерва управленческих кадров».

Таблица 31. Данные мониторинга эффективности руководителя по показателю за июнь и декабрь 2021

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Баллы | Уровень % | Июнь 2021 | | Декабрь 2021 | |
|  |  | количество | В % | количество | В % |
| 1 | Включены в резерв | 132 | 35,389 | 132 | 35,39 |
| 0 | Отсутствие резерва | 241 | 64,611 | 241 | 64,61 |
| итого |  | 373 | 100 | 373 | 100 |

Таблица 32а и 32б. Данные мониторинга эффективности руководителя по показателю с учетом кластерных групп в %

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 8,1 | кластер | | | | | | |
| баллы | 0 | 1 | 2 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | 3 | 9 | 1 | 45 | 12 | 10 | 52 |
| 0 | 3 | 13 | 3 | 51 | 29 | 17 | 125 |
| всего | 6 | 22 | 4 | 96 | 41 | 27 | 177 |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 8,1 | кластер | | | | | | |
| баллы | 0 | 1 | 2 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | 50 | 40,91 | 25,00 | 46,88 | 29,27 | 37,04 | 29,38 |
| 0 | 50 | 59,09 | 75,00 | 53,13 | 70,73 | 62,96 | 70,62 |

Рис. Данные мониторинга эффективности руководителя по показателю с учетом кластерных групп в %

Результаты мониторинга по показателю 8.2.

Таблица 33. Данные мониторинга эффективности руководителя по показателю за июнь и декабрь 2021

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Баллы | Уровень % | Июнь | | Декабрь | |
|  |  | количество | В % | количество | В % |
| 1 | Включены в резерв | 132 | 35,389 | 81 | 21,72 |
| 0 | Отсутствие резерва | 241 | 64,611 | 292 | 78,28 |
| итого |  | 373 | 100 | 373 | 100 |

Таблица 34а. Данные мониторинга эффективности руководителя по показателю с учетом кластерных групп

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 8,2 | кластер | | | | | | |
| баллы | 0 | 1 | 2 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | 2 | 5 | 0 | 28 | 12 | 8 | 26 |
| 0 | 4 | 17 | 4 | 68 | 29 | 19 | 151 |
| всего | 6 | 22 | 4 | 96 | 41 | 27 | 177 |

Таблица 34б. Данные мониторинга эффективности руководителя по показателю с учетом кластерных групп в %

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 8,2 | кластер | | | | | | |
| баллы | 0 | 1 | 2 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | 33,33 | 22,73 | 0,00 | 0,00 | 29,17 | 29,27 | 29,63 |
| 0 | 66,67 | 77,27 | 100,00 | 0,00 | 70,83 | 70,73 | 70,37 |
| всего | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

Рис. Данные мониторинга эффективности руководителя по показателю с учетом кластерных групп в %

По данным за декабрь 2021 года среди 373 образовательных организаций Ярославской области только в 132 имеется кадровый резерв управленческих кадров, что составляет только 35 % от общего числа ОО. По второму показателю «Наличие лиц назначенных на управленческие должности из числа резерва» 81 ОО получила баллы, что равно 61% от 132.

Кадровый резерв – это группа сотрудников (специалистов, руководителей), которые потенциально способны к руководящей деятельности, отвечают требованиям, предъявляемым должностью, прошли отбор и квалификационную подготовку, но еще не назначены на должность. Создание кадрового резерва является инструментом эффективной управленческой политики. Основная цель создания кадрового резерва - обеспечение организаций системы образования квалифицированными специалистами. Создание кадрового резерва решает следующие задачи:

− развитие управленческого потенциала педагогических работников;

− оперативная замена руководителя;

− обеспечение незакрытых вакансий на должность руководителя;

− создание ситуации конкурса и мотивации для профессионального роста руководителей;

− обеспечение преемственности управленческой культуры в системе образования;

− повышение эффективности и результативности работы образовательной организации.

# Действующие руководители общеобразовательных организаций не всегда готовы предоставить им такую форму управленческой практики. Таким образом, можно установить прямую зависимость между опытом участия педагогических работников в реализации внутришкольных проектов и их выдвижением в резерв руководящих кадров, однако действующие руководители не рассматривают эту форму делегирования полномочий как эффективную практику управленческой деятельности в подготовке кадрового резерва.

# 4.12. Факторный анализ результатов мониторинга по группе показателей 8.

# Выделены факторы:

- работа с персоналом образовательной организации, в систему которой входят методы и принципы, соответствующие направлениям стратегического развития организации.

- использование ресурсов нескольких организаций, акцент на сетевое взаимодействие руководителей,

- формирование системы кадрового резерва как необходимое условие для профессионального развития как действующих управленцев, так и возможных кандидатов в руководители, участие в конкурсном движении и горизонтальное обучение в рамках профессионального сообщества.

Общие рекомендации по группе показателей 8.

Для устранения выявленных профессиональных дефицитов руководителей ОО в 2022 году рекомендуется:

- организовать работу по привлечению молодых специалистов и обеспечить качественный уровень развития системы наставничества.

- обеспечить меры поддержки педагогам, в целях снижения оттока кадров из образовательной организации.

* включение в содержание годового плана работы общеобразовательной организации раздела формирование и поддержка резерва руководящих кадров, включающего в себя привлечение молодых педагогических кадров к реализации внутришкольных проектов с целью мониторинга их личностных качеств и формирования управленческих компетенций;
* провести повышение квалификации школьных команд с целью подготовки резерва руководящих кадров для конкретных задач развития общеобразовательных организаций;
* провести мониторинг профессиональных практик управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций с последующей подготовкой программы стажировок для резерва руководящих кадров на базе их ОО.

Для образовательных организаций –

- выявление и организация работы по профессионально-личностному развитию сотрудников, мотивированных на высокую самоотдачу и эффективность в деятельности школы, используя возможности внутрифирменного обучения;

Для муниципальных методических служб -

- включение педагогов, имеющих высокие показатели в деятельности, в кадровый резерв и погружение в профессиональную деятельность.

- стимулирование представления лучших пракик на профессиональных конкурсах, выступлениях на конференциях, тематических семинарах, стажировках под руководством опытных наставников, использование в качестве тьюторов и наставников.

Для представителей МОИВ:

- сформировать резерв управленческих кадров: определить критерии включения в резерв управленческих кадров, составить банк данных о сотрудниках, включенных в резерв управленческих кадров.

# Итоги рейтингования

# По итогам выгрузки первичных баллов к каждому критерию были применены коэффициенты от 1 до 10, позволяющие нивелировать эффекты от воздействия внешних факторов на качество образовательного процесса в школе и его результатов, а также эффекты, которые возникают при предъявлении некорректных исходных данных по отдельным критериям. Максимальные значения коэффициентов применены к критериям по двум показателям, с учетом приоритетности результатов работы по этим направлениям: «Удовлетворённость обучающихся образованием» (коэффициент 8) и группа показателей № 3 **«**Показатели качества подготовки обучающихся» (коэффициент 10).

По итогам анализа, выделим лидеров в каждой кластерной группе:

Государственные ОО, подведомственные департаменту образования (школы-интернаты,) (0-й кластер) – лидеры не выделены в связи с низкими результатами

Лицеи, гимназии, школы с углубленным изучением отдельных предметов, Базовые школы РАН (1-й кластер);

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 764508 | г.Рыбинск | МОУ гимназия № 8 им. Л.М. Марасиновой |
| 760506 | г.Ярославль | МОУ СОШ № 37 с угл.изуч. английского языка |

Вечерние и открытые сменные школы (2-й кластер) - лидеры не выделены в связи с низкими результатами

Большие городские школы (более 400 обучающихся) (4-й кластер)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 764520 | г.Рыбинск | МОУ СОШ № 20 им.П.И. Батова |
| 764528 | г.Рыбинск | МОУ СОШ №28 им.А.А. Суркова |
| 760604 | г.Ярославль | МОУ СОШ № 18 |
| 760308 | г.Ярославль | МОУ СОШ № 49 |
| 764606 | Тутаевский МР | МОУ СОШ № 6 |
| 763806 | Гаврилов-Ямский МР | МОУ СОШ №6 |

Малые городские школы (менее 400 обучающихся) (5-й кластер)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 760412 | г.Ярославль | МОУ Санаторная школа-интернат № 6 |
| 763803 | Гаврилов-Ямский МР | МОУ СОШ № 3 |
| 760303 | г.Ярославль | МОУ СОШ № 7 |
| 760603 | г.Ярославль | МОУ СОШ № 16 |

Поселковые школы (6-й кластер)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 763450 | Рыбинский МР | МОУ Болтинская СОШ |
| 762103 | Большесельский МР | МОУ Большесельская СОШ |
| 762813 | Некоузский МР | МОУ Некоузская СОШ |
| 763016 | Первомайский МР | МОУ Пречистенская СОШ |
| 763319 | Ростовский МР | МОУ Ишненская СОШ |

Сельские школы (7-й кластер)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 763017 | Первомайский МР | МОУ Семеновская СОШ |
| 763517 | Тутаевский МР | МОУ Никольская ООШ |
| 762303 | Брейтовский МР | МОУ Гореловская ООШ |
| 763203 | Пошехонский МР | МБОУ Белосельская СОШ |
| 763107 | Переславский МР | МОУ Дмитриевская ООШ |
| 763620 | Угличский МР | МОУ Головинская СОШ |

# Общие выводы по итогам проведенного мониторинга эффективности руководителей.

# Выделены перспективные направления повышения профессионального мастерства руководителей:

# расширение потенциала сетевого взаимодействия, в том числе реализация программ в сетевой форме.

# формирование программы развития образовательной организации в комплексе с цифровой поддержкой ее реализации

# развитие программ наставничества и менторинга

# цифровые компетенции руководителей

# развитие инклюзивной образовательной среды, в том числе с цифровыми ресурсами для детей с ОВЗ

# фандрайзинг и краудсорсинг в ОО

# Сформулирован образовательный заказ на различные формы повышения профессионального мастерства руководителей по направлениям РСОКО и показателям мониторинга (см. приложение 3) с участием всех представителей региональной системы научно-методического сопровождения (НМЦ ЯГПУ, ГАУ ДПО ЯО ИРО, ЦНППМ, муниципальные методические службы, профессиональные сообщества).

# Информационная обеспеченность образовательного процесса (соответствие сайта требованиям законодательства; своевременность предоставления и полнота данных, передаваемых образовательной организацией в ГИС «Образование76» должно стать рутинным процессом, МОУО усилить контроль за заполнением базы данных.

# Дополнительная профессиональная программа профессиональной переподготовки «Менеджмент в образовании», реализуемая в ГАУ ДПО ЯО ИРО, требует содержательных изменений в соответствии с требованиями профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации», в связи с изменением состава и структуры выявленных профессиональных дефицитов управленческих работников.

# Продолжить внедрять в практику разработку и реализацию программ повышения квалификации школьных управленческих команд (руководителей и заместителей руководителей) для моделирования вариативных форматов командного взаимодействия по консолидации управленческих ресурсов, формирования кадрового резерва.

# В число школ с высокой степенью эффективности вошли школы, получавшие адресную методическую помощь по вопросам повышения качества образования из числа школ-участников проекта поддержки ШНОР и ШНСУ.

# Различные варианты и сочетания формального повышения квалификации руководителей дополняются неформальными форматами работы профессионального сообщества руководителей «Инициатива» и Директорский клуб.

# Необходимо усилить работу по отбору, сопровождению и подготовке резерва управленческих кадров в системе образования региона.

# ГАУ ДПО ЯО ИРО /ЦНППМ организовать проведение индивидуальных стажировок молодых руководителей образовательных организаций.

Рекомендации управлениям образования муниципальных районов по результатам проведения мониторингового исследования:

В целях совершенствования системы оценки эффективности руководителей образовательных организаций, повышения качества управления системами образования предлагается:

- принять меры по направлению на дополнительные профессиональные программы повышения квалификации по вопросам повышения качества руководящих работников и лиц, включенных в кадровый резерв;

- обеспечить использование в работе по непрерывному повышению профессионального мастерства руководителей образовательных организаций современных информационно-коммуникационных технологий, достижений в области образования, инновационного менеджмента;

- скорректировать муниципальные показатели, используемые для оценки эффективности руководителей образовательных организаций в соответствие с региональными данными.

**Рекомендации ГАУ ДПО ЯО ИРО:**

- создать систему обучения и подготовки школьных управленческих команд образовательных организаций по приоритетным направлениям государственной образовательной политики;

- включить профессиональные конкурсы руководителей образовательных организаций в систему непрерывного повышения их профессионального мастерства;

- подготовить адресные программы повышения квалификации для руководителей образовательных организаций, в том числе в форме стажировки на базе образовательных организаций с развитой инновационной инфраструктурой, стабильно показывающие высокие образовательные результаты;

- использовать практику реализации дополнительных профессиональных программ для обучения руководителей образовательных учреждений посредством сетевых форм с ФГАОУ Академией Минпросвещения, НМЦ ЯГПУ и др.;

- организовать стажировочную деятельность для руководителей образовательных организаций по вопросам управления качеством образования, использования данных внешних оценочных процедур для улучшения качества образовательных результатов;

- организовать сетевое взаимодействие для руководителей образовательных организаций по инновационным направлениям образовательной деятельности;

- расширить практику проведения процедур, направленных на выявление и устранение профессиональных дефицитов руководителей образовательных организаций.

Приложение 1.

Адресные рекомендации руководителям ОО представлены по ссылке <https://disk.yandex.ru/d/4xrBmg4TkJdRIA>

Приложение 2.

Анализ результатов мониторинга по муниципальным районам

**1.1.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| бБаллы | Большесельский МР | Борисоглебский МР | Брейтовский МР | г.Переславль-Залесский | г.Рыбинск | г.Ярославль | Гаврилов-Ямский МР | Даниловский МР | Департамент образования ЯО | Любимский МР | Мышкинский МР | Некоузский МР | Некрасовский МР | Первомайский МР | Переславский МР | Пошехонский МР | Ростовский МР | Рыбинский МР | Тутаевский МР | Угличский МР | Ярославский МР |
| 3 | 12,5 | 60 | 50 | 11,1 | 29,0 | 14,6 | 38,4 | 42,85 | 36,36 | 10 | 0 | 5,38 | 22,22 | 37,5 | 21,42 | 27,27 | 41,66 | 11,11 | 47,61 | 25 | 11,53 |
| 2 | 12,5 | 0 | 0 | 44,4 | 51,6 | 38,2 | 7,6 | 14,28 | 9,09 | 0 | 0 | 15,38 | 0 | 12,5 | 14,28 | 9,09 | 25 | 11,11 | 9,52 | 7,14 | ,69 |
| 1 | 12,5 | 10 | 0 | 11,1 | 3,2 | 28,0 | 38,4 | 7,14 | 22,72 | 30 | 16,66 | 7,69 | 22,22 | 25 | 21,42 | 18,18 | 25 | 44,44 | 14,28 | 10,71 | 30,77 |
| 0 | 62,5 | 30 | 50 | 33,3 | 16,1 | 19,1 | 15,4 | 35,71 | 31,81 | 60 | 83,33 | 61,53 | 55,55 | 25 | 42,85 | 45,45 | 8,33 | 33,33 | 28,57 | 57,14 | 0 |

**1.2.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| баллы | Большесельский МР | Борисоглебский МР | Брейтовский МР | г.Переславль-Залесский | г.Рыбинск | г.Ярославль | Гаврилов-Ямский МР | ГО г. Переславль | Даниловский МР | Департамент образования ЯО | Любимский МР | Мышкинский МР | Некоузский МР | Некрасовский МР | Первомайский МР | Переславский МР | Пошехонский МР | Ростовский МР | Рыбинский МР | Тутаевский МР | Угличский МР | Ярославский МР |
| 3 | 50 | 40 | 50 | 22,22 | 9,67 | 8,98 | 38,46 | 0 | 14,28 | 9,09 | 10 | 0 | 15,38 | 0 | 50 | 7,14 | 18,18 | 0 | 16,66 | 33,33 | 17,85 | 7,69 |
| 2 | 12,5 | 10 | 0 | 11,11 | 16,1 | 19,10 | 15,38 | 0 | 0 | 13,63 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 7,14 | 0 | 20,83 | 0 | 4,76 | 0 | 19,23 |
| 1 | 0 | 10 | 25 | 33,33 | 19,35 | 19,10 | 7,69 | 0 | 7,14 | 13,63 | 10 | 16,66 | 0 | 11,11 | 12,5 | 14,28 | 9,09 | 12,5 | 27,77 | 4,76 | 10,71 | 7,69 |
| 0 | 37,5 | 40 | 25 | 33,33 | 54,83 | 52,80 | 38,46 | 100 | 78,57 | 63,63 | 80 | 83,33 | 84,61 | 88,88 | 37,5 | 71,42 | 72,72 | 66,66 | 55,55 | 57,14 | 71,42 | 65,38 |

1.3.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| баллы | Большесельский МР | Борисоглебский МР | Брейтовский МР | г.Переславль-Залесский | г.Рыбинск | г.Ярославль | Гаврилов-Ямский МР | ГО г. Переславль | Даниловский МР | Департамент образования ЯО | Любимский МР | Мышкинский МР | Некоузский МР | Некрасовский МР | Первомайский МР | Переславский МР | Пошехонский МР | Ростовский МР | Рыбинский МР | Тутаевский МР | Угличский МР | Ярославский МР |
| 3 | 0 | 0 | 75 | 55,55 | 58,06 | 43,82 | 38,46 | 0 | 71,42 | 27,27 | 50 | 0 | 23,07 | 11,11 | 50 | 50 | 36,36 | 45,83 | 27,77 | 90,479 | 0 | 23,07 |
| 2 | 0 | 0 | 0 | 22,22 | 19,35 | 15,73 | 0 | 0 | 0 | 13,63 | 0 | 0 | 7,692 | 11,11 | 12,5 | 7,14 | 0 | 8,333 | 11,11 | 4,76 | 0 | 3,84 |
| 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2,24 | 0 | 0 | 7,14 | 13,63 | 0 | 16,66 | 0 | 0 | 12,5 | 0 | 0 | 4,166 | 5,55 | 0 | 0 | 3,84 |
| 0 | 100 | 100 | 25 | 22,22 | 22,58 | 38,20 | 61,53 | 100 | 21,42 | 45,45 | 50 | 83,33 | 69,23 | 77,77 | 25 | 42,85 | 63,63 | 41,66 | 55,55 | 4,76 | 100 | 69,23 |

2.1.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| баллы | Большесельский МР | Борисоглебский МР | Брейтовский МР | г.Переславль-Залесский | г.Рыбинск | г.Ярославль | Гаврилов-Ямский МР | ГО г. Переславль | Даниловский МР | Департамент образования ЯО | Любимский МР | Мышкинский МР | Некоузский МР | Некрасовский МР | Первомайский МР | Переславский МР | Пошехонский МР | Ростовский МР | Рыбинский МР | Тутаевский МР | Угличский МР | Ярославский МР |
| 3 | 25 | 80 | 75 | 66,66 | 41,93 | 83,14 | 61,53 | 0 | 50 | 18,18 | 40 | 66,66 | 23,07 | 44,44 | 50 | 28,57 | 36,36 | 41,66 | 55,55 | 52,38 | 21,42 | 50 |
| 2 | 12,5 | 20 | 0 | 0 | 6,45 | 3,370 | 0 | 0 | 0 | 18,18 | 0 | 16,66 | 0 | 22,22 | 12,5 | 7,14 | 36,36 | 12,5 | 0 | 9,52 | 7,14 | 0 |
| 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1,12 | 0 | 0 | 7,14 | 4,54 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 7,14 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 0 | 62,5 | 0 | 25 | 33,33 | 51,61 | 12,35 | 38,46 | 100 | 42,85 | 59,09 | 60 | 16,66 | 76,92 | 33,33 | 37,5 | 57,14 | 27,27 | 45,83 | 44,44 | 38,09 | 71,42 | 00 |

2.1.

2.2.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| баллы | Большесельский МР | Борисоглебский МР | Брейтовский МР | г.Переславль-Залесский | г.Рыбинск | г.Ярославль | Гаврилов-Ямский МР | ГО г. Переславль | Даниловский МР | Департамент образования ЯО | Любимский МР | Мышкинский МР | Некоузский МР | Некрасовский МР | Первомайский МР | Переславский МР | Пошехонский МР | Ростовский МР | Рыбинский МР | Тутаевский МР | Угличский МР | Ярославский МР |
| 2 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 77,78 | 9,68 | 5,62 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 52,38 | 0,00 | 0,00 |
| 1 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 51,61 | 53,93 | 46,15 | 0,00 | 28,57 | 13,64 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 11,11 | 62,50 | 14,29 | 0,00 | 45,83 | 16,67 | 14,29 | 0,00 | 11,54 |
| 0 | 100 | 100 | 100 | 22,22 | 38,71 | 40,45 | 53,85 | 100 | 71,43 | 86,36 | 100 | 100 | 100 | 88,89 | 37,50 | 85,71 | 100 | 54,17 | 83,33 | 33,33 | 100 | 88,46 |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 2,4 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| баллы | Большесельский МР | Борисоглебский МР | Брейтовский МР | г.Переславль-Залесский | г.Рыбинск | г.Ярославль | Гаврилов-Ямский МР | ГО г. Переславль | Даниловский МР | Департамент образования ЯО | Любимский МР | Мышкинский МР | Некоузский МР | Некрасовский МР | Первомайский МР | Переславский МР | Пошехонский МР | Ростовский МР | Рыбинский МР | Тутаевский МР | Угличский МР | Ярославский МР |
| 1 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 44,44 | 29,03 | 14,61 | 7,69 | 0,00 | 35,71 | 4,55 | 30,00 | 16,67 | 15,38 | 0,00 | 75,00 | 14,29 | 18,18 | 0,00 | 16,67 | 14,29 | 0,00 | 11,54 |
| 0 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 55,56 | 70,97 | 85,39 | 92,31 | 100,00 | 64,29 | 95,45 | 70,00 | 83,33 | 84,62 | 100,00 | 25,00 | 85,71 | 81,82 | 100,00 | 83,33 | 85,71 | 100,00 | 88,46 |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 2,5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| баллы | Большесельский МР | Борисоглебский МР | Брейтовский МР | г.Переславль-Залесский | г.Рыбинск | г.Ярославль | Гаврилов-Ямский МР | ГО г. Переславль | Даниловский МР | Департамент образования ЯО | Любимский МР | Мышкинский МР | Некоузский МР | Некрасовский МР | Первомайский МР | Переславский МР | Пошехонский МР | Ростовский МР | Рыбинский МР | Тутаевский МР | Угличский МР | Ярославский МР |
| 1 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 11,11 | 32,26 | 26,97 | 23,08 | 0,00 | 14,29 | 9,09 | 10,00 | 0,00 | 7,69 | 11,11 | 62,50 | 7,14 | 36,36 | 16,67 | 11,11 | 33,33 | 0,00 | 15,38 |
| 0 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 88,89 | 67,74 | 73,03 | 76,92 | 100,00 | 85,71 | 90,91 | 90,00 | 100,00 | 92,31 | 88,89 | 37,50 | 92,86 | 63,64 | 83,33 | 88,89 | 66,67 | 100,00 | 84,62 |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 2,6 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| баллы | Большесельский МР | Борисоглебский МР | Брейтовский МР | г.Переславль-Залесский | г.Рыбинск | г.Ярославль | Гаврилов-Ямский МР | ГО г. Переславль | Даниловский МР | Департамент образования ЯО | Любимский МР | Мышкинский МР | Некоузский МР | Некрасовский МР | Первомайский МР | Переславский МР | Пошехонский МР | Ростовский МР | Рыбинский МР | Тутаевский МР | Угличский МР | Ярославский МР | |
| пустые | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 14,29 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 5,56 | 0,00 | 0 | 0,00 | |
| 1 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 44,44 | 38,71 | 1,46 | 38,46 | 0,00 | 21,43 | 4,55 | 20,00 | 16,67 | 7,69 | 22,22 | 37,50 | 21,43 | 45,45 | 16,67 | 22,22 | 28,57 | 0 | 15,38 | |
| 0 | 100 | 100 | 100 | 55,56 | 61,29 | 68,54 | 61,54 | 100 | 64,29 | 95,45 | 80,00 | 83,33 | 92,31 | 7,78 | 62,50 | 78,57 | 54,55 | 83,33 | 72,22 | 71,43 | 100 | 84,62 | |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 2.7 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| баллы | Большесельский МР | Борисоглебский МР | Брейтовский МР | г.Переславль-Залесский | г.Рыбинск | г.Ярославль | Гаврилов-Ямский МР | ГО г. Переславль | Даниловский МР | Департамент образования ЯО | Любимский МР | Мышкинский МР | Некоузский МР | Некрасовский МР | Первомайский МР | Переславский МР | Пошехонский МР | Ростовский МР | Рыбинский МР | Тутаевский МР | Угличский МР | Ярославский МР |
| 1 | 37,50 | 70,00 | 75,00 | 88,89 | 1000 | 86,52 | 84,62 | 100 | 64,29 | 86,36 | 80,00 | 100,00 | 69,23 | 44,44 | 100 | 85,71 | 100 | 83,33 | 66,67 | 90,48 | 96,43 | 53,85 |
| 0 | 62,50 | 30,00 | 25,00 | 11,11 | 0 | 13,48 | 15,38 | 0 | 35,71 | 13,64 | 20,00 | 0,00 | 30,77 | 55,56 | 0 | 14,29 | 0 | 16,67 | 33,33 | 9,52 | 3,57 | 46,15 |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 4,1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| баллы | | Большесельский МР | Борисоглебский МР | Брейтовский МР | г.Переславль-Залесский | г.Рыбинск | г.Ярославль | Гаврилов-Ямский МР | ГО г. Переславль | Даниловский МР | Департамент образования ЯО | Любимский МР | Мышкинский МР | Некоузский МР | Некрасовский МР | Первомайский МР | Переславский МР | Пошехонский МР | Ростовский МР | Рыбинский МР | Тутаевский МР | Угличский МР | Ярославский МР |
| 2 | | 0,00 | 10,00 | 25,00 | 66,67 | 9,68 | 17,98 | 15,38 | 0,00 | 21,43 | 40,91 | 0,00 | 16,67 | 7,69 | 0,00 | 37,50 | 0,00 | 0,00 | 33,33 | 0,00 | 28,57 | 0,00 | 42,31 |
| 1 | | 87,50 | 90,00 | 75,00 | 22,22 | 77,42 | 78,65 | 84,62 | 100,00 | 78,57 | 54,55 | 70,00 | 66,67 | 92,31 | 100,00 | 62,50 | 92,86 | 100,00 | 66,67 | 94,44 | 71,43 | 92,86 | 57,69 |
| 0 | | 12,50 | 0,00 | 0,00 | 11,11 | 12,90 | 3,37 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 4,55 | 30,00 | 16,67 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 7,14 | 0,00 | 0,00 | 5,56 | 0,00 | 7,14 | 0,00 |

**6.2.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| баллы | Большесельский МР | Борисоглебский МР | Брейтовский МР | г.Переславль-Залесский | г.Рыбинск | г.Ярославль | Гаврилов-Ямский МР | ГО г. Переславль | Даниловский МР | Департамент образования ЯО | Любимский МР | Мышкинский МР | Некоузский МР | Некрасовский МР | Первомайский МР | Переславский МР | Пошехонский МР | Ростовский МР | Рыбинский МР | Тутаевский МР | Угличский МР | Ярославский МР |
| 2 | 37,50 | 70,00 | 100 | 66,67 | 74,19 | 79,78 | 61,54 | 0,00 | 50,00 | 54,55 | 40,00 | 50,00 | 38,46 | 77,78 | 87,50 | 28,57 | 63,64 | 58,33 | 83,33 | 61,90 | 57,14 | 73,08 |
| 1 | 12,50 | 10,00 | 0 | 22,22 | 3,23 | 1,12 | 7,69 | 0,00 | 14,29 | 0,00 | 20,00 | 16,67 | 7,69 | 22,22 | 12,50 | 7,14 | 0,00 | 0,00 | 5,56 | 9,52 | 3,57 | 7,69 |
| 0 | 50,00 | 20,00 | 0 | 11,11 | 22,58 | 19,10 | 30,77 | 100 | 35,71 | 45,45 | 40,00 | 33,33 | 53,85 | 0,00 | 0,00 | 64,29 | 36,36 | 41,67 | 11,11 | 28,57 | 39,29 | 19,23 |

6.3.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| баллы | Большесельский МР | Борисоглебский МР | Брейтовский МР | г.Переславль-Залесский | г.Рыбинск | г.Ярославль | Гаврилов-Ямский МР | ГО г. Переславль | Даниловский МР | Департамент образования ЯО | Любимский МР | Мышкинский МР | Некоузский МР | Некрасовский МР | Первомайский МР | Переславский МР | Пошехонский МР | Ростовский МР | Рыбинский МР | Тутаевский МР | Угличский МР | Ярославский МР |
| 2 | 62,50 | 40,00 | 75,00 | 22,22 | 38,71 | 10,11 | 46,15 | 0,00 | 28,57 | 59,09 | 80,00 | 33,33 | 76,92 | 55,56 | 75,00 | 64,29 | 63,64 | 54,17 | 27,78 | 71,43 | 67,86 | 61,54 |
| 1 | 37,50 | 30,00 | 0,00 | 0,00 | 9,68 | 8,99 | 15,38 | 0,00 | 21,43 | 9,09 | 0,00 | 16,67 | 15,38 | 22,22 | 25,00 | 21,43 | 27,27 | 29,17 | 50,00 | 4,76 | 14,29 | 26,92 |
| 0 | 0,00 | 30,00 | 25,00 | 77,78 | 51,61 | 80,90 | 38,46 | 100 | 50,00 | 31,82 | 20,00 | 50,00 | 7,69 | 22,22 | 0,00 | 14,29 | 9,09 | 16,67 | 22,22 | 23,81 | 17,86 | 11,54 |

# Приложение 3.

# Данные мониторинга эффективности руководителей за декабрь 2021 по муниципальным районам.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Большесельский МР | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|  | 1,1 балл | 1,2 балл | 1,3 балл | 2,1 балл | 2,3 балл | 2,4 балл | 2,5 балл | 2,6 балл | 2,7 балл | 4,1 балл | 5,1 балл | 6,1 балл | 6,2 балл | 6,3 балл | 6,4 балл | 6,5 балл | 7,1 балл | 7,2 балл | 8,1 балл | 8,2 балл |
| пустые | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 |
| 3 | 1 | 4 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| 2 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 5 | 3 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 7 | 0 | 0 | 1 | 3 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| 0 | 5 | 3 | 8 | 5 | 8 | 8 | 8 | 8 | 5 | 1 | 8 | 8 | 4 | 0 | 5 | 8 | 8 | 2 | 8 | 8 |
| всего | **8** | **8** | **8** | **8** | **8** | **8** | **8** | **8** | **8** | **8** | **8** | **8** | **8** | **8** | **8** | **8** | **8** | **8** | **8** | **8** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Борисоглебский МР | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|  | 1,1 балл | 1,2 балл | 1,3 балл | 2,1 балл | 2,3 балл | 2,4 балл | 2,5 балл | 2,6 балл | 2,7 балл | 4,1 балл | 5,1 балл | 6,1 балл | 6,2 балл | 6,3 балл | 6,4 балл | 6,5 балл | 7,1 балл | 7,2 балл | 8,1 балл | 8,2 балл |
| пустые | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 |
| 3 | 6 | 4 | 0 | 8 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| 2 | 0 | 1 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 7 | 4 | 9 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 7 | 9 | 0 | 2 | 1 | 3 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| 0 | 3 | 4 | 10 | 0 | 10 | 10 | 10 | 10 | 3 | 0 | 10 | 8 | 2 | 3 | 1 | 10 | 10 | 5 | 10 | 10 |
| всего | **10** | **10** | **10** | **10** | **10** | **10** | **10** | **10** | **10** | **10** | **10** | **10** | **10** | **10** | **10** | **10** | **10** | **10** | **10** | **10** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Брейтовский МР | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|  | 1,1 балл | 1,2 балл | 1,3 балл | 2,1 балл | 2,3 балл | 2,4 балл | 2,5 балл | 2,6 балл | 2,7 балл | 4,1 балл | 5,1 балл | 6,1 балл | 6,2 балл | 6,3 балл | 6,4 балл | 6,5 балл | 7,1 балл | 7,2 балл | 8,1 балл | 8,2 балл |
| пустые | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 4 | 3 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 3 | 0 |
| 0 | 2 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 0 | 4 | 4 | 0 | 1 | 1 | 4 | 4 | 2 | 1 | 4 |
| всего | **4** | **4** | **4** | **4** | **4** | **4** | **4** | **4** | **4** | **4** | **4** | **4** | **4** | **4** | **4** | **4** | **4** | **4** | **4** | **4** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | г.Переславль-Залесский | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|  | 1,1 балл | 1,2 балл | 1,3 балл | 2,1 балл | 2,3 балл | 2,4 балл | 2,5 балл | 2,6 балл | 2,7 балл | 4,1 балл | 5,1 балл | 6,1 балл | 6,2 балл | 6,3 балл | 6,4 балл | 6,5 балл | 7,1 балл | 7,2 балл | 8,1 балл | 8,2 балл |
| пустые | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3 | 1 | 2 | 5 | 6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 |
| 2 | 4 | 1 | 2 | 0 | 7 | 0 | 0 | 0 | 0 | 6 | 0 | 0 | 6 | 2 | 6 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 |
| 1 | 1 | 3 | 0 | 0 | 0 | 4 | 1 | 4 | 7 | 2 | 0 | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 3 | 2 |
| 0 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 4 | 7 | 4 | 1 | 0 | 8 | 6 | 0 | 6 | 2 | 8 | 8 | 2 | 5 | 6 |
| всего | **8** | **8** | **8** | **8** | **8** | **8** | **8** | **8** | **8** | **8** | **8** | **8** | **8** | **8** | **8** | **8** | **8** | **8** | **8** | **8** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | г.Рыбинск | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|  | 1,1 балл | 1,2 балл | 1,3 балл | 2,1 балл | 2,3 балл | 2,4 балл | 2,5 балл | 2,6 балл | 2,7 балл | 4,1 балл | 5,1 балл | 6,1 балл | 6,2 балл | 6,3 балл | 6,4 балл | 6,5 балл | 7,1 балл | 7,2 балл | 8,1 балл | 8,2 балл |
| пустые | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 |
| 3 | 9 | 3 | 18 | 13 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 |
| 2 | 16 | 5 | 6 | 2 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 23 | 12 | 19 | 0 | 0 | 7 | 0 | 0 |
| 1 | 1 | 6 | 0 | 0 | 16 | 9 | 10 | 12 | 27 | 24 | 0 | 8 | 1 | 3 | 1 | 0 | 0 | 5 | 15 | 12 |
| 0 | 1 | 13 | 3 | 12 | 8 | 18 | 17 | 15 | 0 | 0 | 25 | 19 | 3 | 12 | 7 | 27 | 27 | 5 | 12 | 15 |
| всего | **27** | **27** | **27** | **27** | **27** | **27** | **27** | **27** | **27** | **27** | **25** | **27** | **27** | **27** | **27** | **27** | **27** | **27** | **27** | **27** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | г.Ярославль | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|  | 1,1 балл | 1,2 балл | 1,3 балл | 2,1 балл | 2,3 балл | 2,4 балл | 2,5 балл | 2,6 балл | 2,7 балл | 4,1 балл | 5,1 балл | 6,1 балл | 6,2 балл | 6,3 балл | 6,4 балл | 6,5 балл | 7,1 балл | 7,2 балл | 8,1 балл | 8,2 балл |
| пустые | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| 3 | 13 | 8 | 39 | 74 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 7 | 0 | 0 |
| 2 | 34 | 17 | 14 | 3 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 16 | 0 | 0 | 71 | 9 | 75 | 0 | 0 | 14 | 0 | 0 |
| 1 | 25 | 17 | 2 | 1 | 48 | 13 | 24 | 28 | 75 | 70 | 0 | 15 | 1 | 8 | 2 | 0 | 0 | 10 | 38 | 21 |
| 0 | 15 | 45 | 32 | 9 | 34 | 74 | 63 | 59 | 12 | 1 | 84 | 72 | 15 | 70 | 10 | 87 | 87 | 55 | 49 | 66 |
| всего | **87** | **87** | **87** | **87** | **87** | **87** | **87** | **87** | **87** | **87** | **84** | **87** | **87** | **87** | **87** | **87** | **87** | **87** | **87** | **87** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Гаврилов-Ямский МР | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|  | 1,1 балл | 1,2 балл | 1,3 балл | 2,1 балл | 2,3 балл | 2,4 балл | 2,5 балл | 2,6 балл | 2,7 балл | 4,1 балл | 5,1 балл | 6,1 балл | 6,2 балл | 6,3 балл | 6,4 балл | 6,5 балл | 7,1 балл | 7,2 балл | 8,1 балл | 8,2 балл |
| пустые | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| 3 | 5 | 5 | 5 | 8 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 |
| 2 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 8 | 6 | 12 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 |
| 1 | 5 | 1 | 0 | 0 | 6 | 1 | 3 | 5 | 11 | 11 | 0 | 3 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 1 | 8 | 3 |
| 0 | 2 | 5 | 8 | 5 | 7 | 12 | 10 | 8 | 2 | 0 | 13 | 10 | 4 | 5 | 1 | 13 | 13 | 2 | 5 | 10 |
| всего | **13** | **13** | **13** | **13** | **13** | **13** | **13** | **13** | **13** | **13** | **13** | **13** | **13** | **13** | **13** | **13** | **13** | **13** | **13** | **13** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Даниловский МР | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|  | 1,1 балл | 1,2 балл | 1,3 балл | 2,1 балл | 2,3 балл | 2,4 балл | 2,5 балл | 2,6 балл | 2,7 балл | 4,1 балл | 5,1 балл | 6,1 балл | 6,2 балл | 6,3 балл | 6,4 балл | 6,5 балл | 7,1 балл | 7,2 балл | 8,1 балл | 8,2 балл |
| пустые | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 |
| 3 | 6 | 2 | 10 | 7 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 |
| 2 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 7 | 4 | 11 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 5 | 2 | 3 | 9 | 11 | 0 | 5 | 2 | 3 | 0 | 0 | 0 | 2 | 4 | 3 |
| 0 | 5 | 11 | 3 | 6 | 10 | 9 | 12 | 9 | 5 | 0 | 13 | 9 | 5 | 7 | 3 | 14 | 14 | 6 | 10 | 11 |
| всего | **14** | **14** | **14** | **14** | **14** | **14** | **14** | **14** | **14** | **14** | **13** | **14** | **14** | **14** | **14** | **14** | **14** | **14** | **14** | **14** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Департамент образования ЯО | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|  | 1,1 балл | 1,2 балл | 1,3 балл | 2,1 балл | 2,3 балл | 2,4 балл | 2,5 балл | 2,6 балл | 2,7 балл | 4,1 балл | 5,1 балл | 6,1 балл | 6,2 балл | 6,3 балл | 6,4 балл | 6,5 балл | 7,1 балл | 7,2 балл | 8,1 балл | 8,2 балл |
| пустые | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| 3 | 8 | 2 | 6 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 9 | 0 | 0 | 12 | 13 | 11 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 1 | 5 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 18 | 12 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 6 | 6 |
| 0 | 6 | 13 | 9 | 12 | 18 | 20 | 19 | 20 | 3 | 0 | 20 | 21 | 9 | 6 | 10 | 21 | 21 | 20 | 15 | 15 |
| всего | **21** | **21** | **21** | **21** | **21** | **21** | **21** | **21** | **21** | **21** | **20** | **21** | **21** | **21** | **21** | **21** | **21** | **21** | **21** | **21** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Мышкинский МР | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|  | 1,1 балл | 1,2 балл | 1,3 балл | 2,1 балл | 2,3 балл | 2,4 балл | 2,5 балл | 2,6 балл | 2,7 балл | 4,1 балл | 5,1 балл | 6,1 балл | 6,2 балл | 6,3 балл | 6,4 балл | 6,5 балл | 7,1 балл | 7,2 балл | 8,1 балл | 8,2 балл |
| пустые | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 3 | 2 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 5 | 4 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 |
| 0 | 4 | 4 | 4 | 0 | 5 | 4 | 5 | 4 | 0 | 0 | 5 | 5 | 1 | 2 | 0 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| всего | **5** | **5** | **5** | **5** | **5** | **5** | **5** | **5** | **5** | **5** | **5** | **5** | **5** | **5** | **5** | **5** | **5** | **5** | **5** | **5** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Некоузский МР | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|  | 1,1 балл | 1,2 балл | 1,3 балл | 2,1 балл | 2,3 балл | 2,4 балл | 2,5 балл | 2,6 балл | 2,7 балл | 4,1 балл | 5,1 балл | 6,1 балл | 6,2 балл | 6,3 балл | 6,4 балл | 6,5 балл | 7,1 балл | 7,2 балл | 8,1 балл | 8,2 балл |
| пустые | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| 2 | 2 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 5 | 10 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 1 | 9 | 12 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| 0 | 8 | 11 | 9 | 10 | 13 | 11 | 12 | 12 | 4 | 0 | 13 | 13 | 7 | 1 | 9 | 13 | 13 | 11 | 12 | 12 |
| всего | **13** | **13** | **13** | **13** | **13** | **13** | **13** | **13** | **13** | **13** | **13** | **13** | **13** | **13** | **13** | **13** | **13** | **13** | **13** | **13** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Некрасовский МР | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|  | 1,1 балл | 1,2 балл | 1,3 балл | 2,1 балл | 2,3 балл | 2,4 балл | 2,5 балл | 2,6 балл | 2,7 балл | 4,1 балл | 5,1 балл | 6,1 балл | 6,2 балл | 6,3 балл | 6,4 балл | 6,5 балл | 7,1 балл | 7,2 балл | 8,1 балл | 8,2 балл |
| пустые | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 |
| 3 | 2 | 0 | 1 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 7 | 5 | 6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 1 | 2 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 2 | 4 | 9 | 0 | 1 | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 1 |
| 0 | 5 | 8 | 7 | 3 | 8 | 9 | 8 | 7 | 5 | 0 | 9 | 8 | 0 | 2 | 3 | 9 | 9 | 7 | 6 | 8 |
| всего | **9** | **9** | **9** | **9** | **9** | **9** | **9** | **9** | **9** | **9** | **9** | **9** | **9** | **9** | **9** | **9** | **9** | **9** | **9** | **9** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Первомайский МР | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|  | 1,1 балл | 1,2 балл | 1,3 балл | 2,1 балл | 2,3 балл | 2,4 балл | 2,5 балл | 2,6 балл | 2,7 балл | 4,1 балл | 5,1 балл | 6,1 балл | 6,2 балл | 6,3 балл | 6,4 балл | 6,5 балл | 7,1 балл | 7,2 балл | 8,1 балл | 8,2 балл |
| пустые | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 |
| 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 7 | 6 | 6 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| 1 | 2 | 1 | 1 | 0 | 5 | 6 | 5 | 3 | 8 | 5 | 0 | 2 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 3 | 6 | 3 |
| 0 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 5 | 0 | 0 | 8 | 6 | 0 | 0 | 2 | 8 | 8 | 2 | 2 | 5 |
| всего | **8** | **8** | **8** | **8** | **8** | **8** | **8** | **8** | **8** | **8** | **8** | **8** | **8** | **8** | **8** | **8** | **8** | **8** | **8** | **8** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Переславский МР | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|  | 1,1 балл | 1,2 балл | 1,3 балл | 2,1 балл | 2,3 балл | 2,4 балл | 2,5 балл | 2,6 балл | 2,7 балл | 4,1 балл | 5,1 балл | 6,1 балл | 6,2 балл | 6,3 балл | 6,4 балл | 6,5 балл | 7,1 балл | 7,2 балл | 8,1 балл | 8,2 балл |
| пустые | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 |
| 3 | 3 | 1 | 7 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 9 | 10 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 1 | 3 | 2 | 0 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 12 | 13 | 0 | 1 | 1 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 4 |
| 0 | 6 | 10 | 6 | 8 | 12 | 12 | 13 | 11 | 2 | 1 | 14 | 13 | 9 | 2 | 4 | 14 | 14 | 11 | 9 | 10 |
| всего | **14** | **14** | **14** | **14** | **14** | **14** | **14** | **14** | **14** | **14** | **14** | **14** | **14** | **14** | **14** | **14** | **14** | **14** | **14** | **14** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Пошехонский МР | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|  | 1,1 балл | 1,2 балл | 1,3 балл | 2,1 балл | 2,3 балл | 2,4 балл | 2,5 балл | 2,6 балл | 2,7 балл | 4,1 балл | 5,1 балл | 6,1 балл | 6,2 балл | 6,3 балл | 6,4 балл | 6,5 балл | 7,1 балл | 7,2 балл | 8,1 балл | 8,2 балл |
| пустые | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 |
| 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2 | 1 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 7 | 7 | 8 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 1 | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 | 4 | 5 | 11 | 11 | 0 | 1 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 2 |
| 0 | 5 | 8 | 7 | 3 | 11 | 9 | 7 | 6 | 0 | 0 | 10 | 10 | 4 | 1 | 3 | 11 | 11 | 8 | 6 | 9 |
| всего | **11** | **11** | **11** | **11** | **11** | **11** | **11** | **11** | **11** | **11** | **10** | **11** | **11** | **11** | **11** | **11** | **11** | **11** | **11** | **11** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Ростовский МР | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|  | 1,1 балл | 1,2 балл | 1,3 балл | 2,1 балл | 2,3 балл | 2,4 балл | 2,5 балл | 2,6 балл | 2,7 балл | 4,1 балл | 5,1 балл | 6,1 балл | 6,2 балл | 6,3 балл | 6,4 балл | 6,5 балл | 7,1 балл | 7,2 балл | 8,1 балл | 8,2 балл |
| пустые | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| 3 | 10 | 0 | 11 | 10 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 |
| 2 | 6 | 5 | 2 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 8 | 0 | 0 | 14 | 13 | 19 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| 1 | 6 | 3 | 1 | 0 | 11 | 0 | 4 | 4 | 20 | 16 | 0 | 2 | 0 | 7 | 0 | 0 | 0 | 1 | 13 | 10 |
| 0 | 2 | 16 | 10 | 11 | 13 | 24 | 20 | 20 | 4 | 0 | 22 | 22 | 10 | 4 | 5 | 24 | 24 | 18 | 11 | 14 |
| всего | **24** | **24** | **24** | **24** | **24** | **24** | **24** | **24** | **24** | **24** | **22** | **24** | **24** | **24** | **24** | **24** | **24** | **24** | **24** | **24** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Рыбинский МР | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|  | 1,1 балл | 1,2 балл | 1,3 балл | 2,1 балл | 2,3 балл | 2,4 балл | 2,5 балл | 2,6 балл | 2,7 балл | 4,1 балл | 5,1 балл | 6,1 балл | 6,2 балл | 6,3 балл | 6,4 балл | 6,5 балл | 7,1 балл | 7,2 балл | 8,1 балл | 8,2 балл |
| пустые | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| 3 | 2 | 3 | 5 | 10 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 |
| 2 | 2 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 15 | 5 | 13 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| 1 | 8 | 5 | 1 | 0 | 3 | 3 | 2 | 4 | 12 | 17 | 0 | 2 | 1 | 9 | 0 | 0 | 0 | 0 | 9 | 3 |
| 0 | 5 | 9 | 9 | 7 | 14 | 14 | 15 | 12 | 5 | 0 | 17 | 15 | 1 | 3 | 4 | 17 | 17 | 11 | 8 | 14 |
| всего | **17** | **17** | **17** | **17** | **17** | **17** | **17** | **17** | **17** | **17** | **17** | **17** | **17** | **17** | **17** | **17** | **17** | **17** | **17** | **17** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Тутаевский МР | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|  | 1,1 балл | 1,2 балл | 1,3 балл | 2,1 балл | 2,3 балл | 2,4 балл | 2,5 балл | 2,6 балл | 2,7 балл | 4,1 балл | 5,1 балл | 6,1 балл | 6,2 балл | 6,3 балл | 6,4 балл | 6,5 балл | 7,1 балл | 7,2 балл | 8,1 балл | 8,2 балл |
| пустые | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 |
| 3 | 10 | 7 | 19 | 11 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 |
| 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 11 | 0 | 0 | 0 | 0 | 6 | 0 | 0 | 13 | 15 | 17 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 1 | 3 | 1 | 0 | 0 | 3 | 3 | 7 | 6 | 19 | 15 | 0 | 3 | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 3 |
| 0 | 6 | 12 | 1 | 8 | 7 | 18 | 14 | 15 | 2 | 0 | 21 | 18 | 6 | 5 | 4 | 21 | 21 | 16 | 17 | 18 |
| всего | **21** | **21** | **21** | **21** | **21** | **21** | **21** | **21** | **21** | **21** | **21** | **21** | **21** | **21** | **21** | **21** | **21** | **21** | **21** | **21** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Ростовский МР | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|  | 1,1 балл | 1,2 балл | 1,3 балл | 2,1 балл | 2,3 балл | 2,4 балл | 2,5 балл | 2,6 балл | 2,7 балл | 4,1 балл | 5,1 балл | 6,1 балл | 6,2 балл | 6,3 балл | 6,4 балл | 6,5 балл | 7,1 балл | 7,2 балл | 8,1 балл | 8,2 балл |
| пустые | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| 3 | 10 | 0 | 11 | 10 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 |
| 2 | 6 | 5 | 2 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 8 | 0 | 0 | 14 | 13 | 19 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| 1 | 6 | 3 | 1 | 0 | 11 | 0 | 4 | 4 | 20 | 16 | 0 | 2 | 0 | 7 | 0 | 0 | 0 | 1 | 13 | 10 |
| 0 | 2 | 16 | 10 | 11 | 13 | 24 | 20 | 20 | 4 | 0 | 22 | 22 | 10 | 4 | 5 | 24 | 24 | 18 | 11 | 14 |
| всего | **24** | **24** | **24** | **24** | **24** | **24** | **24** | **24** | **24** | **24** | **22** | **24** | **24** | **24** | **24** | **24** | **24** | **24** | **24** | **24** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Угличский МР | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|  | 1,1 балл | 1,2 балл | 1,3 балл | 2,1 балл | 2,3 балл | 2,4 балл | 2,5 балл | 2,6 балл | 2,7 балл | 4,1 балл | 5,1 балл | 6,1 балл | 6,2 балл | 6,3 балл | 6,4 балл | 6,5 балл | 7,1 балл | 7,2 балл | 8,1 балл | 8,2 балл |
| пустые | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| 3 | 7 | 5 | 0 | 6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2 | 2 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 16 | 19 | 9 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 1 | 3 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 25 | 26 | 0 | 0 | 1 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 0 | 14 | 18 | 26 | 18 | 26 | 26 | 26 | 26 | 1 | 0 | 26 | 26 | 9 | 3 | 17 | 26 | 26 | 25 | 26 | 26 |
| всего | **26** | **26** | **26** | **26** | **26** | **26** | **26** | **26** | **26** | **26** | **26** | **26** | **26** | **26** | **26** | **26** | **26** | **26** | **26** | **26** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Ярославский МР | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|  | 1,1 балл | 1,2 балл | 1,3 балл | 2,1 балл | 2,3 балл | 2,4 балл | 2,5 балл | 2,6 балл | 2,7 балл | 4,1 балл | 5,1 балл | 6,1 балл | 6,2 балл | 6,3 балл | 6,4 балл | 6,5 балл | 7,1 балл | 7,2 балл | 8,1 балл | 8,2 балл |
| пустые | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3 | 3 | 2 | 6 | 13 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2 | 2 | 5 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 11 | 0 | 0 | 19 | 16 | 16 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 1 | 8 | 2 | 1 | 0 | 3 | 3 | 4 | 4 | 14 | 15 | 0 | 0 | 2 | 7 | 1 | 0 | 0 | 0 | 6 | 7 |
| 0 | 13 | 17 | 18 | 13 | 23 | 23 | 22 | 22 | 12 | 0 | 25 | 26 | 5 | 3 | 9 | 26 | 26 | 26 | 20 | 19 |
| всего | **26** | **26** | **26** | **26** | **26** | **26** | **26** | **26** | **26** | **26** | **25** | **26** | **26** | **26** | **26** | **26** | **26** | **26** | **26** | **26** |

# Приложение

1. Всем ОО заполнить данные в ГИС «Образование76»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Пройти повышение квалификации школьным управленческим командам | Направить на ППК Реализация программ в сетевой форме; рассмотреть возможность и необходимость реализации программ в сетевой форме | Представить сведения о работе Управляющего совета | Представить сведения о работе школьного самоуправления |
|  |  |  |  |
| МОУ Бакунинская ООШ | МОУ Бакунинская ООШ | МОУ Бакунинская ООШ | МОУ Бакунинская ООШ |
| МОУ Высоковская ООШ | МОУ Благовещенская СОШ | МОУ Благовещенская СОШ | МОУ Благовещенская СОШ |
| МОУ Дуниловская ООШ | МОУ Большесельская СОШ | МОУ Большесельская СОШ | МОУ Большесельская СОШ |
| МОУ Андреевская СОШ | МОУ Вареговская СОШ | МОУ Вареговская СОШ | МОУ Вареговская СОШ |
| МОУ Борисоглебская СОШ № 1 | МОУ Высоковская ООШ | МОУ Высоковская ООШ | МОУ Высоковская ООШ |
| МОУ Борисоглебская СОШ № 2 | МОУ Дуниловская ООШ | МОУ Дуниловская ООШ | МОУ Дуниловская ООШ |
| МОУ Юркинская ООШ | МОУ Миглинская ООШ | МОУ Миглинская ООШ | МОУ Миглинская ООШ |
| МОУ Брейтовская СОШ | МОУ Новосельская СОШ | МОУ Новосельская СОШ | МОУ Новосельская СОШ |
| МОУ СОШ № 1 | МОУ Андреевская СОШ | МОУ Андреевская СОШ | МОУ Андреевская СОШ |
| МОУ СОШ № 4 | МОУ Березниковская ООШ | МОУ Березниковская ООШ | МОУ Березниковская ООШ |
| М(СУВ)ОУ откр.типа для обуч.с девиантным (общ.опасным) поведением ООШ №8 | МОУ Борисоглебская СОШ № 1 | МОУ Борисоглебская СОШ № 1 | МОУ Борисоглебская СОШ № 1 |
| МОУ школа-интернат № 2 Рыбинский кадетский корпус | МОУ Борисоглебская СОШ № 2 | МОУ Борисоглебская СОШ № 2 | МОУ Борисоглебская СОШ № 2 |
| МОУ СОШ № 3 | МОУ Вощажниковская СОШ | МОУ Вощажниковская СОШ | МОУ Вощажниковская СОШ |
| МОУ СОШ № 10 | МОУ Высоковская СОШ | МОУ Высоковская СОШ | МОУ Высоковская СОШ |
| МОУ СОШ №11 им.С.К. Костина | МОУ Ивановская СОШ | МОУ Ивановская СОШ | МОУ Ивановская СОШ |
| МОАУ СОШ № 12 им. П.Ф. Дерунова | МОУ Краснооктябрьская СОШ | МОУ Краснооктябрьская СОШ | МОУ Краснооктябрьская СОШ |
| МОУ ООШ № 14 | МОУ Юркинская ООШ | МОУ Юркинская ООШ | МОУ Юркинская ООШ |
| МОУ СОШ № 16 | МОУ Яковцевская ООШ | МОУ Яковцевская ООШ | МОУ Яковцевская ООШ |
| МОУ СОШ № 17 им.А.А. Герасимова | МОУ Брейтовская СОШ | МОУ Брейтовская СОШ | МОУ Брейтовская СОШ |
| МОУ СОШ № 21 | МОУ Гореловская ООШ | МОУ Гореловская ООШ | МОУ Гореловская ООШ |
| МОУ СОШ № 24 им.Бориса Рукавицына | МОУ Покрово-Ситская СОШ | МОУ Покрово-Ситская СОШ | МОУ Покрово-Ситская СОШ |
| МОУ СОШ № 27 | МОУ Прозоровская СОШ | МОУ Прозоровская СОШ | МОУ Прозоровская СОШ |
| МОУ СОШ №28 им.А.А. Суркова | МОУ СОШ № 2 | МОУ СОШ № 1 | МОУ ООШ № 3 |
| МОУ СОШ № 32 им.академика А.А.Ухтомского | МОУ Начальная школа № 5 | МОУ СОШ № 2 | МОУ Начальная школа № 5 |
| МОУ СОШ № 35 | МОУ Гимназия | МОУ ООШ № 3 | МОУ СОШ № 6 |
| МОУ СОШ № 36 | М(СУВ)ОУ откр.типа для обуч.с девиантным (общ.опасным) поведением ООШ №8 | МОУ СОШ № 4 | МОУ Гимназия |
| МОУ СОШ № 37 | МОУ СОШ № 9 | МОУ Начальная школа № 5 | М(СУВ)ОУ откр.типа для обуч.с девиантным (общ.опасным) поведением ООШ №8 |
| МОУ лицей № 2 | МОУ СОШ № 1 с угл.изуч. английского языка | МОУ СОШ № 6 | МОУ СОШ № 1 с угл.изуч. английского языка |
| МОУ СОШ № 5 им.О.А.Варенцовой | МОУ школа-интернат № 2 Рыбинский кадетский корпус | МОУ Гимназия | МОУ школа-интернат № 2 Рыбинский кадетский корпус |
| МОУ СОШ № 10 | МОУ СОШ № 3 | М(СУВ)ОУ откр.типа для обуч.с девиантным (общ.опасным) поведением ООШ №8 | МОУ СОШ № 3 |
| МОУ СОШ № 17 | МОУ СОШ № 4 | МОУ СОШ № 1 с угл.изуч. английского языка | МОУ ООШ № 14 |
| МОУ СОШ № 26 | МОУ СОШ № 5 | МОУ школа-интернат № 2 Рыбинский кадетский корпус | МОУ ООШ № 15 им. Н.И. Дементьева |
| МОУ СОШ № 27 | МОУ гимназия № 8 им. Л.М. Марасиновой | МОУ СОШ № 3 | МОУ СОШ № 16 |
| МОУ СОШ № 56 г.Ярославля | МОАУ СОШ № 12 им. П.Ф. Дерунова | МОАУ СОШ № 12 им. П.Ф. Дерунова | МОУ СОШ № 17 им.А.А. Герасимова |
| МОУ СОШ № 58 с угл.изуч.предметов ест-мат. цикла | МОУ ООШ № 14 | МОУ ООШ № 14 | МОУ гимназия № 18 им.В.Г. Соколова |
| МОУ СОШ № 62 | МОУ ООШ № 15 им. Н.И. Дементьева | МОУ ООШ № 15 им. Н.И. Дементьева | МОУ СОШ № 21 |
| МОУ СОШ № 72 | МОУ СОШ № 16 | МОУ СОШ № 16 | МОУ СОШ № 23 |
| МОУ СОШ № 80 с угл.изучением английского языка | МОУ СОШ № 17 им.А.А. Герасимова | МОУ СОШ № 17 им.А.А. Герасимова | МОУ СОШ № 26 |
| МОУ СОШ № 81 | МОУ гимназия № 18 им.В.Г. Соколова | МОУ гимназия № 18 им.В.Г. Соколова | МОУ СОШ № 27 |
| МОУ Санаторная школа-интернат № 10 | МОУ СОШ № 21 | МОУ СОШ № 21 | МОУ СОШ №28 им.А.А. Суркова |
| МОУ СОШ № 51 | МОУ СОШ № 23 | МОУ СОШ № 23 | МОУ СОШ № 29 |
| МОУ СОШ № 52 | МОУ СОШ № 26 | МОУ СОШ № 24 им.Бориса Рукавицына | МОУ СОШ № 30 |
| МОУ СОШ № 77 | МОУ СОШ № 29 | МОУ СОШ № 26 | МОУ СОШ № 32 им.академика А.А.Ухтомского |
| МОУ СОШ №83 | МОУ СОШ № 30 | МОУ СОШ № 27 | МОУ СОШ № 35 |
| МОУ Cредняя школа № 84 с угл.изуч. английского языка | МОУ СОШ № 35 | МОУ СОШ №28 им.А.А. Суркова | МОУ СОШ № 37 |
| МОУ Открытая (сменная) школа № 97 | МОУ СОШ № 36 | МОУ СОШ № 29 | МОУ СОШ № 43 |
| МОУ Санаторно-лесная школа | МОУ СОШ № 37 | МОУ СОШ № 32 им.академика А.А.Ухтомского | МОУ СОШ № 5 им.О.А.Варенцовой |
| МОУ СОШ № 1 | МОУ СОШ № 44 | МОУ СОШ № 35 | МОУ СОШ № 10 |
| МОУ СОШ № 4 им. Н.А.Некрасова с угл.изуч. английского языка | МОУ лицей № 2 | МОУ СОШ № 37 | МОУ СОШ № 11 |
| МОУ СОШ № 33 им. К. Маркса с угл.изуч. математики | МОУ СОШ № 5 им.О.А.Варенцовой | МОУ СОШ № 43 | МОУ СОШ № 17 |
| МОУ СОШ № 43 им. А.С. Пушкина с угл.изуч. немецкого языка | МОУ СОШ № 10 | МОУ СОШ № 44 | МОУ СОШ № 26 |
| МОУ СОШ № 49 | МОУ СОШ № 11 | МОУ СОШ № 5 им.О.А.Варенцовой | МОУ СОШ № 27 |
| МОУ СОШ № 70 | МОУ СОШ № 17 | МОУ СОШ № 10 | МОУ СОШ № 29 |
| МОУ СОШ с угл.изуч. отдельных предметов Провинциальный колледж | МОУ СОШ № 26 | МОУ СОШ № 17 | МОУ СОШ № 99 |
| МОУ СОШ № 13 | МОУ СОШ № 27 | МОУ СОШ № 26 | МОУ СОШ № 55 |
| МОУ СОШ № 15 | МОУ СОШ № 29 | МОУ СОШ № 27 | МОУ СОШ № 58 с угл.изуч.предметов ест-мат. цикла |
| МОУ СОШ № 75 | МОУ СОШ № 99 | МОУ СОШ № 29 | МОУ СОШ № 60 |
| МОУ Лицей № 86 | МОУ СОШ № 39 | МОУ СОШ № 39 | МОУ СОШ № 62 |
| МОУ Открытая (сменная) школа № 96 | МОУ СОШ № 55 | МОУ СОШ № 55 | МОУ СОШ № 72 |
| МОУ Санаторная школа-интернат № 6 | МОУ СОШ № 56 г.Ярославля | МОУ СОШ № 58 с угл.изуч.предметов ест-мат. цикла | МОУ СОШ № 80 с угл.изучением английского языка |
| МОУ СОШ № 9 им.Ивана Ткаченко | МОУ СОШ № 58 с угл.изуч.предметов ест-мат. цикла | МОУ СОШ № 60 | МОУ СОШ № 81 |
| МОУ СОШ № 30 | МОУ СОШ № 60 | МОУ СОШ № 62 | МОУ СОШ № 90 |
| МОУ СОШ № 36 | МОУ СОШ № 62 | МОУ СОШ № 80 с угл.изучением английского языка | МОУ Гимназия № 2 |
| МОУ ОСОШ № 94 | МОУ СОШ № 72 | МОУ СОШ № 81 | МОУ НШ-ДС № 115 |
| МОУ НШ-ДС № 158 для детей с ОВЗ | МОУ СОШ № 80 с угл.изучением английского языка | МОУ СОШ № 87 | МОУ Санаторная школа-интернат № 10 |
| МОУ СОШ № 16 | МОУ СОШ № 81 | МОУ СОШ № 90 | МОУ СОШ № 2 |
| МОУ СОШ № 18 | МОУ СОШ № 87 | МОУ Гимназия № 2 | МОУ ООШ № 41 |
| МОУ СОШ № 23 | МОУ СОШ № 90 | МОУ НШ-ДС № 115 | МОУ ООШ № 46 |
| МОУ СОШ № 28 | МОУ Гимназия № 2 | МОУ Санаторная школа-интернат № 10 | МОУ СОШ № 47 |
| МОУ ООШ № 35 им.Героя Советского Союза Н.А. Кривова | МОУ НШ-ДС № 115 | МОУ СОШ № 2 | МОУ ООШ №50 им.Валерия Харитонова |
| МОУ СОШ № 66 | МОУ Санаторная школа-интернат № 10 | МОУ ООШ № 41 | МОУ СОШ № 51 |
| МОУ СОШ № 68 | МОУ СОШ № 2 | МОУ ООШ № 46 | МОУ СОШ № 52 |
| МОУ СОШ № 78 | МОУ ООШ № 41 | МОУ СОШ № 47 | МОУ СОШ № 77 |
| МОУ ОШ № 91 | МОУ СОШ № 47 | МОУ ООШ №50 им.Валерия Харитонова | МОУ Cредняя школа № 84 с угл.изуч. английского языка |
| МОУ СОШ № 88 | МОУ СОШ № 48 | МОУ СОШ № 51 | МОУ Открытая (сменная) школа № 97 |
| МОУ Великосельская СОШ | МОУ ООШ №50 им.Валерия Харитонова | МОУ СОШ № 52 | МОУ Санаторно-лесная школа |
| МОБУ Ильинская ООШ | МОУ СОШ № 51 | МОУ СОШ № 67 | МОУ СОШ № 1 |
| МОБУ Шопшинская СОШ | МОУ СОШ № 52 | МОУ СОШ № 69 | МОУ СОШ № 7 |
| МОУ СОШ № 1 | МОУ СОШ № 59 | МОУ СОШ № 77 | МОУ СОШ № 33 им. К. Маркса с угл.изуч. математики |
| МОУ СОШ №6 | МОУ СОШ № 67 | МОУ СОШ №83 | МОУ СОШ с угл.изуч. отдельных предметов Провинциальный колледж |
| ГУ ЯО Переславль-Залесский санаторный детский дом | МОУ СОШ № 69 | МОУ Cредняя школа № 84 с угл.изуч. английского языка | МОУ СОШ № 8 |
| МБОУ Горушинская НШ-ДС | МОУ СОШ № 77 | МОУ Открытая (сменная) школа № 97 | МОУ СОШ № 15 |
| МБОУ Дмитриевская СОШ | МОУ СОШ №83 | МОУ Санаторно-лесная школа | МОУ СОШ № 31 |
| МБОУ Макаровская СОШ | МОУ Cредняя школа № 84 с угл.изуч. английского языка | МОУ СОШ № 1 | МОУ СОШ № 32 им.В.В.Терешковой |
| МБОУ Покровская ООШ | МОУ Открытая (сменная) школа № 97 | МОУ СОШ № 7 | МОУ СОШ № 40 |
| МБОУ СОШ им.Мичурина | МОУ Гимназия № 3 | МОУ СОШ № 33 им. К. Маркса с угл.изуч. математики | МОУ СОШ № 75 |
| МОУ Середская СОШ | МОУ Санаторно-лесная школа | МОУ СОШ № 43 им. А.С. Пушкина с угл.изуч. немецкого языка | МОУ Лицей № 86 |
| МБОУ Трофимовская ООШ | МОУ СОШ № 1 | МОУ СОШ с угл.изуч. отдельных предметов Провинциальный колледж | МОУ Санаторная школа-интернат № 6 |
| МБОУ СОШ № 1 | МОУ СОШ № 7 | МОУ СОШ № 8 | МОУ СОШ № 3 |
| МБОУ СОШ № 2 им. В.И.Ленина | МОУ СОШ № 25 им.Александра Сивагина | МОУ СОШ № 12 | МОУ СОШ № 30 |
| МБОУ НШ-ДС № 9 | МОУ СОШ № 33 им. К. Маркса с угл.изуч. математики | МОУ СОШ № 15 | МОУ СОШ № 36 |
| МБОУ СОШ № 12 | МОУ СОШ № 42 им. Н.П. Гусева с угл.изуч. французского языка | МОУ СОШ № 31 | МОУ СОШ № 37 с угл.изуч. английского языка |
| ГОБУ ЯО Ярославская школа-интернат № 6 | МОУ СОШ № 43 им. А.С. Пушкина с угл.изуч. немецкого языка | МОУ СОШ № 32 им.В.В.Терешковой | МОУ СОШ № 57 |
| ГОУ ЯО Ярославская школа № 38 | МОУ СОШ № 70 | МОУ СОШ № 40 | МОУ СОШ № 74 им.Ю.А.Гагарина |
| ГОУ ЯО Ярославская школа-интернат № 7 | МОУ СОШ с угл.изуч. отдельных предметов Провинциальный колледж | МОУ СОШ № 75 | МОУ СОШ № 76 |
| ГОУ ЯО Ярославская школа № 45 | МОУ СОШ № 8 | МОУ Лицей № 86 | МОУ ОСОШ № 94 |
| ГОУ ЯО "Рыбинская общеобразовательная школа" | МОУ СОШ № 15 | МОУ Санаторная школа-интернат № 6 | МОУ НШ-ДС № 158 для детей с ОВЗ |
| ГОУ ЯО Боровская школа-интернат | МОУ СОШ № 31 | МОУ СОШ № 3 | МОУ СОШ № 6 им.Подвойского |
| ГОУ ЯО Михайловская школа-интернат | МОУ СОШ № 32 им.В.В.Терешковой | МОУ СОШ № 30 | МОУ СОШ № 16 |
| ГОУ ЯО Переславль-Залесская школа интернат №4 | МОУ СОШ № 40 | МОУ СОШ № 37 с угл.изуч. английского языка | МОУ СОШ № 18 |
| ГОУ ЯО Петровcкая школа-интернат | МОУ СОШ № 75 | МОУ СОШ № 57 | МОУ СОШ № 21 им.А.М. Достоевского |
| ГОУ ЯО Пошехонская школа-интернат | МОУ Лицей № 86 | МОУ СОШ № 71 | МОУ СОШ № 28 |
| ГОУ ЯО Рыбинская школа-интернат № 1 | МОУ Санаторная школа-интернат № 6 | МОУ СОШ № 74 им.Ю.А.Гагарина | МОУ НШ-ДС сад № 85 |
| ГОУ ЯО Рязанцевская школа-интернат | МОУ СОШ № 3 | МОУ ОСОШ № 94 | МОУ СОШ № 66 |
| ГОУ ЯО Центр помощи детям | МОУ СОШ № 9 им.Ивана Ткаченко | МОУ НШ-ДС № 158 для детей с ОВЗ | МОУ ОШ № 91 |
| ГОУ ЯО Арефинская школа-интернат | МОУ СОШ № 30 | МОУ СОШ № 6 им.Подвойского | МОУ СОШ № 88 |
| МОУ Бармановская ООШ | МОУ СОШ № 37 с угл.изуч. английского языка | МОУ СОШ №14 им.Лататуева В.Н. | МОУ Гимназия № 1 |
| МОУ Воскресенская ООШ | МОУ СОШ № 57 | МОУ СОШ № 16 | МОУ Великосельская СОШ |
| МОУ Закобякинская СОШ | МОУ СОШ № 71 | МОУ СОШ № 21 им.А.М. Достоевского | МОБУ Ильинская ООШ |
| МОУ Рузбугинская НШ-ДС | МОУ СОШ № 74 им.Ю.А.Гагарина | МОУ НШ-ДС сад № 85 | МОБУ Митинская ООШ |
| МОУ Страшевская ООШ | МОУ СОШ № 76 | МОУ СОШ № 66 | МОБУ Полянская ООШ |
| МОУ Любимская В(С)ОШ | МОУ ОСОШ № 94 | МОУ СОШ № 78 | МОБУ Пружининская СОШ |
| МОУ Любимская ООШ им.Вадима Юрьевича Орлова | МОУ НШ-ДС № 158 для детей с ОВЗ | МОУ ОШ № 91 | МОБУ Стогинская СОШ |
| МОУ Любимская СОШ | МОУ СОШ № 6 им.Подвойского | МОУ СОШ № 88 | МОБУ Шалаевская НШ-ДС |
| МОУ Богородская НШ-ДС | МОУ СОШ № 16 | МОУ СОШ № 89 | МОУ СОШ № 1 |
| МОУ Коптевская ООШ | МОУ СОШ № 21 им.А.М. Достоевского | МОУ Гимназия № 1 | ГУ ЯО Переславль-Залесский санаторный детский дом |
| МОУ Крюковская ООШ | МОУ СОШ № 28 | МОУ Великосельская СОШ | МБОУ Дмитриевская СОШ |
| МОУ Шипиловская ООШ | МОУ ООШ № 35 им.Героя Советского Союза Н.А. Кривова | МОБУ Ильинская ООШ | МБОУ Макаровская СОШ |
| МОУ Мышкинская СОШ | МОУ НШ-ДС сад № 85 | МОБУ Митинская ООШ | МБОУ Покровская ООШ |
| "Переславская православная гимназия" им. св. благ. вел. кн. А. Невского" | МОУ СОШ № 66 | МОБУ Полянская ООШ | МОУ Середская СОШ |
| Ярославская Губернская Гимназия имени святителя Игнатия Брянчанинова | МОУ ООШ № 73 | МОБУ Пружининская СОШ | МБОУ Скоковская СОШ |
| ЧОУ "Школа-сад на ул.Вольная" | МОУ СОШ № 78 | МОБУ Стогинская СОШ | МБОУ Спасская СОШ |
| ЧОУ "Варницкая Гимназия" | МОУ ОШ № 91 | МОБУ Шалаевская НШ-ДС | МБОУ Тороповская ООШ |
| "Православная классическая Гимназия-пансион" | МОУ СОШ № 88 | МОУ СОШ № 1 | МБОУ Трофимовская ООШ |
| ЧОУ Православная школа | МОУ Гимназия № 1 | МОБУ СОШ № 2 | МБОУ СОШ № 2 им. В.И.Ленина |
| ЧОУ "Добрая школа на Сольбе" | МОУ Великосельская СОШ | МОУ СОШ №6 | ГОУ ЯО Ярославская школа-интернат № 8 |
| ЧОУ "Рыбинская православная гимназия имени преподобного Серафима Вырицкого" | МОУ Вышеславская ООШ | ГУ ЯО Переславль-Залесский санаторный детский дом | ГОБУ ЯО Ярославская школа-интернат № 6 |
| МОУ Борковская СОШ им.И.Д. Папанина | МОБУ Ильинская ООШ | МБОУ Горушинская НШ-ДС | ГОУ ЯО "Ярославская общеобразовательная школа" |
| МОУ Веретейская НШ-ДС | МОБУ Митинская ООШ | МБОУ Дмитриевская СОШ | ГОУ ЯО Ярославская школа-интернат № 9 |
| МОУ Волжская СОШ | МОБУ Полянская ООШ | МБОУ Макаровская СОШ | ГОУ ЯО Ярославская школа № 38 |
| МОУ Воскресенская СОШ | МОБУ Пружининская СОШ | МБОУ Покровская ООШ | ГОУ ЯО Ярославская школа-интернат № 7 |
| МОУ Марьинская ООШ | МОБУ Стогинская СОШ | МБОУ СОШ им.Мичурина | ГОУ ЯО Ярославская школа № 45 |
| МОУ Некоузская В(С)ОШ | МОБУ Шалаевская НШ-ДС | МОУ Середская СОШ | ГОУ ЯО "Рыбинская общеобразовательная школа" |
| МОУ Некоузская СОШ | МОБУ Шопшинская СОШ | МБОУ Скоковская СОШ | ГОУ ЯО Боровская школа-интернат |
| МОУ Октябрьская СОШ | МОУ СОШ № 1 | МБОУ Спасская СОШ | ГОУ ЯО Гаврилов-Ямская школа-интернат |
| МОУ Парфеньевская ООШ | МОБУ СОШ № 2 | МБОУ Тороповская ООШ | ГОУ ЯО Михайловская школа-интернат |
| МОУ Спас-Ильдинская ООШ | МОУ СОШ № 3 | МБОУ Трофимовская ООШ | ГОУ ЯО Переславль-Залесская школа-интернат № 3 |
| МОУ Шестихинская СОШ | ГУ ЯО Переславль-Залесский санаторный детский дом | МБОУ СОШ № 2 им. В.И.Ленина | ГОУ ЯО Петровcкая школа-интернат |
| МБОУ Бурмакинская СОШ № 1 | МБОУ Горушинская НШ-ДС | МБОУ НШ-ДС № 9 | ГОУ ЯО Пошехонская школа-интернат |
| МОУ Бурмакинская СОШ № 2 | МБОУ Покровская ООШ | ГОУ ЯО Ярославская школа-интернат № 8 | ГОУ ЯО Рыбинская школа-интернат № 1 |
| МБОУ Вятская СОШ | МОУ Середская СОШ | ГОБУ ЯО Ярославская школа-интернат № 6 | ГОУ ЯО Рыбинская школа-интернат № 2 |
| МБОУ Диево-Городищенская СОШ | МБОУ Скоковская СОШ | ГОУ ЯО "Ярославская общеобразовательная школа" | ГОУ ЯО Рязанцевская школа-интернат |
| МБОУ СОШ им. Карла Маркса | МБОУ Спасская СОШ | ГОУ ЯО Ярославская школа-интернат № 9 | ГОУ ЯО Центр помощи детям |
| МОУ Левашовская СОШ | МБОУ Тороповская ООШ | ГОУ ЯО Ярославская школа-интернат № 7 | МОУ Дмитриевская ООШ |
| МБОУ Некрасовская СОШ | МБОУ Трофимовская ООШ | ГОУ ЯО Ярославская школа № 45 | ГОУ ЯО Арефинская школа-интернат |
| МБОУ Никольская СОШ | МБОУ СОШ № 2 им. В.И.Ленина | ГОУ ЯО "Рыбинская общеобразовательная школа" | ГОУ ЯО Рыбинская школа № 13 |
| МОУ Всехсвятская ООШ | МБОУ НШ-ДС № 9 | ГОУ ЯО Боровская школа-интернат | МОУ Бармановская ООШ |
| МОУ Козская СОШ | ГОУ ЯО Ярославская школа-интернат № 8 | ГОУ ЯО Гаврилов-Ямская школа-интернат | МОУ Воскресенская ООШ |
| МОУ Скалинская ООШ | ГОБУ ЯО Ярославская школа-интернат № 6 | ГОУ ЯО Михайловская школа-интернат | МОУ Закобякинская СОШ |
| МОУ Бектышевская ООШ | ГОУ ЯО "Ярославская общеобразовательная школа" | ГОУ ЯО Переславль-Залесская школа-интернат № 3 | МОУ Рузбугинская НШ-ДС |
| МОУ Берендеевская СОШ | ГОУ ЯО Ярославская школа-интернат № 9 | ГОУ ЯО Петровcкая школа-интернат | МОУ Страшевская ООШ |
| МОУ Глебовская ООШ | ГОУ ЯО Ярославская школа № 38 | ГОУ ЯО Пошехонская школа-интернат | МОУ Любимская В(С)ОШ |
| МОУ Горкинская ООШ | ГОУ ЯО Ярославская школа-интернат № 7 | ГОУ ЯО Рыбинская школа-интернат № 1 | МОУ Любимская ООШ им.Вадима Юрьевича Орлова |
| МОУ Кубринская СОШ | ГОУ ЯО Ярославская школа № 45 | ГОУ ЯО Рыбинская школа-интернат № 2 | МОУ Любимская СОШ |
| МОУ Купанская СОШ | ГОУ ЯО "Рыбинская общеобразовательная школа" | ГОУ ЯО Рязанцевская школа-интернат | МОУ Богородская НШ-ДС |
| МОУ Новская ООШ | ГОУ ЯО Боровская школа-интернат | ГОУ ЯО Центр помощи детям | МОУ Крюковская ООШ |
| МОУ Плещеевская НШ-ДС | ГОУ ЯО Гаврилов-Ямская школа-интернат | МОУ Дмитриевская ООШ | МОУ Рождественская СОШ |
| МОУ Смоленская ООШ | ГОУ ЯО Михайловская школа-интернат | ГОУ ЯО Арефинская школа-интернат | МОУ Шипиловская ООШ |
| МОУ Филимоновская ООШ | ГОУ ЯО Переславль-Залесская школа-интернат № 3 | ГОУ ЯО Рыбинская школа № 13 | МОУ Мышкинская СОШ |
| МБОУ Белосельская СОШ | ГОУ ЯО Петровcкая школа-интернат | МОУ Бармановская ООШ | "Переславская православная гимназия" им. св. благ. вел. кн. А. Невского" |
| МБОУ Вощиковская ООШ им. А.И. Королева | ГОУ ЯО Пошехонская школа-интернат | МОУ Воскресенская ООШ | Ярославская Губернская Гимназия имени святителя Игнатия Брянчанинова |
| МБОУ Ермаковская СОШ | ГОУ ЯО Рыбинская школа-интернат № 1 | МОУ Ермаковская СОШ | ЧОУ "Школа-сад на ул.Вольная" |
| МБОУ Колодинская СОШ | ГОУ ЯО Рыбинская школа-интернат № 2 | МОУ Закобякинская СОШ | ЧОУ "Варницкая Гимназия" |
| МБОУ Пятницкая ООШ | ГОУ ЯО Рязанцевская школа-интернат | МОУ Рузбугинская НШ-ДС | "Православная классическая Гимназия-пансион" |
| МБОУ Юдинская СОШ | ГОУ ЯО Центр помощи детям | МОУ Страшевская ООШ | ЧОУ Православная школа |
| МБОУ СОШ № 1 | МОУ Дмитриевская ООШ | МОУ Любимская В(С)ОШ | ЧОУ "Добрая школа на Сольбе" |
| МБОУ СОШ № 2 | ГОУ ЯО Арефинская школа-интернат | МОУ Любимская ООШ им.Вадима Юрьевича Орлова | ЧОУ "Рыбинская православная гимназия имени преподобного Серафима Вырицкого" |
| МОУ Петровская СОШ | ГОУ ЯО Рыбинская школа № 13 | МОУ Любимская СОШ | МОУ Борковская СОШ им.И.Д. Папанина |
| МОУ Семибратовская СОШ | МОУ Бармановская ООШ | МОУ Богородская НШ-ДС | МОУ Веретейская НШ-ДС |
| МОУ Поречская СОШ | МОУ Воскресенская ООШ | МОУ Коптевская ООШ | МОУ Волжская СОШ |
| МОУ Белогостицкая СОШ | МОУ Рузбугинская НШ-ДС | МОУ Крюковская ООШ | МОУ Воскресенская СОШ |
| МОУ Васильковская ООШ | МОУ Страшевская ООШ | МОУ Рождественская СОШ | МОУ Лацковская ООШ |
| МОУ Вахрушевская ООШ | МОУ Любимская В(С)ОШ | МОУ Шипиловская ООШ | МОУ Марьинская ООШ |
| МОУ Дмитриановская СОШ | МОУ Любимская ООШ им.Вадима Юрьевича Орлова | МОУ Мышкинская СОШ | МОУ Мокеевская СОШ |
| МОУ Карьерская ООШ | МОУ Любимская СОШ | "Переславская православная гимназия" им. св. благ. вел. кн. А. Невского" | МОУ Некоузская В(С)ОШ |
| МОУ Лазарцевская НОШ | МОУ Богородская НШ-ДС | Ярославская Губернская Гимназия имени святителя Игнатия Брянчанинова | МОУ Октябрьская СОШ |
| МОУ Марковская ООШ | МОУ Крюковская ООШ | ЧОУ "Школа-сад на ул.Вольная" | МОУ Парфеньевская ООШ |
| МОУ Скнятиновская ООШ | МОУ Рождественская СОШ | ЧОУ "Варницкая Гимназия" | МОУ Спас-Ильдинская ООШ |
| МОУ Татищевская ООШ | МОУ Шипиловская ООШ | "Православная классическая Гимназия-пансион" | МОУ Шестихинская СОШ |
| МОУ Угодичская ООШ | МОУ Мышкинская СОШ | ЧОУ Православная школа | МБОУ Бурмакинская СОШ № 1 |
| МОУ Чепоровская ООШ | "Переславская православная гимназия" им. св. благ. вел. кн. А. Невского" | ЧОУ "Добрая школа на Сольбе" | МОУ Бурмакинская СОШ № 2 |
| МОУ гимназия им.А.Л. Кекина | Ярославская Губернская Гимназия имени святителя Игнатия Брянчанинова | ЧОУ "Рыбинская православная гимназия имени преподобного Серафима Вырицкого" | МБОУ Вятская СОШ |
| МОУ СОШ № 4 | ЧОУ "Школа-сад на ул.Вольная" | МОУ Борковская СОШ им.И.Д. Папанина | МБОУ СОШ им. Н.А. Некрасова |
| МОУ Арефинская СОШ | ЧОУ "Варницкая Гимназия" | МОУ Веретейская НШ-ДС | МБОУ Диево-Городищенская СОШ |
| МОУ Болтинская СОШ | "Православная классическая Гимназия-пансион" | МОУ Волжская СОШ | МБОУ СОШ им. Карла Маркса |
| МОУ Каменниковская СОШ | ЧОУ Православная школа | МОУ Воскресенская СОШ | МОУ Левашовская СОШ |
| МОУ Ломовская СОШ | ЧОУ "Добрая школа на Сольбе" | МОУ Лацковская ООШ | МОУ Всехсвятская ООШ |
| МОУ НШ-ДС п.Юбилейный | ЧОУ "Рыбинская православная гимназия имени преподобного Серафима Вырицкого" | МОУ Марьинская ООШ | МОУ Козская СОШ |
| МОУ Милюшинская СОШ | МОУ Борковская СОШ им.И.Д. Папанина | МОУ Мокеевская СОШ | МОУ Семеновская СОШ |
| МОУ Николо-Кормская СОШ | МОУ Веретейская НШ-ДС | МОУ Некоузская В(С)ОШ | МОУ Шильпуховская ООШ |
| МОУ Песоченская СОШ | МОУ Волжская СОШ | МОУ Октябрьская СОШ | МОУ Скалинская ООШ |
| МОУ Покровская ООШ | МОУ Воскресенская СОШ | МОУ Парфеньевская ООШ | МОУ Бектышевская ООШ |
| МОУ Шашковская СОШ | МОУ Лацковская ООШ | МОУ Спас-Ильдинская ООШ | МОУ Берендеевская СОШ |
| МОУ НШ-ДС № 16 Солнышко | МОУ Марьинская ООШ | МОУ Шестихинская СОШ | МОУ Глебовская ООШ |
| МОУ Верещагинская ООШ | МОУ Мокеевская СОШ | МБОУ Бурмакинская СОШ № 1 | МОУ Горкинская ООШ |
| МОУ Павловская ООШ им.А.К.Васильева | МОУ Некоузская В(С)ОШ | МОУ Бурмакинская СОШ № 2 | МОУ Дубковская СОШ |
| МОУ Першинская ООШ | МОУ Октябрьская СОШ | МБОУ Вятская СОШ | МОУ Ивановская СОШ |
| МОУ Столбищенская ООШ | МОУ Парфеньевская ООШ | МБОУ СОШ им. Н.А. Некрасова | МОУ Кубринская СОШ |
| МОУ Фоминская СОШ | МОУ Шестихинская СОШ | МБОУ Диево-Городищенская СОШ | МОУ Нагорьевская СОШ |
| МОУ Чебаковская СОШ | МБОУ Бурмакинская СОШ № 1 | МБОУ СОШ им. Карла Маркса | МОУ Новская ООШ |
| МОУ Начальная школа- детский сад № 24 Солнышко | МОУ Бурмакинская СОШ № 2 | МОУ Левашовская СОШ | МОУ Плещеевская НШ-ДС |
| МОУ лицей №1 Тутаевского МР | МБОУ Вятская СОШ | МБОУ Никольская СОШ | МОУ Филимоновская ООШ |
| МОУ СОШ № 6 | МБОУ СОШ им. Н.А. Некрасова | МОУ Всехсвятская ООШ | МБОУ Вощиковская ООШ им. А.И. Королева |
| МОУ СОШ № 7 им.адмирала Ф.Ф.Ушакова Тутаевского МР | МБОУ Диево-Городищенская СОШ | МОУ Козская СОШ | МБОУ Гаютинская СОШ |
| МОУ Левобережная СОШ города Тутаева Тутаевского МР | МБОУ СОШ им. Карла Маркса | МОУ Шильпуховская ООШ | МБОУ Ермаковская СОШ |
| МОУ Василёвская СОШ | МОУ Левашовская СОШ | МОУ Бектышевская ООШ | МБОУ Кременевская ООШ |
| МОУ Воздвиженская СОШ | МБОУ Некрасовская СОШ | МОУ Берендеевская СОШ | МБОУ Покров-Рогульская СОШ |
| МОУ Ильинская СОШ | МБОУ Никольская СОШ | МОУ Глебовская ООШ | МБОУ Пятницкая ООШ |
| МОУ Климатинская общеобразовательная школа | МОУ Всехсвятская ООШ | МОУ Горкинская ООШ | МОУ Петровская СОШ |
| МОУ Маймерская ООШ | МОУ Козская СОШ | МОУ Дубковская СОШ | МОУ Поречская СОШ |
| МОУ Ниноровская ООШ | МОУ Бектышевская ООШ | МОУ Ивановская СОШ | МОУ Белогостицкая СОШ |
| МОУ Ординская ООШ | МОУ Берендеевская СОШ | МОУ Кубринская СОШ | МОУ Васильковская ООШ |
| МОУ Отрадновская СОШ | МОУ Глебовская ООШ | МОУ Нагорьевская СОШ | МОУ Вахрушевская ООШ |
| МОУ Плоскинская ООШ | МОУ Горкинская ООШ | МОУ Новская ООШ | МОУ Дмитриановская СОШ |
| МОУ Покровская ООШ | МОУ Дубковская СОШ | МОУ Плещеевская НШ-ДС | МОУ Ишненская СОШ |
| МОУ Улейминская СОШ | МОУ Ивановская СОШ | МОУ Рязанцевская СОШ | МОУ Карьерская ООШ |
| МОУ Гимназия №1 | МОУ Кубринская СОШ | МОУ Смоленская ООШ | МОУ Кладовицкая ООШ |
| МОУ СОШ № 4 | МОУ Купанская СОШ | МОУ Филимоновская ООШ | МОУ Коленовская СОШ |
| МОУ СОШ № 5 им.63-го Угличского пехотного полка | МОУ Нагорьевская СОШ | МБОУ Вощиковская ООШ им. А.И. Королева | МОУ Марковская ООШ |
| МОУ СОШ № 6 | МОУ Новская ООШ | МБОУ Гаютинская СОШ | МОУ Татищевская ООШ |
| МОУ СОШ № 7 | МОУ Плещеевская НШ-ДС | МБОУ Ермаковская СОШ | МОУ Угодичская ООШ |
| МОУ СОШ № 8 | МОУ Филимоновская ООШ | МБОУ Кременевская ООШ | МОУ Хмельниковская СОШ |
| МОУ Угличский физико-математический лицей | МБОУ Вощиковская ООШ им. А.И. Королева | МБОУ Покров-Рогульская СОШ | МОУ Чепоровская ООШ |
| МОУ для детей для дошк.и мл.шк.возраста НШ-ДС № 1 | МБОУ Гаютинская СОШ | МБОУ Пятницкая ООШ | МОУ Шурскольская СОШ |
| МОУ В(С)ОШ | МБОУ Ермаковская СОШ | МБОУ СОШ № 2 | МОУ Школа им.Евгения Родионова |
| МОУ Глебовская ООШ | МБОУ Кременевская ООШ | МОУ Петровская СОШ | МОУ СОШ №2 |
| МОУ Григорьевская СОШ | МБОУ Покров-Рогульская СОШ | МОУ Семибратовская СОШ | МОУ СОШ № 3 |
| МОУ Иванищевская СОШ | МБОУ Пятницкая ООШ | МОУ Поречская СОШ | МОУ СОШ № 4 |
| МОУ Ивняковская СОШ | МБОУ Юдинская СОШ | МОУ Белогостицкая СОШ | МОУ Арефинская СОШ |
| МОУ Карабихская ООШ | МБОУ СОШ № 1 | МОУ Васильковская ООШ | МОУ Болтинская СОШ |
| МОУ Карачихская СОШ | МБОУ СОШ № 2 | МОУ Вахрушевская ООШ | МОУ Назаровская ООШ |
| МОУ Козьмодемьянская ООШ | МОУ Петровская СОШ | МОУ Дмитриановская СОШ | МОУ Глебовская СОШ |
| МОУ Красноткацкая СОШ | МОУ Семибратовская СОШ | МОУ Ишненская СОШ | МОУ Ермаковская СОШ |
| МОУ Леснополянская начальная школа им. К.Д. Ушинского | МОУ Поречская СОШ | МОУ Карьерская ООШ | МОУ Каменниковская СОШ |
| МОУ Медягинская ООШ | МОУ Белогостицкая СОШ | МОУ Коленовская СОШ | МОУ Ломовская СОШ |
| МОУ Михайловская СОШ | МОУ Васильковская ООШ | МОУ Марковская ООШ | МОУ НШ-ДС п.Юбилейный |
| МОУ Мокеевская СОШ | МОУ Вахрушевская ООШ | МОУ Татищевская ООШ | МОУ Милюшинская СОШ |
| МОУ Мордвиновская СОШ | МОУ Дмитриановская СОШ | МОУ Угодичская ООШ | МОУ Середневская ООШ |
| МОУ Пестрецовская ООШ | МОУ Ишненская СОШ | МОУ Хмельниковская СОШ | МОУ Сретенская СОШ им.генерала армии П.И. Батова |
| МОУ Сарафоновская СОШ | МОУ Карьерская ООШ | МОУ Чепоровская ООШ | МОУ Тихменевская СОШ |
| МОУ Начальная школа поселка Заволжье | МОУ Кладовицкая ООШ | МОУ Шурскольская СОШ | МОУ Шашковская СОШ |
| МОУ Ширинская ООШ | МОУ Коленовская СОШ | МОУ Школа им.Евгения Родионова | МОУ НШ-ДС № 16 Солнышко |
|  | МОУ Лазарцевская НОШ | МОУ СОШ №2 | МОУ Верещагинская ООШ |
|  | МОУ Марковская ООШ | МОУ СОШ № 3 | МОУ Емишевская ООШ |
|  | МОУ Скнятиновская ООШ | МОУ СОШ № 4 | МОУ Константиновская СОШ |
|  | МОУ Татищевская ООШ | МОУ Арефинская СОШ | МОУ Никольская ООШ |
|  | МОУ Угодичская ООШ | МОУ Болтинская СОШ | МОУ Першинская ООШ |
|  | МОУ Хмельниковская СОШ | МОУ Назаровская ООШ | МОУ НШ/ДС № 13 Улыбка |
|  | МОУ Чепоровская ООШ | МОУ Глебовская СОШ | МОУ Савинская ООШ |
|  | МОУ Шурскольская СОШ | МОУ Ермаковская СОШ | МОУ Столбищенская ООШ |
|  | МОУ Школа им.Евгения Родионова | МОУ Каменниковская СОШ | МОУ Фоминская СОШ |
|  | МОУ гимназия им.А.Л. Кекина | МОУ НШ-ДС п.Красная Горка | МОУ Чебаковская СОШ |
|  | МОУ СОШ №2 | МОУ Ломовская СОШ | МОУ Ченцевская СОШ |
|  | МОУ СОШ № 3 | МОУ НШ-ДС п.Юбилейный | МОУ Начальная школа- детский сад № 24 Солнышко |
|  | МОУ СОШ № 4 | МОУ Милюшинская СОШ | МОУ СОШ № 6 |
|  | МОУ Арефинская СОШ | МОУ Николо-Кормская СОШ | МОУ СОШ № 7 им.адмирала Ф.Ф.Ушакова Тутаевского МР |
|  | МОУ Болтинская СОШ | МОУ Покровская ООШ | МОУ Василёвская СОШ |
|  | МОУ Назаровская ООШ | МОУ Середневская ООШ | МОУ Воздвиженская СОШ |
|  | МОУ Глебовская СОШ | МОУ Сретенская СОШ им.генерала армии П.И. Батова | МОУ Воскресенская ООШ |
|  | МОУ Ермаковская СОШ | МОУ Тихменевская СОШ | МОУ Головинская СОШ |
|  | МОУ Каменниковская СОШ | МОУ Шашковская СОШ | МОУ Дивногорская ООШ |
|  | МОУ НШ-ДС п.Красная Горка | МОУ НШ-ДС № 16 Солнышко | МОУ Заозерская СОШ |
|  | МОУ Ломовская СОШ | МОУ  Великосельская ООШ | МОУ Ильинская СОШ |
|  | МОУ НШ-ДС п.Юбилейный | МОУ Верещагинская ООШ | МОУ Клементьевская ООШ |
|  | МОУ Милюшинская СОШ | МОУ Емишевская ООШ | МОУ Климатинская общеобразовательная школа |
|  | МОУ Николо-Кормская СОШ | МОУ Константиновская СОШ | МОУ Маймерская ООШ |
|  | МОУ Середневская ООШ | МОУ Никольская ООШ | МОУ Ниноровская ООШ |
|  | МОУ Сретенская СОШ им.генерала армии П.И. Батова | МОУ Першинская ООШ | МОУ Ординская ООШ |
|  | МОУ Тихменевская СОШ | МОУ НШ/ДС № 13 Улыбка | МОУ Отрадновская СОШ |
|  | МОУ Шашковская СОШ | МОУ Столбищенская ООШ | МОУ Плоскинская ООШ |
|  | МОУ НШ-ДС № 16 Солнышко | МОУ Чебаковская СОШ | МОУ Покровская ООШ |
|  | МОУ  Великосельская ООШ | МОУ Ченцевская СОШ | МОУ Улейминская СОШ |
|  | МОУ Верещагинская ООШ | МОУ СОШ № 6 | МОУ Юрьевская СОШ |
|  | МОУ Емишевская ООШ | МОУ СОШ № 7 им.адмирала Ф.Ф.Ушакова Тутаевского МР | МОУ Гимназия №1 |
|  | МОУ Константиновская СОШ | МОУ Левобережная СОШ города Тутаева Тутаевского МР | МОУ СОШ № 2 |
|  | МОУ Никольская ООШ | МОУ Василёвская СОШ | МОУ СОШ № 3 |
|  | МОУ Павловская ООШ им.А.К.Васильева | МОУ Воздвиженская СОШ | МОУ СОШ № 4 |
|  | МОУ Першинская ООШ | МОУ Воскресенская ООШ | МОУ СОШ № 5 им.63-го Угличского пехотного полка |
|  | МОУ НШ/ДС № 13 Улыбка | МОУ Головинская СОШ | МОУ СОШ № 6 |
|  | МОУ Савинская ООШ | МОУ Дивногорская ООШ | МОУ СОШ № 7 |
|  | МОУ Столбищенская ООШ | МОУ Заозерская СОШ | МОУ СОШ № 8 |
|  | МОУ Фоминская СОШ | МОУ Ильинская СОШ | МОУ Угличский физико-математический лицей |
|  | МОУ Чебаковская СОШ | МОУ Клементьевская ООШ | МОУ для детей для дошк.и мл.шк.возраста НШ-ДС № 1 |
|  | МОУ Ченцевская СОШ | МОУ Климатинская общеобразовательная школа | МОУ В(С)ОШ |
|  | МОУ Начальная школа- детский сад № 24 Солнышко | МОУ Маймерская ООШ | МОУ Ананьинская ООШ |
|  | МОУ СОШ № 3 | МОУ Ниноровская ООШ | МОУ Глебовская ООШ |
|  | МОУ СОШ № 6 | МОУ Ординская ООШ | МОУ Григорьевская СОШ |
|  | МОУ Левобережная СОШ города Тутаева Тутаевского МР | МОУ Отрадновская СОШ | МОУ Дубковская СОШ |
|  | МОУ Василёвская СОШ | МОУ Плоскинская ООШ | МОУ Ивняковская СОШ |
|  | МОУ Воздвиженская СОШ | МОУ Покровская ООШ | МОУ Карачихская СОШ |
|  | МОУ Воскресенская ООШ | МОУ Улейминская СОШ | МОУ Козьмодемьянская ООШ |
|  | МОУ Головинская СОШ | МОУ Юрьевская СОШ | МОУ Красноткацкая СОШ |
|  | МОУ Дивногорская ООШ | МОУ Гимназия №1 | МОУ Курбская СОШ |
|  | МОУ Заозерская СОШ | МОУ СОШ № 2 | МОУ Леснополянская начальная школа им. К.Д. Ушинского |
|  | МОУ Ильинская СОШ | МОУ СОШ № 3 | МОУ Лучинская СОШ |
|  | МОУ Клементьевская ООШ | МОУ СОШ № 4 | МОУ Медягинская ООШ |
|  | МОУ Климатинская общеобразовательная школа | МОУ СОШ № 5 им.63-го Угличского пехотного полка | МОУ Михайловская СОШ |
|  | МОУ Маймерская ООШ | МОУ СОШ № 6 | МОУ Мокеевская СОШ |
|  | МОУ Ниноровская ООШ | МОУ СОШ № 7 | МОУ Мордвиновская СОШ |
|  | МОУ Ординская ООШ | МОУ СОШ № 8 | МОУ Пестрецовская ООШ |
|  | МОУ Отрадновская СОШ | МОУ Угличский физико-математический лицей | МОУ Сарафоновская СОШ |
|  | МОУ Плоскинская ООШ | МОУ для детей для дошк.и мл.шк.возраста НШ-ДС № 1 | МОУ Cредняя школа поселка Ярославка |
|  | МОУ Покровская ООШ | МОУ В(С)ОШ | МОУ СОШ им.Ф.И.Толбухина |
|  | МОУ Улейминская СОШ | МОУ Ананьинская ООШ | МОУ Туношёнская СОШ им.Героя России Селезнёва А.А. |
|  | МОУ Юрьевская СОШ | МОУ Глебовская ООШ | МОУ Начальная школа поселка Заволжье |
|  | МОУ Гимназия №1 | МОУ Григорьевская СОШ | МОУ Ширинская ООШ |
|  | МОУ СОШ № 2 | МОУ Дубковская СОШ |  |
|  | МОУ СОШ № 3 | МОУ Иванищевская СОШ |  |
|  | МОУ СОШ № 4 | МОУ Ивняковская СОШ |  |
|  | МОУ СОШ № 5 им.63-го Угличского пехотного полка | МОУ Карачихская СОШ |  |
|  | МОУ СОШ № 6 | МОУ Козьмодемьянская ООШ | |
|  | МОУ СОШ № 7 | МОУ Красноткацкая СОШ |  |
|  | МОУ СОШ № 8 | МОУ Леснополянская начальная школа им. К.Д. Ушинского | |
|  | МОУ Угличский физико-математический лицей | МОУ Лучинская СОШ |  |
|  | МОУ для детей для дошк.и мл.шк.возраста НШ-ДС № 1 | МОУ Медягинская ООШ |  |
|  | МОУ В(С)ОШ | МОУ Михайловская СОШ |  |
|  | МОУ Ананьинская ООШ | МОУ Мокеевская СОШ |  |
|  | МОУ Глебовская ООШ | МОУ Мордвиновская СОШ |  |
|  | МОУ Григорьевская СОШ | МОУ Пестрецовская ООШ |  |
|  | МОУ Дубковская СОШ | МОУ Спасская СОШ |  |
|  | МОУ Иванищевская СОШ | МОУ Cредняя школа поселка Ярославка | |
|  | МОУ Ивняковская СОШ | МОУ СОШ им.Ф.И.Толбухина |  |
|  | МОУ Карабихская ООШ | МОУ Туношёнская СОШ им.Героя России Селезнёва А.А. | |
|  | МОУ Карачихская СОШ | МОУ Начальная школа поселка Заволжье | |
|  | МОУ Козьмодемьянская ООШ | МОУ Ширинская ООШ |  |
|  | МОУ Красноткацкая СОШ |  |  |
|  | МОУ Курбская СОШ |  |  |
|  | МОУ Леснополянская начальная школа им. К.Д. Ушинского | |  |
|  | МОУ Медягинская ООШ |  |  |
|  | МОУ Михайловская СОШ |  |  |
|  | МОУ Мокеевская СОШ |  |  |
|  | МОУ Мордвиновская СОШ |  |  |
|  | МОУ Сарафоновская СОШ |  |  |
|  | МОУ Спасская СОШ |  |  |
|  | МОУ Cредняя школа поселка Ярославка | |  |
|  | МОУ СОШ им.Ф.И.Толбухина |  |  |
|  | МОУ Туношёнская СОШ им.Героя России Селезнёва А.А. | |  |

1. Педагогический словарь: Новейший этап развития терминологии / О. Б. Даутова, Н. А. Вершинина, М. Г. Ермолаева [и др.]. – Санкт-Петербург : Общество с ограниченной ответственностью "Издательско-полиграфический центр "КАРО", 2020. – 328 с. – ISBN 978-5-9925-1484-1. [↑](#footnote-ref-1)
2. Менеджмент : учебник / Бездудная А.Г. [и др.] ; под ред. д-ра экон. наук, проф. А.Г. Бездудной. – СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2021. – 258 с. [↑](#footnote-ref-2)