

**Аналитическая справка**  
**о проведении мониторингового исследования эффективности руководителей образовательных учреждений, находящихся в ведении отдела по образованию администрации Дубовского муниципального района**

Обеспечение качественного образования обучающихся во многом зависит от эффективности управления образовательным учреждением. Ключевой фигурой данного процесса выступает руководитель образовательного учреждения, который в соответствии с частью 3 статьи 26 Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» является единоличным исполнительным органом, осуществляющим текущее руководство деятельностью образовательной организации, в соответствии с частью 8 статьи 51 Федерального закона № 273-ФЗ несет ответственность за руководство образовательной, научной, воспитательной работой и организационно-хозяйственной деятельностью образовательной организации. В послании Президента Российской Федерации Федеральному Собранию 1 марта 2018 года отмечена особая роль директоров школ. Обращено внимание на то, что необходимо выстроить открытую, современную систему отбора и подготовки управленческих кадров, директоров школ. В целях реализации федерального проекта «Учитель будущего» национального проекта «Образование» распоряжением Правительства Российской Федерации от 31.12.2019 № 3273-р утверждены основные принципы национальной системы профессионального роста педагогических работников Российской Федерации, включая национальную систему учительского роста. В рамках данного документа определен ряд мероприятий, направленных на разработку модели аттестации руководителей общеобразовательных организаций, в том числе разработку и утверждение профессионального стандарта руководителя общеобразовательной организации.

Проведение мониторинга эффективности руководителей образовательных учреждений Дубовского муниципального района (далее – района) позволяет отслеживать и корректировать выявленные региональные тенденции, определять проблемы и направления их решения, влиять на кризисные ситуации, осуществлять контроль за реализацией тех или иных процессов, формировать «точки роста» и др.

Система мониторинга эффективности руководителей образовательных учреждений района направлена на преодоление противоречия между требованиями к профессиональным и личностным качествам руководителя образовательного учреждения и уровнем его готовности к выполнению функций руководителя с целью поиска оптимальных способов повышения эффективности работы образовательного учреждения.

Мониторинговое исследование эффективности руководителей образовательных учреждений, находящихся в ведении отдела по образованию администрации района (далее - отдел)(далее - мониторинговое исследование),проведено в соответствии с приказом отдела от 10.08.2021 № 274 «Об утверждении мониторинга эффективности руководителей образовательных учреждений».

Получение фактологической информации в ходе мониторингового исследования основывалось на таких источниках информации, как данные официальных сайтов

образовательных учреждений, отчеты образовательных учреждений о результатах самообследования, ведомственная статистика, материалы аттестации руководителей образовательных учреждений на соответствие занимаемой должности.

Мониторинг эффективности руководителей образовательных учреждений района рассматривается в качестве обязательного компонента региональной системы непрерывного развития их профессионального мастерства.

Целью мониторинга выступает:

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

стимулирование формирования и развития профессиональных компетенций руководителей образовательных учреждений, становления системы непрерывного развития их профессионального мастерства и профессионального саморазвития;

подготовка решений по обеспечению качества управленческой деятельности руководителей образовательных учреждений района.

Задачами мониторинга эффективности руководителей образовательных учреждений являются:

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 учреждений;

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.

В основу мониторинга эффективности руководителей образовательных учреждений положены следующие принципы:

объективности, достоверности, полноты и системности информации;

открытости, прозрачности процедур мониторинга;

оптимальности использования источников данных для определения показателей эффективности руководителей образовательных учреждений;

инструментальности и технологичности используемых показателей.

Исходя из указанных выше цели и задач мониторинга эффективности руководителей образовательных учреждений района была разработана критериальная модель (системы показателей), построенная на основе применения комплекса показателей, в своей совокупности отражающих такие стороны эффективности деятельности руководителей образовательных учреждений, как:

сформированность профессиональных компетенций руководителей образовательных учреждений;

качество управленческой деятельности руководителей образовательных учреждений;

базовая подготовка обучающихся;

подготовка обучающихся высокого уровня;

организация получения образования обучающимися с ОВЗ;

объективность результатов внешней оценки;  
условия осуществления образовательной деятельности;  
организация профессиональной ориентации и дополнительного образования обучающихся;  
формирование резерва управленческих кадров;  
оценка компетенций руководителей образовательных учреждений.

В системе мониторинга эффективности руководителей образовательных учреждений района использовалась информация о:

диагностике профессиональных дефицитов руководителей образовательных учреждений;

рейтинговании общеобразовательных учреждений по направлениям их деятельности;

выполнении требований действующего законодательства, финансово-хозяйственной деятельности, обеспечения комплексной безопасности, организации воспитательной работы, информационной обеспеченности образовательного процесса;

статистическом наблюдении о качестве условий осуществления образовательной деятельности, в том числе обеспеченность образовательного учреждения квалифицированными кадрами.

Данные и результаты анализа мониторинга эффективности руководителей образовательных учреждений используются для принятия мер и управленческих решений, связанных с:

введением дополнительных мер, обеспечивающих повышение мотивации управленческих работников к профессиональному развитию;

обменом опытом и лучшими управленческими практиками.

### ***Результаты мониторингового исследования***

#### ***Анализ практики отдела по оценке эффективности руководителей образовательных учреждений***

В целях анализа практики по оценке эффективности руководителей образовательных учреждений изучены и проанализированы нормативные правовые акты региона.

В результате установлено, что критерии и показатели эффективности деятельности руководителей образовательных учреждений используются в системе оплаты их труда («эффективного контракта») и предполагают начисление определенного размера доплат в процентном отношении к окладу в зависимости от значения того или иного показателя.

В качестве показателей эффективности используются показатели не только деятельности и достижений самих руководителей, но и эффективности и инновационной активности возглавляемых ими образовательных учреждений, показатели, отражающие состояние процессов цифровизации, достижения обучающихся в конкурсной и олимпиадной деятельности, достижения педагогов в конкурсной деятельности, показатели, отражающие масштаб и уровень сложности управления. Частично используется ряд показателей, применяемых в системе рейтингования школ по направлениям их деятельности.

По результатам анализа можно сделать вывод о том, что при оценке эффективности деятельности руководителей образовательных учреждений применяется широкий спектр показателей эффективности, учитывая разнообразие и специфику деятельности руководителей, отражающие ключевые направления деятельности образовательного учреждения.

### ***Анализ информации о профессиональных дефицитах кандидатов на должность руководителя образовательной организации выявленных при аттестации***

Для подтверждения уровня знаний, умений и компетенции, характеризующего подготовленность к выполнению профессиональной деятельности, руководители образовательных учреждений проходят обязательную аттестацию.

Региональные особенности процедуры аттестации руководителей образовательных учреждений обусловлены спецификой управленческой деятельности в системе образования региона и муниципалитета. Она состоит в том, что профессиональная компетентность руководителя оценивается в ходе процедур повседневного контроля, проверок и отчетов, но ключевым показателем выступает оценка инновационного потенциала руководителя. Это справедливо с той точки зрения, что для реализации возможностей, предоставленных региону, руководитель образовательного учреждения должен быть лидером педагогического коллектива, обладать инновационным и стратегическим видением целей и способностью привлечения ресурсов. Поэтому региональная модель аттестации изначально ориентирована на непрерывность профессионального развития руководителя и оценки результативности его профессиональной самореализации.

Модель профессионального развития руководителей образовательных учреждений района условно может быть представлена горизонтальным и вертикальным векторами развития. Вертикальный вектор представлен пятью взаимодополняющими ступенями постепенного вхождения руководителя в профессиональное сообщество руководителей региона. Школы района стремятся быть современными, сохраняя и приумножая традиции и опыт разных поколений. Это возможно только при условии постоянного развития и, самое главное, - анализа происходящего. Эффективность системы может быть обеспечена на основе целенаправленного развития. Профессиональное развитие будущего управленца традиционно начинается задолго до момента назначения кандидата руководителем образовательного учреждения.

Работа с **кадровым резервом** молодых управленцев осуществляется на трех уровнях:

уровень учреждения – выявление и организация работы по профессионально-личностному развитию сотрудников, мотивированных на высокую самоотдачу и эффективность в деятельности учреждения, используя возможности корпоративного обучения;

уровень районный – включение сотрудников, имеющих высокие показатели в деятельности, в кадровый резерв и погружение в профессиональную деятельность. Представление своих работ на профессиональных конкурсах, выступлениях на конференциях, тематических семинарах, стажировках под руководством опытных

наставников, обучение на рабочих местах в других образовательных учреждениях – среда профессионального развития будущих руководителей;

Следующим этапом профессионального развития молодого управленца является прохождение аттестации кандидатов на должности руководителей образовательных учреждений Волгоградской области. В Волгоградской области требования к квалификации кандидатов на должности руководителей образовательных учреждений тождественны требованиям, предъявляемым к действующим руководителям, что позволяет поддерживать лидерские позиции в управлении качеством образования.

Горизонтальный вектор профессионального развития представляет собой профессиональную самореализацию руководителя в профессиональном сообществе руководителей Волгоградской области.

В профессиональном сообществе руководитель движется постепенно от начинающего руководителя к руководителю-наставнику и, наконец, к руководителю-мастеру, презентующему опыт работы системы образования района и региона на федеральном уровне.

Региональная модель аттестации руководителей образовательных учреждений Волгоградской области позволяет ему оценить свой уровень профессионального развития и увидеть перспективы дальнейшего роста.

Требования к назначению руководителей соответствуют требованиям к аттестации действующих руководителей, поэтому порядок аттестации также идентичен.

Целями аттестации руководителей образовательных учреждений являются:

повышение эффективности подбора и расстановки руководителей образовательных организаций (далее – ОО);

оценка знаний и квалификации кандидатов на должность руководителя ОО;

оценка знаний и квалификации руководителей ОО и подтверждение их соответствия занимаемой должности;

стимулирование профессионального роста руководителей ОО.

Аттестация состоит из следующих последовательных этапов:

анализа представленных документов и материалов о кандидате на должность руководителя и руководителя ОО;

тестирования кандидата на должность руководителя и руководителя ОО;

собеседования.

Анализ аттестационной комиссией представленных документов и материалов о кандидате на должность руководителя и руководителя ОО является **первым этапом**, во время которого аттестационная комиссия анализирует результаты деятельности образовательного учреждения, в том числе: отчет о результатах выполнения программы развития ОО и отчет руководителя за соответствующий календарный год. Указанные отчеты сверяются с данными информационных систем региона и района.

Следующим этапом аттестации является **тестирование**. Оценочные материалы для проведения процедуры тестирования включают не только вопросы, позволяющие проверить когнитивную составляющую квалификации управленца, но и задания, позволяющие оценить готовность к принятию управленческих решений, задания кейсового типа. Продолжительность тестирования составляет 45 минут, не считая времени на проведение инструктажа по работе с программой тестирования, общей организации тестирования и регламенту тестирования. Тестирование осуществляется

по единому перечню из 30 вопросов, содержание которых относится к законодательству, педагогике, психологии, физиологии и гигиене, организации и осуществлению образовательной деятельности, теории управления и информационно-коммуникационным технологиям в соответствии с деятельностью ОО.

**Собеседование** является не просто завершающим, но рефлексивным этапом аттестации. Во время проведения собеседования проводится обобщение результатов двух первых этапов аттестации. Для проведения собеседования Аттестационной комиссией создаются рабочие группы, включающие лучших руководителей общеобразовательных учреждений региона. Собеседование – этап не столько оценки, сколько интерпретации результатов, актуализации личностных качеств руководителя и проектирования перспектив его профессионального развития.

При проведении собеседования кандидатам на должность руководителя ОО задаются вопросы, касающиеся представленной программы развития ОО.

При проведении собеседования руководителям ОО задаются вопросы, связанные с осуществлением ими управленческой деятельности по занимаемой должности, результатами выполнения программы развития ОО. Профессиональная деятельность руководителя ОО оценивается на основе определения ее соответствия квалификационным требованиям, профессиональной компетентности, выполнению должностных обязанностей, а также на основе результатов работы за соответствующий календарный год.

Статистические данные по итогам аттестации кандидатов на должности руководителей ОО района за 2019 год и 2020 год (январь - апрель) представлены ниже в таблице.

Цель аттестации	Успешно прошли		Принято решение о несоответствии должности					
			1 этап		2 этап		3 этап	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Руководители	3	3	-	-	-	-	-	-
Кандидаты в руководители	-	2	-	-	-	-	-	-

Анализ содержания образовательных запросов на повышение профессионального мастерства позволяет утверждать, что наиболее актуальными для деятельности руководителей образовательных учреждений в настоящее время выступают профессиональные дефициты, выявленные по таким показателям оценки эффективности управленческой деятельности как:

- выполнение требований действующего законодательства, исполнительской дисциплины (отсутствие предписаний надзорных органов и подтвердившихся жалоб граждан);
- мероприятия по обеспечению комплексной безопасности, энергосбережению, готовности образовательного учреждения к новому учебному году, правовых документов (обеспечение требований к антитеррористической защищенности объектов и территорий

образовательного учреждения; своевременность подачи декларации на сайт государственной информационной системы «Энергоэффективность»);

- реализация адаптированных основных образовательных программ для обучающихся с ОВЗ;

- создание условий для организации дополнительного профессионального образования работников образовательного учреждения (наличие программ встроенного и корпоративного обучения; обучение в составе школьной педагогической команды; индивидуальные стажировки для педагогических работников; повышение квалификации в дистанционном формате).

Вместе с тем, среди перспективных образовательных запросов повышения профессионального мастерства руководителей образовательных учреждений состав профессиональных дефицитов меняется. На первый план выходят показатели эффективности, связанные с перспективами развития образовательного учреждения, в частности с ее инновационным развитием:

- информационная обеспеченность образовательного процесса (соответствие сайта требованиям законодательства; своевременность предоставления и полнота данных, передаваемых образовательной организацией в подсистему «Электронный дневник»; использование электронного обучения и дистанционных технологий в реализации образовательных программ; соответствие информационно-образовательной среды образовательного учреждения требованиям ФГОС; внедрение современных цифровых технологий в процесс реализации основных общеобразовательных программ; обучение базовым навыкам программирования; обеспечение кибербезопасности; информационно-библиотечные центры; электронный документооборот, использование цифровых технологий в управлении школой и ОП);

- результативность формирования резерва руководящих кадров.

С учетом выявленных образовательных запросов руководителей образовательных учреждений в системе дополнительного профессионального образования должны осуществляться изменения по нескольким направлениям.

Реализация дополнительных профессиональных программ.

Дополнительная профессиональная программа профессиональной переподготовки «Менеджмент в образовании», реализуемая в очной форме с применением электронного обучения, содержательно меняется в соответствии с требованиями профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации», в связи с изменением состава и структуры выявленных профессиональных дефицитов управленческих работников. За последний год в программу включены новые модули, связанные с введением профессионального стандарта «Педагог», реализацией национального проекта «Образование», развитием цифровой образовательной среды. В качестве вариативного компонента программы слушатели выбирают модули, связанные с антикоррупционной деятельностью, государственными закупками, национальной системой учительского роста. Формат реализации программы совершенствуется за счет дистанционных форм обучения, стажировок на базе образовательных учреждений и проектных форм итоговой защиты слушателей по темам, которые отвечают их профессиональным потребностям.

По итогам мониторинга эффективности деятельности руководителя образовательного учреждения в 2022 году планируется обучение руководителей ОО по программе повышения квалификации управленческих команд (руководителей и заместителей руководителей).

В условиях предупреждения распространения новой коронавирусной инфекции (COVID-19) ключевым аспектом оценки эффективности деятельности руководителей образовательных учреждений стала готовность школ к оперативному переходу в формат дистанционного обучения. Методическое объединение руководителей стало центром ликвидации профессиональных дефицитов руководителей по данной проблеме. В течение 2-х месяцев отделом по образованию были изданы приказы и проведена серия вебинаров по организации дистанционного обучения. Были проведены вебинары «Нормативно-правовая поддержка деятельности педагога в условиях дистанционного обучения», «Управленческие, педагогические, технологические и методические аспекты организации образовательного процесса с использованием технологий дистанционного обучения».

#### **Рекомендации по результатам проведения мониторингового исследования:**

В целях совершенствования системы оценки эффективности руководителей образовательных учреждений, повышения качества управления системой образования предлагается:

принять меры по увеличению количества обученных руководителей по дополнительным профессиональным программам повышения квалификации для руководящих работников, лиц, включенных в кадровый резерв;

использовать практику реализации дополнительных профессиональных программ для обучения руководителей образовательных учреждений посредством сетевых форм;

создать систему обучения и подготовки административных команд образовательных учреждений по приоритетным направлениям государственной образовательной политики;

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

скорректировать показатели, используемые для оценки эффективности руководителей образовательных учреждений, имея ввиду системное представление всех ключевых направлений деятельности образовательного учреждения.