

**МОНИТОРИНГ ЭФФЕКТИВНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ
ЗЕЛЕНЧУКСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА
ЗА 2021 ГОД**

Содержание

Введение.....	2
Характеристика кадрового состава (руководящих работников образовательных учреждений).....	3
Анализ результатов мониторинга по выявлению уровня сформированности профессиональных компетенций руководителей образовательных учреждений.....	5
Анализ результатов мониторинга по качеству управленческой деятельности руководителей образовательных учреждений.....	8
Анализ результатов мониторинга по условиям осуществления образовательной деятельности.....	11
Анализ результатов мониторинга по формированию резерва управленческих кадров.....	12
Анализ результатов мониторинга по оценке компетентностей руководителей образовательных учреждений	14
Рекомендации по результатам проведенного анализа.....	17

Введение

Мониторинг эффективности руководителей образовательных учреждений Зеленчукского муниципального района определяет цели, задачи, принципы, регулирует организацию и содержание проведения мониторинга эффективности руководителей всех образовательных учреждений Зеленчукского муниципального района.

Основными целями мониторинга является разработка единых подходов к оценке эффективности руководителей образовательных учреждений:

- по формированию профессиональных компетенций руководителей образовательных учреждений;
- по качеству управленческой деятельности руководителей образовательных учреждений;
- по качеству подготовки обучающихся;
- по обеспечению образовательного учреждения квалифицированными кадрами.

Мониторинг эффективности руководителей образовательных учреждений Зеленчукского муниципального района является составной частью муниципальной системы оценки качества образования и предполагает получение объективной и достоверной информации об эффективности руководителей образовательных учреждений и влияния их деятельности на развитие качества образования.

Мониторинг осуществляется по следующим показателям:

- по выявлению уровня сформированной профессиональных компетенций руководителей образовательных учреждений;
- по качеству управленческой деятельности руководителей образовательных учреждений;
- по качеству подготовки обучающихся (по базовой подготовке, по подготовке обучающихся высокого уровня);
- по организации получения образования обучающимися с ОВЗ;
- по объективности результатов внешней оценки;
- по условиям осуществления образовательной деятельности;
- по организации профессиональной ориентации и дополнительного образования обучающихся;
- по формированию резерва управленческих кадров;
- по оценке компетенций руководителей образовательных учреждений.

**Характеристика кадрового состава (руководящих работников)
общеобразовательных организаций Зеленчукского
муниципального района**

Показатель	2021 год
Общая численность работников	983
Из общей численности работников - руководящих работников	70
доля от общей численности работников, процентов	7,1 %
из них - директоров	25
доля от общей численности руководящих работников	36 %
Численность руководящих работников с высшим образованием и средним профессиональным образованием по программам подготовки специалистов среднего звена	64
доля от общей численности руководящих работников, процентов	91 %
Численность руководящих работников - женщин	57
доля от общей численности руководящих работников, процентов	81,4 %
Численность руководящих работников со стажем работы от 10 лет	54
доля от общей численности руководящих работников, процентов	77,1 %
Численность руководящих работников в возрасте до 35 лет	4
доля от общей численности руководящих работников, процентов	5,7 %
Численность руководящих работников пенсионного возраста	22
доля от общей численности руководящих работников, процентов	33,3 %

**Характеристика кадрового состава (руководящих работников)
дошкольных образовательных организаций Зеленчукского
муниципального района**

Показатель	2021 год	
	Численность руководящих работников	Доля от общей численности руководящих работников
Общее количество руководящих работников	20	100 %
из них заведующих	14	70 %
Численность руководящих работников со стажем работы от 10 лет	12	60 %
руководящих работников в возрасте:	-	-
до 35 лет	1	5 %
достигших пенсионного возраста	9	45 %
руководящих работников, имеющих высшее профессиональное образование	16	80 %

**Характеристика кадрового состава (руководящих работников)
образовательных организаций дополнительного образования
Зеленчукского муниципального района**

Показатель	2021 год	
	Численность руководящих работников	Доля от общей численности руководящих работников
Общее количество руководящих работников	6	100 %
из них директоров	3	50 %
заместителей директора	3	50 %
руководящих работников в возрасте:	-	-
до 35 лет	0	0
достигших пенсионного возраста	2	33,3 %
руководящих работников, имеющих высшее профессиональное образование	5	83,3 %

Анализ результатов мониторинга по выявлению уровня сформированности профессиональных компетенций руководителей образовательных учреждений Зеленчукского муниципального района

При определении эффективности руководителей управленческая компетентность руководителя образовательного учреждения рассматривается как личностно-профессиональная характеристика, включающая в себя готовность и способность профессионально выполнять управленческие функции, которые должны обеспечивать эффективное решение профессиональных задач, как результат постепенного накопления знаний и опыта управленческой деятельности.

Руководитель образовательного учреждения должен представлять, что понимается под результатом образования, в какой образовательной парадигме осуществляется управленческая деятельность, уметь рационально ставить цели образовательной деятельности учреждения в целом и субъектов педагогической деятельности, прогнозировать результаты образования на перспективные периоды, постоянно осуществлять сопоставление целей и результатов. Важное направление оценки, которое не всегда включается в оценочные процедуры, заключается в измерении успешности деятельности каждого руководителя по достижению поставленных целей, определённых в стратегических документах - управленческой программе, программе развития образовательного учреждения.

В 2021 году проводилось исследование по выявлению уровня сформированности профессиональных компетенций руководителей образовательных учреждений.

В КИМ были включены задания, проверяющие знания и умения руководителей образовательных учреждений в соответствии с требованиями профессионального стандарта (проекта) для руководителей образовательных учреждений:

- применять правовые нормы в сфере образовательной деятельности;
- обеспечивать при разработке образовательных программ учет интересов обучающихся, родителей (законных представителей), коллектива образовательного учреждения, местного сообщества и ключевых партнеров образовательного учреждения;
- владеть методами, технологиями и инструментами мониторинга и оценки результатов и эффектов деятельности образовательного учреждения, реализации образовательных программ с учетом запросов социума, здоровья и возможностей обучающихся, ресурсов образовательного учреждения, обеспечения адекватными технологиями и средствами обучения и воспитания;
- знать современные подходы, методы, технологии и инструменты мониторинга и оценки образовательных достижений обучающихся, деятельности образовательного учреждения, включая независимую оценку качества образовательной деятельности и подготовки обучающихся;

- владеть навыками организации и мотивации коллектива исполнителей, принятия управленческих решений в условиях различных мнений участников образовательных отношений, предупреждать конфликты и отстаивать собственную позицию;

- применять информационно-коммуникационные технологии;

- контролировать реализацию образовательных программ, организовывать профессиональные педагогические сообщества по вопросам обучения и воспитания;

- владеть методами планирования развития профессиональных и лидерских навыков, исходя из выявленных профессиональных дефицитов и потребностей педагогических и иных работников, целей и задач образовательных программ и программы развития образовательного учреждения;

- корректировать образовательную программу, основываясь на анализе данных внутреннего и внешнего мониторинга и общественной экспертизы;

- решать проблемной ситуации, проверяющее любое из умений.

Анализ результатов выполнения отдельных заданий и групп заданий:

В ходе анализа установлено, что из 12 заданий базового уровня более 50% составляет решаемость лишь пять заданий (№ 1, 6, 7, 8, 11).

Таким образом, можно констатировать то, что руководители на базовом уровне умеют применять правовые нормы в сфере образовательных отношений (задание № 1 - доля выполнения задания 69%), применять информационно-коммуникационные технологии (задание 7 – доля выполнения 48%).

На повышенном уровне решены задания № 6 (организовывать взаимодействие образовательного учреждения с органами управления образования по вопросам осуществления внешнего мониторинга, оценки образовательной деятельности и качества подготовки обучающихся - доля выполнения задания 77%); задание № 8 (умение контролировать реализацию образовательных программ, организовывать профессиональные педагогические сообщества по вопросам обучения и воспитания - доля выполнения 68%), задание 11 (знание современных подходов, методов, технологий и инструментов мониторинга и оценки образовательных достижений обучающихся- доля выполнения 72%). При этом аналогичные заданию № 11 задание № 3 никто из участников не решил, а доля выполнения аналогичного задания № 12 - 31 %. Все остальные компетенции, проверяемые в шести заданиях базового уровня, сформированы недостаточно.

С заданиями повышенного уровня сложности, требующие развернутого ответа и оцениваемые в два балла, также были решены на достаточном уровне: задание № 13 (решение проблемной ситуации, связанной с вопросами трудового права, доля выполнения 37%) и задание № 14 (решение проблемной ситуации, связанной с вопросами внутришкольного контроля - доля выполнения 44%).

С заданием высокого уровня сложности - задание № 15 (решение

проблемной ситуации, связанной с вопросами оценки качества образования, оценивается в 9 баллов) справились на недостаточном уровне - доля выполнения задания 9%.

Анализ распределения участников исследования в зависимости от уровня компетентности:

Таким образом, 9% участников исследования справились с предложенными заданиями ниже базового уровня (выполнено до 50% заданий), 61% участников исследования справились с предложенными заданиями на базовом уровне (51-70% заданий), 22% участников справились на повышенном уровне (71-90% заданий), 8% участников справились на высоком уровне (91-100% заданий).

Профессиональные дефициты руководителей, выявленные в результате проведения исследования (профессиональные дефициты, дефициты при осуществлении оценочной деятельности).

Проведенное исследование показало, что руководители владеют:

- современными методами, технологиями и инструментами мониторинга и оценки результатов и эффектов деятельности образовательного учреждения, реализацией образовательных программ с учетом запросов общества, здоровья и возможностей обучающихся, ресурсов образовательного учреждения, обеспечения адекватной технологиям и средствах обучения и воспитания (доля выполнения задания 61%);

- современными подходами, методами, технологиями и инструментами мониторинга и оценки образовательных достижений обучающихся, деятельности образовательного учреждения, включая независимую оценку качества образовательной деятельности и подготовки обучающихся (доля выполнения задания 45 %);

- методами планирования развития профессиональных и лидерских навыков, исходя из выявленных профессиональных дефицитов и потребностей педагогических и иных работников, целей и задач образовательных программ и программы развития образовательного учреждения (доля выполнения задания 32 %);

- навыками организации и мотивации коллектива исполнителей, принятия управленческих решений в условиях различных мнений участников образовательных отношений, предупреждать конфликты и отстаивать собственную позицию (доля выполнения задания 36 %);

На низком уровне сформированы профессиональные компетенции:

- координировать деятельность структурных подразделений, коллегиальных органов образовательного учреждения, всех участников образовательных отношений по реализации планов и программ (доля выполнения задания - 15%);

- корректировать образовательную программу, основываясь на анализе данных внутреннего и внешнего мониторинга и общественной экспертизы (доля выполнения задания 21 %);

- обеспечивать при разработке образовательных программ учет

интересов обучающихся, родителей (законных представителей), коллектива образовательного учреждения, местного сообщества и ключевых партнеров образовательного учреждения (доля выполнения задания 12 %).

Особые трудности вызывают вопросы и решение проблемных ситуаций, связанных с оценкой качества образования, оценкой образовательных достижений обучающихся. Руководители не справились с заданием, связанным с анализом образовательных достижений и планированием деятельности на основе полученных результатов.

Кроме того, выполнения задания № 15 показало, что руководители не достаточно представляют, какие метапредметные навыки и с помощью каких средств должны формироваться на уроках, какие задания для обучающихся развивают данные умения школьников и как проконтролировать, что педагог действительно развивает у школьников данные навыки и умения. Затруднения у руководителей вызывают задания, связанные с прочтением графиков и диаграмм, иллюстрирующих образовательные результаты обучающихся.

Предложения по ликвидации профессиональных дефицитов и дефицитов при осуществлении оценочной деятельности

1. Реализация адресных программ непрерывного и планомерного развития руководителей, разработка программ повышения квалификации по направлениям оценочной деятельности, планирования работы по управлению проектами и программами развития образовательных учреждений.
2. Оказание консультационной помощи по созданию единой системы оценивания и согласованию подходов к критериям оценивания, по экспертизе диагностических заданий.
3. Разработка и реализация дополнительных профессиональных программ повышения квалификации по вопросам введения в практику критериального и формирующего оценивания.
4. Оказание помощи в разработке фондов оценочных средств, листов анализа уроков.

Анализ результатов мониторинга по качеству управленческой деятельности руководителей образовательных учреждений

Оценка деятельности руководителей образовательных учреждений должна быть интегративной, комплексной и включать оценку как условий и результатов образовательного процесса, так и уровня профессиональной компетентности самих руководителей, их организаторские способности.

Мониторинг по качеству управленческой деятельности руководителей образовательных учреждений проводился по следующим показателям:

- 1) совокупностью действий педагогов и администрации образовательного учреждения, учащихся и их родителей (законных представителей) по реализации всех компонентов всех разделов разработанной и утвержденной образовательной программы школы и

соответствием данных действий обязательным требованиям к образованию конкретного уровня (в обязательной части программы), а также потребностям учащихся и их родителей, законных представителей (в части, формируемой участниками образовательных отношений);

2) совокупностью условий, созданных для реализации образовательных программ, и их соответствием обязательным требованиям и потребностям учащихся и их родителей, законных представителей;

3) совокупностью результатов освоения программ, входящих в состав содержательного раздела образовательной программы, как ожидаемых (цели - результаты), так и достигнутых (реальные результаты), а также соотношением реальных результатов с поставленными целями, моделью выпускника, требованиями ФГОС, то есть степенью их достижения. Следовательно, качество образования на уровне ученика в идеале - это определённый уровень освоения им содержания образования (знаний, способов деятельности, опыта его творческой деятельности, эмоционально-ценностных отношений), определённый уровень развития, которого он достигает на различных этапах обучения в соответствии с индивидуальными возможностями, стремлениями и целями воспитания и обучения.

Показатели оценки качества управленческой деятельности руководителей:

- учёт приоритетов государственной политики в сфере образования в работе и развитии образовательного учреждения;

- качество подготовки обучающихся (в т.ч. результаты ГИА; эффективность системы воспитания; индивидуализация образовательного процесса; профориентационная работа; работа с одарёнными детьми и с детьми с ОВЗ);

- развитие социального партнёрства;

- качество образовательного процесса (использование современных и эффективных методов, технологий образования);

- развитие материально-технических условий (в том числе, условий для инклюзивного образования);

- развитие инновационного потенциала образовательного учреждения;

- обеспечение комплексной безопасности и здоровьесбережения в образовательного учреждения;

- развитие кадрового потенциала образовательного учреждения;

- повышение квалификации самих руководителей в области управления, презентация своего управленческого опыта.

Ещё одно важное направление оценки, заключалось в измерении успешности деятельности каждого руководителя по достижению поставленных целей, определённых в стратегических документах - управленческой программе, программе развития образовательного учреждения.

При этом важными элементами оценочных процедур были определены:

- умение проводить эффективный анализ собственной управленческой деятельности и деятельности образовательного учреждения;
- выявление профессиональных дефицитов руководителей и определение путей, возможностей для их преодоления;
- определение и экспертиза целей и задач управленческой деятельности на предстоящий период (представление, защита управленческих программ, проектов);
- стимулирование проектной управленческой деятельности по достижению поставленных целей и задач и планируемых результатов.

Образовательными учреждениями был проведен самоанализ собственной деятельности на предмет соответствия содержания, уровня и качества подготовки обучающихся нормативным требованиям, а также рациональности и эффективности использования имеющихся ресурсов с целью получения объективной информации о состоянии образования.

Проведенный самоанализ способствовал конкретизации и структурированию общей проблемы, обеспечивая тем самым возможность ее решения по частям.

Знание реальных проблемных ситуаций жизнедеятельности конкретной школы позволяет не только точно выявить приоритетные направления развития, но и сформулировать цели и задачи, определить виды и направления деятельности, что поможет вывести школу на новый уровень развития.

Были выделены основные направления, которые образовательное учреждение может разрешить собственными силами за счёт принятия управленческих решений.

Проблемы развития личности учащегося:

- влияние неблагоприятной социальной среды (школа может сглаживать их влияние на процесс развития ребенка, создав для этого благоприятную среду в своей образовательной системе);
- недостаток мотивации к обучению, слабая поддержка активности учащихся в образовательном процессе;
- отсутствие профессиональной ориентации и самоопределения учащихся;
- отсутствие каких-либо форм самоуправления в образовательном учреждении, слабая активность включения учащихся в общественную жизнь школы.

Проблемы сотрудничества семьи и образовательного учреждения:

- критика школы со стороны родителей в связи с неудовлетворённостью общества качеством образования;
- нежелание родителей сотрудничать с образовательным учреждением в силу разных обстоятельств: занятости, отсутствия навыков взаимодействия, недооценки сотрудничества;
- устаревшие формы организации общения педагогов и родителей, однотипность классных родительских собраний;

- незнание педагогами проблем конкретной семьи, её психологического состояния, особенностей отношения родителей и детей;
- закрытость образовательного учреждения как системы.

Анализ результатов мониторинга по условиям осуществления образовательной деятельности

В рамках проведения мониторинга был выделен комплекс основных условий, необходимых для успешного функционирования общеобразовательных учреждений, а именно:

- 1) нормативно-правовые условия;
- 2) организационно-методические условия;
- 3) кадровые условия.

По результатам исследования в 2021 году важно отметить, что лишь 73% руководителей большую часть рабочего времени отводят на совершенствование образовательного процесса. До четверти своего времени 78% опрошенных директоров используют на развитие материально-технической базы школы. Большинство директоров считают основной управленческой задачей создание достойных условий для осуществления образовательного процесса. При этом только 70% директоров считают, что «обеспечение достижения обучающимися определенных образовательных результатов» является основной задачей руководителя образовательного учреждения.

Директора много времени посвящают поддержанию миссии и цели образовательного учреждения, созданию внутренней образовательной среды, нацеленной на высокие образовательные результаты обучающихся, на поддержку профессионального развития учителей и тесное взаимодействие с партнерами и внешним сообществом. Из ответов директоров следует, что 73% руководителей школ достаточно часто посещают уроки учителей, создают условия для профессионального развития педагогов (65%), организуют работу, ориентированную на повышение личной ответственности учителя за качество своей собственной работы (78%) и т. д.

Большинство директоров систематически повышают свою квалификацию, принимают участие в разнообразных формах переподготовки и повышения квалификации, значительная часть которых организована в традиционных формах: это лекции, семинары, конференции. В содержании подготовки руководителей преобладают вопросы образовательного права, финансов, менеджмента и оценки качества работы школы.

Практики работы директоров связаны в основном с управлением ресурсами и финансово-хозяйственной деятельностью образовательного учреждения.

Анализ результатов мониторинга по формированию резерва управленческих кадров

В соответствии со статьей 51 Федерального закона от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», приказом Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 26.08.2010 № 761н «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования», постановлением главы администрации Зеленчукского муниципального района от 02.04.2021 № 327 утверждено положение «О порядке и сроках проведения аттестации руководителей образовательных учреждений Зеленчукского муниципального района и кандидатов на должность руководителя образовательного учреждения Зеленчукского муниципального района».

Целями аттестации являются:

- повышение эффективности подбора и расстановки руководителей образовательных учреждений Зеленчукского муниципального района;
- оценка знаний и квалификации руководителей образовательных учреждений Зеленчукского муниципального района и подтверждение их соответствия занимаемой должности;
- оценка знаний и квалификации кандидатов на должность руководителей образовательных учреждений Зеленчукского муниципального района и подтверждение их соответствия занимаемой должности;
- стимулирование профессионального роста руководителей образовательных учреждений Зеленчукского муниципального района.

Основными задачами аттестации являются:

- определение уровня знаний законодательства, нормативных правовых актов, положений, инструкций и других, регулирующих деятельность в сфере образования;
- стимулирование целенаправленного, непрерывного повышения уровня квалификации, личностного профессионального роста, использования эффективных, современных управленческих технологий, методов и средств;
- повышение эффективности и качества управленческой деятельности;
- выявление перспектив использования потенциальных возможностей руководителей и кандидатов на должность руководителей образовательных учреждений Зеленчукского муниципального района, кандидатов на указанные должности.

Аттестации подлежат:

- руководители образовательных учреждений Зеленчукского муниципального района;
- кандидаты (кандидат) на должность руководителя образовательного учреждения Зеленчукского муниципального района.

Аттестация руководителя образовательного учреждения Зеленчукского

муниципального района проводится не реже одного раза в пять лет.

Для проведения аттестации глава администрации Зеленчукского муниципального района создает Аттестационную комиссию по проведению аттестации кандидатов на должность руководителя или руководителей образовательных учреждений Зеленчукского муниципального района по согласованию с Министерством образования и науки Карачаево-Черкесской Республики.

Аттестационная комиссия:

- проводит аттестацию кандидатов (кандидата) на должность руководителя образовательного учреждения Зеленчукского муниципального района;
- проводит аттестацию руководителей образовательных учреждений Зеленчукского муниципального района;
- осуществляет анализ представленных материалов в отношении кандидатов (кандидата) на должность руководителя образовательного учреждения Зеленчукского муниципального района, в том числе проверяет их соответствие квалификационным требованиям, указанным в квалификационных справочниках, по соответствующим должностям, и (или) профессиональным стандартам, отсутствие оснований, препятствующих занятию педагогической деятельностью, и ограничений на занятие трудовой деятельностью в сфере образования, проводит всестороннее и объективное изучение кандидатов для назначения на должность руководителя образовательного учреждения Зеленчукского муниципального района.

Аттестация кандидата осуществляется путем рассмотрения комиссией комплекта документов и материалов, представленного кандидатом, и собеседования. Комиссия осуществляет анализ представленных документов и материалов в отношении кандидата на должность руководителя образовательного учреждения, в том числе проверяет его соответствие квалификационным требованиям к должности руководителя образовательного учреждения и (или) профессиональным стандартам, указанным в квалификационных справочниках.

При проведении собеседования комиссия оценивает:

- 1) профессиональную компетенцию и знания основ управления образовательным учреждением и должностных обязанностей;
- 2) знания нормативных правовых актов в сфере образования;
- 3) эффективность и результативность работы, выполняемой руководителем образовательного учреждения.

Аттестация включает в себя следующие последовательные этапы:

- а) предварительный этап – анализ представленных аттестуемым заявления, сведений об аттестуемом и справки-представления об аттестуемом;
- б) тестирование – прохождение процедуры оценки уровня знаний в форме письменного тестирования;

в) решение кейсов на выявление сформированных управленческих компетенций – прохождение процедуры оценки уровня сформированных компетенций в форме решения управленческих кейсов (задач);

г) защита управленческого проекта – публичное представление управленческого проекта со сроком реализации не менее трех лет.

Решения Аттестационной комиссии, принятые в результате аттестации руководителя образовательного учреждения, в виде выписки из протокола, в течение пяти рабочих дней со дня заседания Аттестационной комиссии, направляются в управление образования администрации Зеленчукского муниципального района и руководителю образовательного учреждения Зеленчукского муниципального района соответственно.

Решения Аттестационной комиссии, принятые по кандидатам (кандидату) на должность руководителя образовательного учреждения Зеленчукского муниципального района, в виде выписки из протокола в течение пяти рабочих дней со дня заседания Аттестационной комиссии направляются в управление образования администрации Зеленчукского муниципального района, Министру образования и науки Карачаево-Черкесской Республики и кандидату на должность руководителя образовательного учреждения Зеленчукского муниципального района.

Анализ результатов мониторинга по оценке компетентностей руководителей образовательных учреждений Зеленчукского муниципального района

Управление образовательным учреждением - многомерная устойчивая система взаимосвязанных действий, оказывающих воздействие на объекты управления с целью обеспечения достижения планируемых результатов.

При проведении оценки управленческих компетенций мы использовали комплексную технологию оценки, сочетающую несколько методов оценки компетенций как измеряемого показателя «готовность к выполнению трудовой деятельности».

В этой связи максимально важным является вопрос квалификации руководителя образовательного учреждения, ее оценки и совершенствования.

Оценка квалификации руководителя и кандидата на должность руководителя - это необходимый инструмент управления рисками. Оценочные процедуры позволяют выявить профессиональные дефициты управленцев, которые влияют на результативность деятельности образовательного учреждения по обеспечению качества образования.

В основу тематики блоков диагностической деятельности и проверяемых компетенций включены обобщенные трудовые функции Профессионального стандарта «Руководитель образовательного учреждения» и материалы Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования».

Результаты диагностики компетенций «Управление персоналом»

«Управление персоналом» - это полноценное обеспечение образовательного учреждения квалифицированными кадрами, создание условий для постоянного непрерывного повышения их квалификации, а также проведение объективной оценки результатов деятельности каждого работника как основы дальнейшей мотивации его труда.

В мониторинг включены следующие компетенции:

- Организация эффективной кадровой политики.
- Обеспечение развития кадрового потенциала.
- Управление ценностной ориентацией и стимулирование кадров на основе объективной оценки результатов деятельности.
- Формирование и развитие структуры управления образовательным учреждением, поддержка деятельности коллегиальных органов управления образовательным учреждением.
- Создание административно-управленческой команды и делегирование полномочий.
- Установление эффективных коммуникаций внутри трудового коллектива,
- Управление конфликтами.

Результаты диагностики:

Владеть навыками организации и мотивации коллектива исполнителей, принятия управленческих решений в условиях различных мнений участников образовательных отношений, предупреждать конфликты и отстаивать собственную позицию - 53%.

Решение проблемной ситуации, проверяющее любое из умений - 78%

В вопросах выбора методов и технологий образования, отвечающих целям и задачам реализуемых программ, запросам социума, учитывающих состояние здоровья и возможности обучающихся, управления процессами достижения образовательных результатов, формирование системы методической и организационно-массовой деятельности, координации деятельности участников образовательного процесса и выявления профессиональных дефицитов педагогических работников образовательных учреждений продемонстрировали 37% руководителей школ.

Результаты диагностики компетенций «Финансы»

«Управление финансами» - это обеспечение экономической стабильности образовательного учреждения путем регулирования ресурсного обеспечения в соответствии со стратегией ее развития.

Включены следующие компетенции:

- Регулирование ресурсного обеспечения образовательного учреждения в соответствии со стратегией ее развития.
- Формирование системы оплаты труда и материального стимулирования кадров.
- Организация закупочной деятельности.
- Мониторинг и оценка ресурсов, определение возможных источников их

пополнения.

- Управление финансовыми рисками.
- Обеспечение системы мер по выполнению государственного задания.

Результаты диагностики:

Владеть методами планирования развития профессиональных и лидерских навыков, исходя из выявленных профессиональных дефицитов и потребностей педагогических и иных работников, целей и задач образовательных программ и программы развития образовательного учреждения - 57%.

Современные подходы, методы, технологии и инструменты мониторинга и оценки образовательных достижений обучающихся, деятельности образовательного учреждения, включая независимую оценку качества образовательной деятельности и подготовки обучающихся - 53%

Контролировать реализацию образовательных программ, организовывать профессиональные педагогические сообщества по вопросам обучения и воспитания - 78%.

Результаты диагностики компетенций блока «Информация»

«Управление информацией»- это обеспечение всех уровней и функций управления необходимой информацией, влияющей на подготовку и принятие управленческих решений, а также дальнейшую реализацию этих решений, способ влияния на мотивацию участников образовательных отношений, а также один из инструментов достижения конкурентных преимуществ.

В блок «Управление информацией» включены следующие компетенции:

- Нормативное регулирование внутренних и внешних информационных потоков образовательного учреждения.

- Формирование внутреннего информационного пространства, эффективных каналов коммуникации и системы обмена информацией, включая документооборот.

- Управление информационными коммуникациями в целях удовлетворения потребностей всех участников образовательного процесса.

- Использование информационно-аналитических систем как инструмента управления.

- Обеспечение взаимодействия с представителями СМИ.

Результаты диагностики:

Корректировать образовательную программу, основываясь на анализе данных внутреннего и внешнего мониторинга и общественной экспертизы - 5%.

Применять информационно-коммуникационные технологии - 43%.

Применять правовые нормы в сфере образовательной деятельности - 40%.

На основании выявленных профессиональных дефицитов можно выделить два приоритетных направления для повышения квалификации руководителей образовательных учреждений:

1) знание отечественных и мировых тенденций в области развития образования, национальных и региональных приоритетов, запросов педагогического сообщества, обучающихся и потенциала образовательного учреждения и умение учитывать эту информацию при разработке программы развития образовательного учреждения;

2) умение работать с договорами и контрактами в рамках своих полномочий.

Рекомендации по результатам проведенного анализа

Анализ представленных для экспертизы материалов образовательных учреждений выявил проблемы, связанные с аналитической и оценочной деятельностью педагогов и управленческой команды, с низкой мотивацией обучающихся и их родителей (законных представителей), с индивидуализацией обучения, неэффективной деятельности школы по профессиональной ориентацией школьников на всех уровнях образования.

Объективность результатов внешней оценки

Проведение информационной и просветительской работы с родителями (законными представителями) по актуальным вопросам образовательной деятельности обучающихся:

- организовать родительские собрания по вопросам психологических и возрастных особенностей учащихся, ответственности родителей (законных представителей) за воспитание и обучение детей;

- ознакомить родителей (законных представителей) с результатами учебной деятельности ребенка;

- организовать систему открытых уроков для родителей (законных представителей);

- организовать участие родителей (законных представителей) в разработке индивидуальной образовательной траектории для учащегося с низкой мотивацией.

Кадровое обеспечение образовательной деятельности. Формирование кадрового резерва

1. Использование технологии наставничества, использование ресурса методических, профессиональных объединений (включая сетевое взаимодействие), планомерное и непрерывное повышение квалификации по повышению профессионального мастерства молодых педагогов:

- провести консультации для молодых учителей, вновь прибывших учителей, работающих с учащимися «группы риска» по выявлению проблемных мест при обучении немотивированных учащихся;

- рассмотреть возможность внедрения кураторской методики и других форм профессионального взаимодействия и командообразования.

2. Проведение мероприятий по повышению профессиональной компетенции педагогов, по стимулированию профессионального роста, по проведению профилактики профессионального выгорания:

- подготовить педагогический совет по анализу реализации программы повышения качества образования в образовательных учреждениях;

- провести практикумы по оценке предметных компетенций педагогических работников; по выявлению и устранению профессиональных дефицитов, по выстраиванию педагогом индивидуальной траектории развития, по освоению педагогических технологий, повышающих учебную мотивацию школьников; по разработке дифференцированных контрольных работ для проведения промежуточной аттестации и критериев их оценивания;

- направить на курсы повышения квалификации и переподготовки педагогов по направлениям в соответствии с выявленными дефицитами;

Показатели квалификации в области управления

Повышение квалификации по дополнительным профессиональным программам в сфере управленческой деятельности руководителю образовательного учреждения:

- предусмотреть, согласно выявленным профессиональным дефицитам, курсовую подготовку или короткие модульные курсы с преимущественным использованием дистанционных технологий с вариантами неформального образования, включая самообразование, практику на стажировочных площадках, работу с наставником, участие в вебинарах, семинарах, открытых профессиональных мероприятиях.