



## Аналитический отчёт о результатах 3 этапа мониторинга эффективности руководителей общеобразовательных организаций Липецкой области

Мониторинг эффективности руководителей общеобразовательных организаций Липецкой области является основным компонентом региональной модели оценки эффективности руководителей, утвержденной приказом управления образования и науки Липецкой области от 11.03.2021 № 311. **Цель** мониторинга – получение объективной информации о качестве управленческой деятельности руководителей общеобразовательных организаций Липецкой области.

### **Нормативные основания:**

- приказ управления образования и науки Липецкой области от 27.08.2021 № 1080 «О проведении мониторинга эффективности руководителей общеобразовательных организаций».

**Сроки проведения** третьего этапа мониторинга: с 23.11.2021 г. по 20.12.2021 г.

### **Направления третьего этапа мониторинга:**

1. Оценка эффективности деятельности руководителей в части обеспечения образовательных организаций Липецкой области **квалифицированными кадрами**.

2. Оценка уровня обеспечения **потребности в резерве управленческих кадров**.

В ходе третьего этапа мониторинга решались следующие **задачи**:

- оценка эффективности деятельности руководителей по созданию условий для профессионального роста педагогических работников;
- обеспечение в регионе потребности в резерве управленческих кадров;
- совершенствование методов сбора и анализа информации об эффективности деятельности руководителей ОО, повышение качества анализа данных;
- разработка рекомендаций по итогам мониторинга.

### **Информация об использовании результатов мониторинга.**

Результаты мониторинга могут быть использованы для:

1. Оказания адресной поддержки руководителей по обеспечению образовательных организаций квалифицированными кадрами.
2. Создания условий для внедрения целевой модели наставничества в образовательных организациях региона.
3. Распространения успешных моделей методической службы, трансляция практик по привлечению и закреплению в образовательной организации молодых специалистов.

4. Системной работы по формированию резерва управленческих кадров на всех уровнях управления системой образования в регионе.

#### Репрезентативность выборки

В 3 этапе мониторинга приняло участие 247 руководителей общеобразовательных организаций Липецкой области, реализующих программы начального общего, основного общего и среднего общего образования, что **составляет 100%**.

#### Описание методов сбора и обработки информации.

**Сбор информации** о показателях мониторинга осуществлялся на основе информации, размещенной в «личном кабинете» образовательной организации в региональной информационной системе «Мониторинг и диагностика» на официальном сайте ОКУ «Центр мониторинга и оценки качества образования Липецкой области». «Личный кабинет» представляет собой **информационную систему**, позволяющую осуществлять сбор, обработку и хранение информации.

**Методами обработки информации** являются:

- перевод качественных характеристик в количественные данные, выраженные в балльном эквиваленте с использованием электронных таблиц с автоматизированной обработкой данных, фильтрацией информации по типам запросов;
- группировка на основе значения индекса эффективности руководителей;
- расчет среднего арифметического, доли от общего числа.

#### Результаты

Основанием для определения **эффективности принятых мер** по обеспечению образовательных организаций квалифицированными кадрами, потребности в резерве управленческих кадров будем считать динамику среднего балла по направлениям, а также динамика доли образовательных организаций, демонстрирующих максимальные значения по показателям и индикаторам.

Таблица 1.

Значение среднего балла по направлениям

Направление/ Период	Оценка эффективности деятельности руководителей в части обеспечения образовательных организаций квалифицированными кадрами			Обеспечение потребности в резерве управленческих кадров		
	Максимальный балл	Средний балл	% от максимально возможного	Максимальный балл	Средний балл	% от максимально возможного
2020-2021 уч.г.	15	7,3	48,7	5	1,9	38
2021-2022 уч.г.	<b>18</b>	<b>10,1</b>	<b>56,1</b>	<b>5</b>	<b>1,9</b>	<b>38</b>

Значительный рост среднего балла (на 2,8%) по направлению, связанному с обеспечением ОО квалифицированными кадрами свидетельствует **об эффек-**

**тивности принятых мер**, разработанных по результатам мониторинга 2020-2021 уч.г. Вместе с тем, показатель, характеризующий работу по обеспечению потребности в резерве управленческих кадров остаётся без изменений.

Основным показателем эффективности деятельности руководителей ОО будет служить отношение количества набранных в ходе мониторинга баллов к максимальному количеству баллов по данному направлению (индекс эффективности).

С целью совершенствования региональной системы оценки качества образования детальный анализ полученных данных осуществляется в соответствии с моделью кластеризации (приказ УОиНЛО №1352 от 28.10.2021 г.).

**Модель кластеризации** основана на следующих признаках:

- территориальное расположение образовательной организации (городская/сельская местность);
- численность контингента обучающихся (малая, средняя, большая).

Необходимо отметить, что значения среднего индекса эффективности руководителей каждого кластера по направлениям третьего этапа мониторинга практически не отличаются друг от друга (за исключением кластера МС). Это позволяет предположить, что показатели по данному направлению в малой степени зависят от тех контекстных данных, на основании которых осуществляется кластеризация.

Таблица 2.  
Средние значения индекса эффективности руководителей всех кластеров по третьему этапу мониторинга

№ кластера	Характеристики кластера	Условное обозначение	Среднее значение индекса эффективности руководителей по направлению	
			Оценка эффективности деятельности руководителей в части обеспечения образовательных организаций квалифицированными кадрами	Обеспечение потребности в резерве управленческих кадров
1	Малый контингент, сельская	МС	0,53	0,36
2	Средний контингент, сельская	СС	0,56	0,38
3	Большой контингент, сельская	БС	0,56	0,38
4	Малый контингент, городская	МГ	0,56	0,37
5	Средний контингент, городская	СГ	0,56	0,37
6	Большой контингент, городская	БГ	0,56	0,38

**1. Результаты мониторинга по направлению «оценка эффективности деятельности руководителей в части обеспечения образовательных организаций квалифицированными кадрами».**

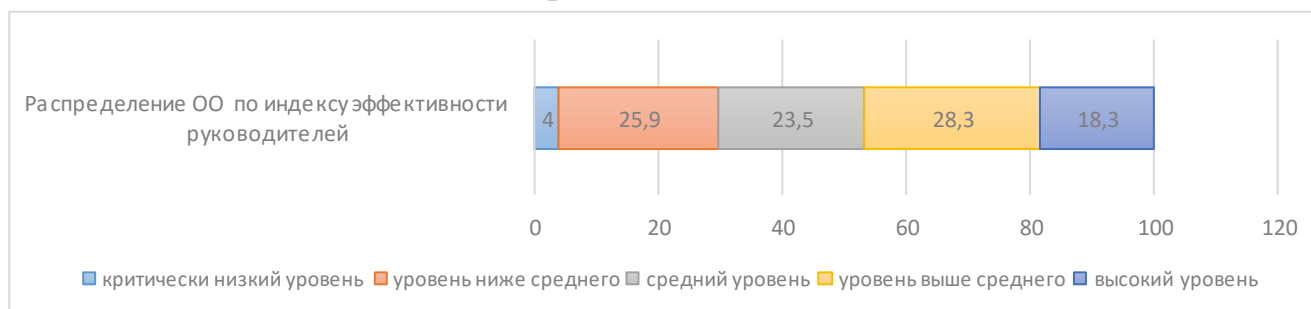
Должностными обязанностями руководителя, закрепленными в едином квалификационном справочнике должностей руководителей (приказ Минздравсоцразвития РФ от 26 августа 2010 г. N 761н) является принятие руководителем мер по обеспечению ОО квалифицированными кадрами и формирование резерва кадров в целях замещения вакантных должностей.

В числе необходимых умений, утвержденных профессиональным стандартом «Руководитель образовательной организацией (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)» (приказ Минтруда России от 19.04.2021 №250н) является умение руководителя формировать систему мотивации и условия для профессионального развития педагогических работников. Для эффективной реализации возложенных должностных обязанностей руководитель должен обладать высоким уровнем профессиональных компетенций, направленных на создание условий в школе для профессионального развития педагогов.

Показателем уровня сформированности профессиональных компетенций у руководителей образовательных организаций служит *индекс эффективности*, на основании значений которого образовательные организации были условно разделены на группы.

Диаграмма 1.

Распределение ОО по условным группам на основании индекса эффективности руководителей по направлению «оценка эффективности деятельности руководителей в части обеспечения образовательных организаций квалифицированными кадрами» (доля ОО в %)



**1. Критически низкий уровень (от 0 б. до 0,3 б.)** – свидетельствует о серьёзных профессиональных дефицитах по направлению. Восполнение профессиональных дефицитов в данном случае помимо средств повышения квалификации, обязательно должно сопровождаться методической и тьюторской поддержкой: выстраивается персонифицированная модель дополнительного профессионального образования. Учитывая, что минимальное количество баллов (от 3 до 5 из 18 возможных) набрали 10 ОО (4%) и 60% из них относятся к сельским школам с малым контингентом, актуальными являются вопросы вос-

полнения профессиональных дефицитов руководителей с учетом контекстных условий данной категории школ.

2. Уровень ниже среднего (от 0,31 б. до 0,49 б.) – свидетельствует о том, что первоначальные условия для профессионального развития педагогических работников в ОО уже созданы, но они не являются системными. Повышению качества этих условий будет способствовать совершенствование профессиональных компетенций руководителей путем освоения дополнительных профессиональных программ в условиях разработки и реализации индивидуальных образовательных маршрутов. Всего выявлено 64 такие образовательные организации (25,9%).

3. Средний уровень (от 0,5 б. до 0,6 б.) – свидетельствует о том, что у руководителя на базовом уровне сформированы профессиональные компетенции, позволяющие создавать в школе условия, направленные на профессиональное развитие педагогов. Однако, когда руководитель сталкивается с нестандартной ситуацией, уровень сформированности профессиональных компетенций не позволяет самостоятельно вырабатывать эффективные решения. Для данной категории руководителей наиболее эффективным будет освоение программ повышения квалификации, направленным на решение конкретных предметно-практических задач. Таких образовательных организаций 58 (23,5%).

4. Уровень выше среднего (от 0,61 б. до 0,7 б.) – свидетельствует о том, что руководители владеют способами решения конкретных управленческих задач, направленных на создание условий для профессионального развития педагогов. Ликвидация незначительных профессиональных дефицитов может обеспечиваться за счет организации практик, изучения опыта на стажировочных площадках. Таких образовательных организаций абсолютное большинство – 70 ОО (28,3%).

5. Высокий уровень (от 0,71 б. до 1 б.). Высокие баллы (от 13 до 17 из 18 возможных) набрали 45 образовательных организаций (18,3%). Высокие баллы свидетельствуют о наличии в образовательной организации системы, направленной на создание условий для комплектования ОО квалифицированными кадрами, а также о сформированности системы, направленной на профессиональное развитие педагогических работников. Это подтверждает высокий уровень сформированности профессиональных компетенций руководителей по данному направлению. Для этой группы руководителей целесообразно проведение образовательных и методических мероприятий, направленных на опережающее профессиональное развитие экспертно-аналитических, тьюторских компетенций с целью включения таких педагогических работников в региональный пул экспертов, тьюторов, консультантов, наставников.

#### **Успешные практики.**

Достаточно высокие значения по данному направлению демонстрируют сельские образовательные организации с малым контингентом обучающихся:

- МБОУ ООШ с. Махоново Добровского муниципального района (индекс - 0,67 б.);

- МБОУ ОШ д. Сухой Семенек Измалковского муниципального района (индекс – 0,72 б.);

- МБОУ СШ с. Дубовое Чаплыгинского муниципального района (индекс – 0,67 б.)

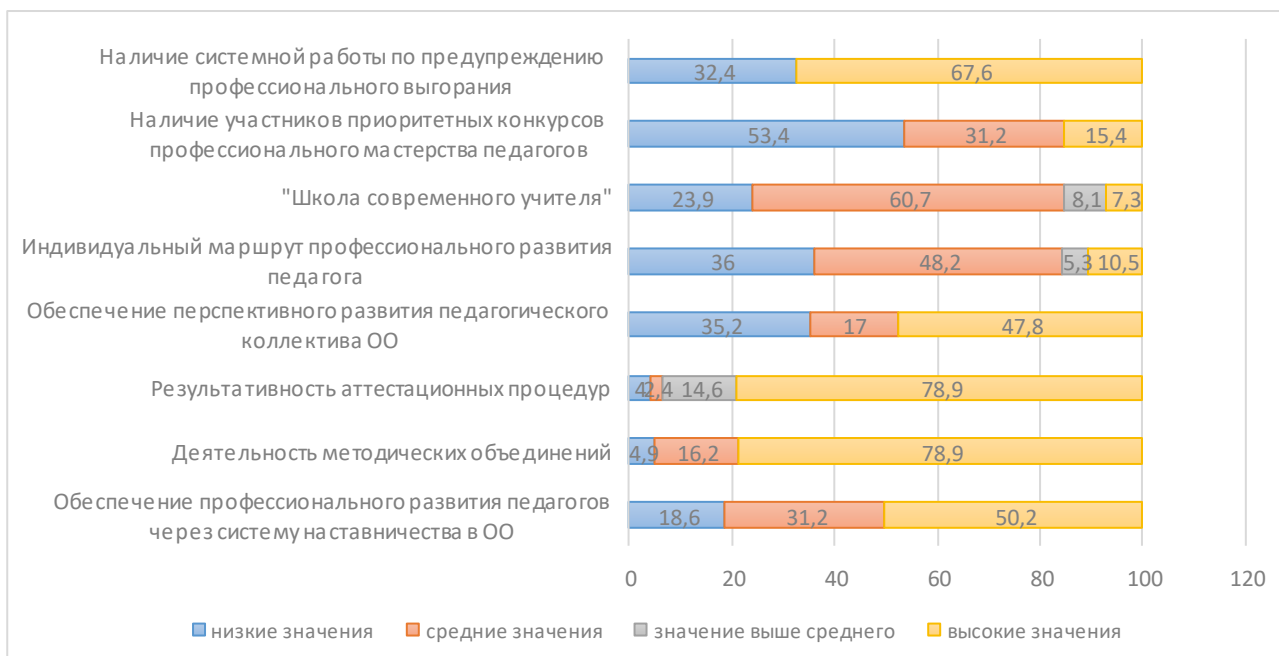
Значение индекса эффективности (0,8 б.-0,9 б.) набрали руководители следующих образовательных организаций:

- МБОУ гимназия № 11 г. Ельца
- МБОУ «Гимназия №97 г. Ельца»
- МБОУ «СШ №24 г. Ельца»
- МБОУ СОШ №50 г. Липецка
- МБОУ СОШ №7 г. Липецка
- МБОУ ООШ с.Коробовка Грязинского муниципального района
- МБОУ СОШ с.Сырское Липецкого муниципального района
- МБОУ СОШ №2 г.Усмани Усманского муниципального района.

Создание условий для профессионального развития педагога оценивалось через функционирование в образовательной организации системы наставничества, организацию деятельности методической службы, разработку индивидуальных маршрутов профессионального развития педагогов, что положено в основу показателей мониторинга.

Диаграмма 2.

Значения индикаторов по направлению «оценка эффективности деятельности руководителей в части обеспечения образовательных организаций квалифицированными кадрами» в 2021-2022 уч.г.  
(доля ОО в %)



Полученные результаты свидетельствуют о том, что большая часть ОО, достигли высоких значений по следующим индикаторам:



- создание условий для эффективной деятельности методических объединений (78,9%),
- результативность аттестационных процедур (78,9%),
- создание условий для системной работы по предупреждению профессионального выгорания педагогов (67,6%).

В активизации нуждаются направления, связанные с созданием условий для разработки и реализации индивидуальных маршрутов профессионального развития педагога. Данное направление может быть основным для обновления деятельности школьных методических объединений.

Повышение эффективности руководителей по обеспечению ОО квалифицированными кадрами подтверждает увеличение доли образовательных организаций с максимальным количеством баллов по большинству индикаторов.

Таблица 3.

Динамические характеристики индикаторов по направлению «оценка эффективности деятельности руководителей в части обеспечения образовательных организаций квалифицированными кадрами»

Показатель мониторинга	Индикатор	Доля ОО с максимальным баллом по индикатору 2020-2021 уч. год (в%)	Доля ОО с максимальным баллом по индикатору 2021-2022 уч. год (в%)
Обеспечение профессионального развития педагогов через систему наставничества в ОО	Наличие в ОО документально оформленной системы наставничества: нормативно-правовые документы, программа, включающая дорожную карту.	27,3%	50,2
Деятельность методических объединений	Наличие в ОО Положения о деятельности методического объединения	64,2%	78,9
Результативность аттестационных процедур	Доля педагогов с первой и высшей квалификационной категорией	80%	78,9
Обеспечение перспективного развития педагогического коллектива ОО	Доля молодых педагогов (до 35 лет), в общей численности педагогических работников ОО	25%	47,8
Обеспечение профессионального развития педагогов	Количество педагогических работников ОО, прошедших процедуру итоговой аттестации на курсе "Совершенствование предметных и методических	2,3%	10,5

	компетенций учителей (в том числе в области формирования функциональной грамотности обучающихся)", для которых составлен индивидуальный маршрут профессионального развития с привлечением тьюторов в 2020 г.		
	Количество педагогических работников ОО, прошедших обучение по ДПП КП "Школа современного учителя", реализуемой ФГАОУ ДПО Академией Минпросвещения России в 2021 г.	-	7,3
Участие педагогов ОО в конкурсах профессионального мастерства	Наличие участников приоритетных конкурсов профессионального мастерства педагогов	6,8	15,4
Предупреждение профессионального выгорания педагогов	Наличие программы, нацеленной на предупреждение профессионального выгорания педагогических работников	35,8%	67,6

### **Анализ данных по показателям:**

**Показатель 1.1. Обеспечение профессионального развития педагогов через систему наставничества в ОО.**

Внедрение целевой модели наставничества (Распоряжение Министерства просвещения РФ от 25 декабря 2019 г. № Р-1450) требует создания в ОО ряда условий, направленных на:

- разработку и реализацию мероприятий дорожной карты внедрения целевой модели,
- реализацию кадровой политики (привлечение, обучение и контроль за деятельностью наставников),
- обеспечение условий для повышения уровня профессионального мастерства педагогических работников, задействованных в реализации целевой модели наставничества, в формате непрерывного образования.

Наличие сформированной системы наставничества среди педагогов в школе, регламентированной нормативно-правовыми актами, программами, включая дорожную карту (план реализации) отмечено в 124 ОО (2020-2021 уч.г. – 27,3%, 2021-2022 уч.г. - 50,2%). О наличии системы наставничества в образовательной организации, которая только начинает складываться в школе в рамках подготовки локальных актов свидетельствует информация, представленная 77 ОО (31,2%).



Сравнительный анализ со значениями показателя прошлого года свидетельствует о положительной динамике: почти в два раза увеличилось количество школ, в которых создаются полноценные условия для обеспечения профессионального развития педагогов через систему наставничества.

#### Выявленные проблемы.

Вместе с тем, в 46 ОО (18,6%) такая форма профессионального развития отсутствует совсем. Из них 34 ОО (73,9%) относятся к кластеру сельских школ со средним и малым контингентом. Основной проблемой внедрения системы наставничества ряд руководителей считает трудности с привлечением молодых специалистов, рассматривая реализацию наставничества по модели «наставник-наставляемый» только с позиции «опытный педагог-молодой педагог». Вместе с тем, внедрение целевой модели наставничества предполагает использование различных моделей. Кроме того, профессиональному развитию педагогов будет способствовать создание условий для функционирования наставничества на муниципальном уровне, а также использование опыта инновационных площадок регионального уровня и уровня ГАУДПО ЛО «ИРО».

**Показатель 1.2. Деятельность методических объединений.** Особенное место в сфере развития профессионально-значимых качеств учителя отводится школьной методической службе, которая является значимым фактором, стимулирующим профессиональное развитие педагогов. Новые вызовы системы образования и новые требования к профессиональной деятельности педагога актуализируют задачу обновления организационной модели методической службы образовательной организации. *Наличие системной деятельности методических объединений в школе* регламентированной локальными актами, имеющей программу реализации, план (дорожную карту), *демонстрируют* 195 ОО (2020-2021 г.- 64,2%, 2021-2022 уч.г. - 78,9%). О развитии школьной методической службы свидетельствуют значения соответствующих индикаторов мониторинга.

Необходимо отметить, что флагманом развития школьной методической службы являются региональные учебно-методические объединения в системе образования Липецкой области (РУМО), деятельность которых была обновлена в 2021 г.

#### Выявленные проблемы.

В 40 ОО (16, 2%) отмечают наличие локального акта, не подкрепленного действующими планами или программами, что может свидетельствовать о формальном подходе к организации методической работы в школе. Баллы, соответствующие нулевому значению отмечены в 12 ОО (4,9%).

**Показатель 1.3. Образовательные организации, в которых доля педагогов первой и высшей квалификационной категории составляет более 70%,** представлены подавляющим большинством 195 ОО (78,9%), что свидетельствует о значительном профессиональном потенциале данных учреждений для организации и функционирования качественной системы наставничества и об-

новления методической службы. Значение данного показателя в сравнении с результатами мониторинга прошлого года остается стабильным.

**Показатель 1.4. Обеспечение перспективного развития педагогического коллектива ОО.** Важным ресурсом в оказании поддержки начинающим педагогам выступает их включенность в профессиональную среду, развитие профессиональных связей. Успешной работой по привлечению и закреплению в образовательной организации молодых специалистов можно считать увеличение доли образовательных организаций, в которых доля молодых педагогов (до 35 лет), в общей численности педагогических работников ОО превышает 15%. Успешная кадровая политика отличает в 2021-2022 уч.г. 118 ОО (47,8%).

**Показатель 1.5. Обеспечение профессионального развития педагогов.** Одной из форм профессионального развития педагогов является прохождение курсовой подготовки по теме «Совершенствование предметных и методических компетенций учителей (в том числе в области формирования функциональной грамотности обучающихся)» с последующим *составлением индивидуального маршрута профессионального развития*. Составлением индивидуального маршрута профессионального развития педагогов охвачено 158 ОО (64%). В 26 ОО индивидуальный маршрут составлен более чем для 15 педагогов.

В этом году добавлен актуальный индикатор, показывающий количество педагогических работников ОО, прошедших обучение по ДПП КП "Школа современного учителя", реализуемой ФГАОУ ДПО Академией Минпросвещения России в 2021 г. Охвачены обучением педагоги из 188 ОО Липецкой области. В 18 ОО успешно прошли итоговую аттестацию свыше 15 человек.

**Показатель 1.6. Участие представителей ОО в конкурсах профмастерства.** Возросшая доля ОО, педагоги которых являются участниками профессиональных конкурсов федерального уровня свидетельствует как о росте профессионального уровня педагогов, так и о качестве профессиональных конкурсов регионального уровня.

**Показатель 1.7. Предупреждение профессионального выгорания педагогов.** Педагогические работники в значительной степени подвержены профессиональному выгоранию, поскольку их деятельность насыщена способствующими факторами: большое количество социальных контактов за рабочий день, предельно высокая ответственность, недооценка среди руководства и коллег профессиональной значимости, необходимость быть все время в «форме». В региональной системе научно-методического сопровождения педагогических работников вопросы профилактики и коррекции факторов, являющихся стрессогенными для педагогов, обучение навыкам управления стрессом, саморегуляции, релаксации и т.п. включаются в программы ДПО. Вместе с тем, комплекс мер по профилактике профессионального выгорания должен осуществляться и на уровне самой образовательной организации. Для этого руководители должны владеть способами оптимизации взаимоотношений в коллективе, улучшения социально-психологического климата, предоставления социальной поддержки сотрудникам.

О продолжении работы на уровне образовательной организации по *предупреждению профессионального выгорания* педагогов свидетельствует наличие на официальном сайте ОО разработанной программы в 167 ОО (67,6%).

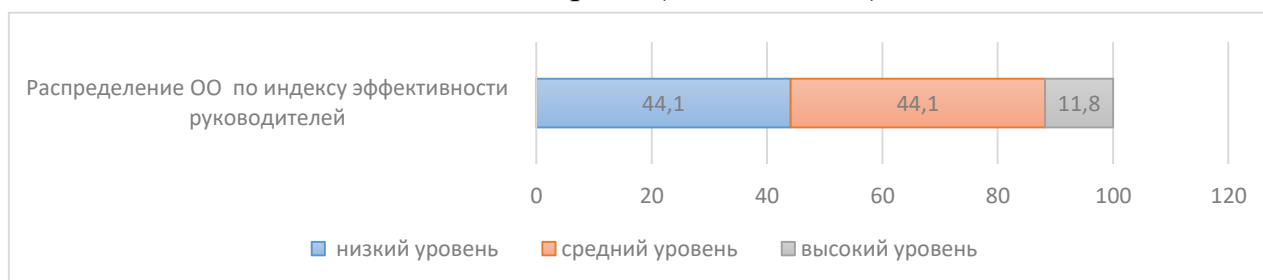
**2. Результаты мониторинга по направлению «обеспечение потребности в резерве управленческих кадров».**

Для улучшения качества деятельности образовательной организации формируется кадровый резерв управленческих кадров, представляющих группу специалистов, отвечающих квалификационным требованиям, способных по своим деловым, личностным качествам осуществлять профессиональную деятельность на должности руководителя ОО.

Индекс эффективности в данном случае будет демонстрировать наличие системной работы по формированию резерва управленческих кадров не только в общеобразовательной организации, но и в муниципальном образовании. На основании индекса эффективности по направлению «обеспечение потребности в резерве управленческих кадров» все ОО были условно разделены группы.

Диаграмма 3.

Распределение ОО по условным группам на основании индекса эффективности руководителей по направлению «обеспечение потребности в резерве управленческих кадров» (доля ОО в %)



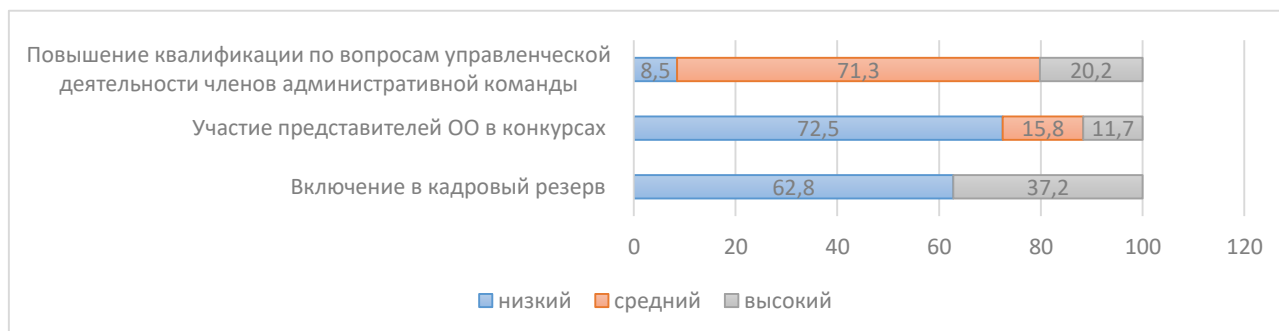
**Низкий уровень** (от 0 б. до 0,2 б.) – свидетельствует об отсутствии в ОО работы, направленной на формирование кадрового резерва. Значительное количество ОО, имеющих низкие значения по данному направлению (109 ОО – 44,1%) свидетельствует о том, что в ряде общеобразовательных организаций, муниципальных образований работа с кадровым резервом находится на начальном этапе формирования.

**Средний уровень** (от 0,4 б. до 0,6 б.) – свидетельствует о том, в ОО ведется работа по формированию кадрового резерва, но она не является системной.

**Высокий уровень** (от 0,8 б. до 1 б.) свидетельствует о том, что руководитель ОО уделяет достаточно внимания формированию резерва управленческих кадров: представители ОО включены в кадровый резерв руководящих работников, члены административной команды и педагогического коллектива регулярно повышают свою квалификацию по вопросам управленческой деятельности, поощряется участие их в конкурсах по направлениям управленческой деятельности.

Диаграмма 4.

Значения индикаторов по направлению «обеспечение потребности в резерве управленческих кадров» в 2021-2022 уч.г.  
(доля ОО в %)



Представители 92 ОО (37,2%) по итогам конкурсного отбора включены в кадровый резерв системы образования Липецкой области для замещения вакантных должностей руководителей образовательных организаций.

Высокий уровень профессионализма кадрового резерва поддерживается регулярным повышением квалификации по вопросам управленческой деятельности, участием в профессиональных конкурсах соответствующей направленности. В 50 ОО (20,2%) отмечают регулярное прохождение повышения квалификации по вопросам управленческой деятельности не только членов административной команды, но и членов педагогического коллектива, не являющихся представителями административной команды школы.

Таблица 4.

Динамические характеристики индикаторов по направлению «обеспечение потребности в резерве управленческих кадров»

Индикатор	Доля ОО с максимальным баллом по индикатору (%) 2020 – 2021 уч. г.	Доля ОО с максимальным баллом по индикатору (%) 2021 – 2022 уч. г.
Представитель ОО по итогам конкурсного отбора включен в кадровый резерв системы образования Липецкой области для замещения вакантных должностей руководителей образовательных организаций	53,4%	37,2
Участие представителей ОО в конкурсах	10,2%	27,5
Повышение квалификации административной команды и членов педагогического коллектива по вопросам управленческой деятельности (1 раз в три года).	19,9%	20,2

Динамические характеристики индикаторов свидетельствуют о том, что организация системной работы по формированию резерва управленческих кадров на муниципальном и региональном уровнях по-прежнему остается актуальной.

**Фактором, повлиявшим на значение** индикатора 1, характеризующего включение представителя общеобразовательной организации в кадровый резерв является охват мониторингом всех общеобразовательных организаций региона.

### **Выводы:**

1. Выявлены группы руководителей, которые могут испытывать профессиональные дефициты разных уровней по обеспечению образовательной организацией квалифицированными кадровыми ресурсами, по формированию системы мотивации и условий для профессионального развития педагогических работников.

2. Эффективность принятых мер подтверждается увеличением доли общеобразовательных организаций, в которых созданы полноценные условия для обеспечения профессионального развития педагогов через систему наставничества, деятельность школьных методических объединений, реализованы успешные практики привлечения и закрепления в общеобразовательной организации молодых специалистов.

3. Отсутствует положительная динамика показателей, характеризующих системную работу по формированию резерва управленческих кадров на уровне общеобразовательных организаций, на муниципальном уровне.

### **Адресные рекомендации:**

#### **Руководителям муниципальных органов управления образованием:**

- учесть полученные данные мониторинга эффективности руководителей ОО для принятия управленческих решений на уровне муниципалитетов;
- создать условия для трансляции успешных практик по данному направлению на уровне муниципалитета;
- рассмотреть возможность создания условий для функционирования системы наставничества на муниципальном уровне;
- в целях распространения успешных моделей методической службы целесообразна организация и проведение соответствующих профессиональных конкурсов;
- активизировать работу по формированию резерва управленческих кадров.

#### **ГАУДПО ЛО «ИРО»:**

- при разработке и реализации программ повышения квалификации учесть уровень выявленных профессиональных дефицитов руководителей по обеспечению образовательных организаций квалифицированными кадрами;
- при организации стажировок использовать опыт инновационных площадок регионального уровня и уровня ГАУДПО ЛО «ИРО» по внедрению системы наставничества в ОО, обновлению методической службы, опыт полученный при реализации мероприятия 21, федерального проекта Адресной методической помощи «500+».

**Руководителям образовательных организаций:**

- рассмотреть возможность обновления деятельности школьных методических объединений на основе разработки индивидуальных маршрутов профессионального развития педагога;

- использовать возможности Центра непрерывного повышения профессионального мастерства педагогов Липецкой области, одним из направлений которого является консультирование образовательных организаций по вопросам внедрения целевой модели наставничества педагогических работников образовательных организаций.

**Анализ эффективности принятых мер:**

Включение показателей и детальная конкретизация индикаторов, характеризующих профессиональное развитие педагогов в мониторинг эффективности руководителей общеобразовательных организаций позволило значительно увеличить динамические характеристики: в большей части школ созданы полноценные условия для обеспечения профессионального развития педагогов через систему наставничества, созданы условия для полноценного функционирования методической службы, реализуется комплекс мер по профилактике профессионального выгорания педагогов на уровне самой образовательной организации.