

УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ АДМИНИСТРАЦИИ ЗЕЛЕНЧУКСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА

Методические рекомендации по осуществлению мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций

Управление образовательной организацией необходимо рассматривать как управление социально-экономической системой, основанное на определении сильных и слабых сторон, определяемых с помощью критериальной оценки эффективности деятельности.

Реализация полномочий управления образовательной организацией как социально-экономической системой предполагает соблюдение ряда требований:

- рассматривать социально-экономическую систему как экономический объект, способный самостоятельно функционировать и развиваться;
- соответствовать заданным извне экономическим условиям функционирования всей системы;
- органически взаимодействовать с вышестоящей системой управления;
- соответствовать особым условиям местоположения;
- обеспечивать создание всех составляющих процесса управления (определение целей, задач, методов, основных направлений развития, структуры управления);
- обладать свойствами адаптивности к внутренним изменениям организации;
- обеспечивать максимальную степень саморазвития социально-экономической структуры организации.

Решение названных задач является сложным процессом. Необходимо не только предложить методы, позволяющие дать объективные количественные и качественные оценки уровня образования, оценить финансовое положение, состояние кадровых и материально-технических ресурсов, демографические особенности местоположения и их взаимосвязи, выявить конкретные проблемы, но и суметь осуществлять на практике гибкое управление организацией, отвечающее динамике изменения внешней среды, позволяющее эффективно развиваться.

1. Оценка компетенций руководителей образовательных организаций.

Главной задачей учредителя образовательной организации становится оценка достижения целей, для которых образовательная организация была создана, и эффективности выполнения возложенных на образовательную организацию задач. Таким образом, роль руководителя образовательной организации, как эффективного, нацеленного на достижение высоких

результатов менеджера, занимает центральное место в системе социально-экономического развития образовательной организации. Поскольку эффективность образовательной организации напрямую зависит от эффективности управленческой деятельности руководителя, который ее возглавляет, важной задачей для учредителя становится всесторонняя оценка профессиональных качеств и деятельности руководителя образовательной организации.

Цель по формированию профессиональных компетенций руководителей образовательных организаций заключается в максимальной реализации их профессионального личностного потенциала и удовлетворении потребностей как субъектов деятельности. Результатом развития профессиональной компетенции является профессиональное развитие и саморазвитие личности, удовлетворенность трудом и повышение эффективности профессиональной деятельности.

В целях проведения вышеуказанной оценки необходимо всесторонне анализировать работу руководителей образовательных организаций всех уровней образования (в том числе руководителей обособленных структурных подразделений). Действенным механизмом является организация и проведение мониторинга эффективности руководителей образовательных учреждений Зеленчукского муниципального района (далее - Мониторинг).

Целью **Мониторинга** является всесторонняя и объективная оценка профессиональной компетентности, эффективности и результативности деятельности руководителей образовательных организаций всех уровней образования для выработки комплекса мер по устранению слабых сторон в системе менеджмента образовательной организации и совершенствованию управленческой деятельности.

Для достижения цели Мониторинга необходимо решить следующие **задачи:**

- осуществить выбор методик проведения Мониторинга, определить показатели и методы сбора информации для проведения Мониторинга;
- организовать и провести Мониторинг;
- провести анализ полученной информации в рамках Мониторинга;
- подготовить адресные рекомендации для руководителей образовательных организаций;
- реализовать комплекс мер по повышению эффективности и результативности деятельности руководителей образовательных организаций;
- провести анализ реализованных мероприятий по повышению эффективности и результативности деятельности руководителей образовательных организаций.

В соответствии с паспортом национального проекта «Образование», в рамках реализации мероприятий федерального проекта «Современная школа», с Методическими рекомендациями по организации и проведению оценки механизмов управления качеством образования в субъектах Российской Федерации (Письмо Федеральной службы по надзору в сфере

образования и науки от 20.04.2021 №08-70 «О направлении материалов по организации мониторинга системы управления качеством образования органов местного самоуправления») (далее - Методические рекомендации ФИОКО) приказом Министерства образования и науки Карачаево-Черкесской Республики от 20.05.2021 №441/1 утвержден Комплексный проект (программа) «Эффективный руководитель образовательной организации», задачами которого являются проведение мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций; проведение анализа результатов мониторинга муниципальных показателей и подготовка адресных рекомендаций по результатам проведенного анализа; разработка и реализация системы мер и управленческих решений, направленных на повышение эффективности руководителей образовательных организаций Зеленчукского муниципального района.

Инструментами Мониторинга являются утвержденные критерии оценки эффективности (качества) работы руководителей образовательных организаций, статистическая информация о кадровом составе, информация о результатах подготовки и достижениях обучающихся, информация о кадровом резерве и потребности, аттестации, повышении квалификации и стажировках руководителей, результаты независимой оценки, результаты иных мониторинговых исследований и информационных справок.

Муниципальные показатели эффективности деятельности руководителей образовательных организаций Зеленчукского муниципального района (далее - Порядок, оценка эффективности) разработаны на основании ст. 97 Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»; пп. «б» п. 10 перечня обязательной информации о системе образования, подлежащей мониторингу, утвержденного постановлением Правительства Российской Федерации от 05.08.2013 № 662 «Об осуществлении мониторинга системы образования» (далее - постановление Правительства РФ № 662); 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» (далее - совместный приказ); приказов Министерства образования и науки Карачаево-Черкесской Республики от 12.08.2013 №504 «Об утверждении перечней показателей эффективности деятельности руководителей образовательных учреждений, подведомственных Министерству образования и науки Карачаево-Черкесской Республики» (с изменениями и дополнениями); от 14.07.2021 №627 «Об утверждении примерных показателей эффективности деятельности руководителей и педагогических работников муниципальных образовательных учреждений в Карачаево-Черкесской Республики» (с изменениями и дополнениями), приказом Управления образования администрации Зеленчукского муниципального района от 16.07.2021 № 111

«Об утверждении показателей эффективности деятельности руководителей и педагогических работников образовательных учреждений в Зеленчукском муниципальном районе».

Муниципальные показатели в связи со служебной необходимостью могут изменяться, должны соответствовать обоснованной цели, быть ориентированными на измерение тех явлений и процессов которые указаны в муниципальных целях по направлению деятельности и перечня задач для реализации поставленных целей. В ходе проведения ежегодных оценок эффективности могут быть выявлены неэффективные показатели с негативными последствиями. В связи со служебной необходимостью перечень муниципальных показателей оценки деятельности руководителей образовательных организаций корректируется. Так, приказом Управления образования администрации Зеленчукского муниципального района от 16.07.2021 № 111 «Об утверждении показателей эффективности деятельности руководителей и педагогических работников образовательных учреждений в Зеленчукском муниципальном районе» исключены показатели, включенные в перечень неэффективных показателей и/или показателей с негативными последствиями, выявленные в ходе проведения Оценки в 2020 году согласно методических рекомендаций ФИОКО.

Кроме того, в целях повышения качества образования, проведения аналитической работы, оказания организационно-методической помощи общеобразовательным организациям Зеленчукского муниципального района проводится дополнительная оценка уровня обеспеченности:

- качества массового обучения;
- организации воспитательной работы;
- обеспеченности формирования навыков здорового образа жизни и безопасности у обучающихся, результативности развития талантов у обучающихся;
- результативности деятельности образовательных организаций по сопровождению профессионального самоопределения обучающихся;
- обеспеченности достижения целевых показателей Национального проекта «Образование», и т.д.

Механизм оценки эффективности (качества работы) руководителей образовательных организаций (приказы Управления образования администрации Зеленчукского муниципального района от 10.02.2021 № 36 «Об утверждении Порядка проведения мониторинга эффективности руководителей всех образовательных учреждений Зеленчукского муниципального района», от 16.07.2021 № 112 «Об утверждении Плана мероприятий («дорожной карты») по формированию муниципальной системы мониторинга эффективности руководителей образовательных учреждений Зеленчукского муниципального района»).

Используемые критериальные оценки:

для руководителей и педагогических работников муниципальных образовательных учреждений в Зеленчукском муниципальном районе (приказ Управления образования администрации Зеленчукского

муниципального района от 16.07.2021 № 111 «Об утверждении показателей эффективности деятельности руководителей и педагогических работников образовательных учреждений в Зеленчукском муниципальном районе»);

Показатели по оценке компетенций руководителей образовательных организаций Зеленчукского муниципального района.

Методы сбора и обработки информации

Для оценки эффективности деятельности руководителей образовательных организаций эксперты могут использовать данные:

- федеральный уровень: ФСН № 00-1, ФСН № 00-2;
- результаты муниципальных оценочных процедур.

Методы сбора и обработки информации определены приказом Министерства образования и науки Карачаево-Черкесской Республики от 17.06.2021 № 531/1 «Об утверждении Порядка оценки эффективности деятельности руководителей образовательных организаций системы образования Карачаево-Черкесской Республики».

Нормативно-правовые акты представлены в информационных материалах и систематически проходят проверку на соответствие законодательству в сфере образования и труда, и дорабатываются в случае изменений действующего законодательства.

2. Качество профессиональной подготовки руководителей

В Карачаево-Черкесской Республике реализуется адресная модель повышения квалификации руководящих работников образовательных организаций, подведомственных Министерству образования и науки Карачаево-Черкесской Республики, и муниципальных образовательных организаций Зеленчукского муниципального района, которая предусматривает возможность выбора программ обучения, исходя из потребностей работника и образовательной организации, что является мерой социальной поддержки населения по финансовому обеспечению права работников образования на дополнительное профессиональное образования один раз в три года.

Запись на курсы повышения квалификации, формирование отчетной документации организуются РГБУ ДПО «Карачаево-Черкесский республиканский институт повышения квалификации работников образования» (КЧРИПКРО). В основные задачи деятельности КЧРИПКРО входит решение следующих вопросов - определение целей образовательной деятельности; формирование содержания дополнительных профессиональных программ, обеспечение исполнения требований к организации и обеспечению процессов разработки и реализации дополнительных профессиональных программ, а также требований к условиям их освоения; проведение оценки качества образовательной программы.

Образовательные программы направлены на решение задач непрерывного и опережающего ДПО работников региональной системы образования: руководителей, педагогических работников и учебно-вспомогательного персонала образовательных организаций и методических

служб.

Необходимость обеспечения качественного повышения квалификации педагогических работников требует комплексного методического обеспечения образовательного процесса. Комплексное методическое обеспечение – это разработка и создание оптимальной системы нормативной и методической документации, средств обучения и контроля, необходимых для полного и качественного обучения дисциплинам (профессиональным модулям) в рамках времени отведенного учебным планом конкретному направлению повышения квалификации. Профессорско-преподавательским и методическим составом института разрабатываются учебные планы, программы, методические разработки, рекомендации и указания.

В целях обеспечения адресного подхода к повышению квалификации разработаны программы по уровням образования и для отдельных должностей работников образования. Обучение предполагает информирование слушателя о нормативно-правовом обеспечении и организационно-методическом сопровождении реализации федеральной и региональной политики в сфере образования, а также о необходимых условиях организации образовательного процесса для обеспечения качества современного образования.

Министерством образования и науки Карачаево-Черкесской Республики совместно с РГБУ ДПО «Карачаево-Черкесский республиканский институт повышения квалификации работников образования» реализуется ряд мероприятий, направленных на обеспечение условий для реализации права граждан на образование в течение всей жизни, а также достижения поставленных целей социально-экономического развития региона путем повышения профессионального мастерства различных категорий граждан.

В Карачаево-Черкесской Республике в целях реализации регионального проекта «Современная школа» «Сопровождение педагогических работников и управленческих кадров» создан Центр непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников. Главный приоритет в деятельности Центра: формирование организационно-методических условий эффективного развития кадрового потенциала системы образования в КЧР, в том числе за счет сопровождения процесса освоения дополнительных профессиональных программ (программ повышения квалификации и программ профессиональной переподготовки) с использованием индивидуальных образовательных маршрутов, разработанных по результатам выявления профессиональных дефицитов педагогических работников и управленческих кадров.

Таким образом, в регионе реализована широкоформатная модель повышения квалификации работников всех уровней.

3. Качество управленческой деятельности образовательной организацией

Цели по обеспечению качества управленческой деятельности образовательной организацией направлены на решение следующих задач:

- повышение эффективности подбора и расстановки руководителей образовательных организаций;
- оценка знаний и квалификации кандидатов (кандидата) на должность руководителя образовательной организации;
- оценка знаний и квалификации руководителей образовательных организаций и подтверждение их соответствия занимаемой должности;
- стимулирование профессионального роста руководителей образовательных организаций и включают в себя, в том числе, аттестацию руководителей образовательных организаций на подтверждение соответствия занимаемой должности на основе его профессиональной деятельности.

Постановление администрации Зеленчукского муниципального района от 02.04.2021 № 327 «Об утверждении Положения «О порядке и сроках проведения аттестации руководителей образовательных учреждений Зеленчукского муниципального района и кандидатов на должность руководителя образовательного учреждения Зеленчукского муниципального района»,

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

Участие педагогических работников образовательной организации и самих образовательных организаций в конкурсах профессионального мастерства, свидетельствует о высоком качестве управленческой деятельности руководителя образовательной организации и его неравнодушии к выполняемой работе. В этой связи, сведения об участии педагогических работников образовательной организации и непосредственно самой образовательной организации в различных конкурсах также учитываются при оценке эффективности работы руководителей образовательных организаций.

4. Формирование резерва управленческих кадров

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

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

Цели по обеспечению потребности в резерве управленческих кадров заключаются в обеспечения образовательных организаций

руководящими работниками, обладающими высоким уровнем профессионализма, формирования резерва управленческих кадров, представляющего группу специалистов, отвечающих квалификационным и иным требованиям, которые установлены действующим законодательством, способных по своим деловым, личностным, морально-этическим качествам осуществлять профессиональную деятельность на должности руководителя образовательной организации, а также для улучшения качества деятельности образовательной организации.

Формирование резерва проводится в целях:

- реализации эффективной кадровой политики в Зеленчукском муниципальном районе;
- совершенствования деятельности по подбору и расстановке руководящих кадров в образовательных организациях Зеленчукского муниципального района;
- своевременного и оперативного замещения управленческих должностей лицами, соответствующими требованиям, предъявляемым к данным должностям;
- создания стабильного состава руководителей образовательных организаций Зеленчукского муниципального района;
- повышения уровня мотивации работников системы образования Зеленчукского муниципального района к профессиональному росту;
- сокращения периода адаптации вновь назначенного руководителя образовательной организации при вступлении в должность.

Приказом Министерства образования и науки Карачаево-Черкесской Республики от 19.04.2021 № 321 утверждено Положение о формировании, сопровождении и подготовке резерва управленческих кадров образовательных организаций Карачаево-Черкесской Республики», приказом Управления образования администрации Зеленчукского муниципального района от 22.12.2020 № 163 утверждено Положение о кадровом резерве руководителей образовательных учреждений Зеленчукского муниципального района.

Информация о проводимых Министерством образования и науки Карачаево-Черкесской Республики конкурсах на включение в кадровый резерв, а также результаты конкурсов публикуются на официальном сайте Министерства в разделе «Деятельность» подразделе «Кадры системы образования».

5. Формирование профессиональных компетенций руководителей образовательных организаций

Цель по формированию профессиональных компетенций руководителей образовательных организаций заключается в максимальной реализации их профессионального личностного потенциала и удовлетворении потребностей как субъектов деятельности. Результатом развития профессиональной компетенции является профессиональное

развитие и саморазвитие личности, удовлетворенность трудом и повышение эффективности профессиональной деятельности.

Выявление уровня сформированности профессиональных компетенций руководителей образовательных организаций определяется в соответствии с вышеуказанными приказами Управления образования администрации Зеленчукского муниципального района от 10.02.2021 № 36 «Об утверждении Порядка проведения мониторинга эффективности руководителей всех образовательных учреждений Зеленчукского муниципального района», от 16.07.2021 № 112 «Об утверждении Плана мероприятий («дорожной карты») по формированию муниципальной системы мониторинга эффективности руководителей образовательных учреждений Зеленчукского муниципального района», и включают в себя, в том числе, следующие показатели:

- соответствие квалификационных характеристик руководителя требуемым уровням профессиональной подготовки;
- руководитель образовательной организации добровольно прошел процедуру определения профессиональных дефицитов;
- руководитель образовательной организации прошел добровольную сертификацию;
- в отношении руководителя ранее проводилась оценка качества управленческой деятельности, результат положительный.

6. Внешняя оценка качества условий осуществления образовательной деятельности образовательными организациями

В соответствии со статьей 95.2 Федерального закона № 273-ФЗ ежегодно общественным советом по проведению независимой оценки качества условий осуществления образовательной деятельности организациями, осуществляющими образовательную деятельность, проводится независимая оценка качества условий осуществления образовательной деятельности образовательными организациями Зеленчукского муниципального района.

Оценка качества условий осуществления образовательной деятельности организациями проводится по показателям, утвержденным приказом Минпросвещения России от 13.03.2019 № 114 «Об утверждении показателей, характеризующих общие критерии оценки качества условий осуществления образовательной деятельности организациями, осуществляющими образовательную деятельность по основным общеобразовательным программам, образовательным программам среднего профессионального образования, основным программам профессионального обучения, дополнительным общеобразовательным программам», а также в соответствии с Правилами сбора и обобщения информации о качестве условий оказания услуг организациями в сфере культуры, охраны здоровья, образования, социального обслуживания и федеральными учреждениями медико-социальной экспертизы, утвержденными постановлением Правительства Российской Федерации от 31.05.2018 № 638.

В целях принятия конкретных управленческих решений по совершенствованию работы образовательных организаций информация о результатах независимой оценки качества условий осуществления образовательной деятельности в обязательном порядке доводится до сведения руководителей образовательных организаций, в отношении которых проводилась оценка в соответствующем году.

Информация о порядке проведения и результатах независимой оценки качества условий осуществления образовательной деятельности образовательными организациями публикуется на официальном сайте Министерства образования и науки Карачаево-Черкесской Республики в разделе «Независимая система оценки качества работы государственных образовательных организаций» (<http://minobrkrchr.ru/razdel/nezavis>).

В целях оценки эффективности деятельности руководителей образовательных организаций по созданию качественных и безопасных условий осуществления образовательной деятельности используется информация нескольких наблюдений, таких как:

- общая оценка эффективности (качества работы), включающая критерии эффективности обеспечения условий, направленных на здоровьесбережение и безопасность участников образовательного процесса и эффективность использования и развития ресурсного обеспечения;

- внешняя оценка качества условий осуществления образовательной деятельности образовательными организациями в соответствии со статьей Федерального закона 95.2 № 273-ФЗ (<http://minobrkrchr.ru/razdel/nezavis>);

- внешняя оценка качества условий образовательной деятельности образовательных организаций посредством официального сайта - <http://bus.gov.ru>;

- оценка готовности образовательных организаций к новому учебному году.

Анализ результатов и значений показателей, полученных в ходе вышеуказанных наблюдений позволяет получить объективную информацию о качестве работы руководителей образовательных организаций по использованию всех ресурсов образовательной организации и созданию современных, безопасных и качественных условий осуществления образовательной деятельности.

7. Анализ, адресные рекомендации

Комплексный анализ результатов мониторинга показателей эффективности деятельности руководителей образовательных организаций обеспечивает:

- анализ результатов уровня сформированности профессиональных компетенций руководителей образовательных организаций;

- анализ качества управленческой деятельности руководителей образовательных организаций;

- анализ базовой подготовки обучающихся в образовательной организации;
- анализ подготовки обучающихся высокого уровня в образовательной организации;
- анализ организации получения образования обучающимися с ОВЗ в образовательной организации;
- анализ объективности результатов внешней оценки в образовательной организации;
- анализ условий осуществления образовательной деятельности;
- анализ организации профессиональной ориентации и дополнительного образования обучающихся в образовательной организации;
- анализ формирования резерва управленческих кадров Зеленчукского муниципального района;
- анализ результатов оценки компетенций руководителей образовательных организаций.

Разработка адресных рекомендаций по результатам проведенного анализа направлена следующим субъектам образовательного процесса:

- педагогам образовательных организаций
- руководителям образовательных организаций.

Анализ результатов мониторинга показателей по выявлению уровня сформированности профессиональных компетенций руководителей образовательных организаций, по качеству управленческой деятельности руководителей образовательных организаций.

По итогам проведения мониторинговых исследований оценки деятельности руководителей образовательных организаций, по выявлению уровня сформированности профессиональных компетенций руководителей образовательных организаций, по качеству управленческой деятельности руководителей образовательных организаций и соответствующего анализа за 2021-2022 учебный год, руководителям образовательных организаций сделаны соответствующие адресные рекомендации, в том числе для руководителей общеобразовательных организаций с низкими результатами, с низкими результатами внешней оценки, для руководителей школ с необъективными результатами ВПР, для руководителей школ с признаками «старения педагогических кадров» с целью привлечения молодых специалистов и т.д.

8. Профессиональные конкурсы для руководителей образовательных организаций

В целях повышения уровня профессиональной компетенции руководителя образовательной организации, выявления и информационной поддержки лучших руководителей, выявления и изучения достижений руководителей образовательных организаций различных типов, распространения успешного управленческого опыта, обеспечения

инновационного развития образовательных организаций руководители образовательных организаций принимают активное участие в профессиональных конкурсах. Участие в указанных конкурсах позволяет решить следующие задачи:

- создание условий для распространения инновационного управленческого опыта;
- расширение диапазона профессионального общения;
- развитие творческой инициативы и лидерских качеств руководителей и работников администраций;
- развитие связей образовательных организаций с профессиональными научно-методическими изданиями.

Результаты участия профессиональных конкурсах для руководителей образовательных организаций являются успешными, так, в 2021 году руководители образовательных организаций стали победителями следующих профессиональных конкурсов:

- Муниципальный конкурс Лучший руководитель дошкольного образовательного учреждения-2021;
- Муниципальный конкурс Лучший руководитель образовательного учреждения-2022;
- Региональный конкурс «Детский сад года».

Успешные результаты в конкурсах профессионального мастерства также используются при проведении оценки эффективности деятельности руководителей образовательных организаций.

Начальник
управления образования администрации
Зеленчукского муниципального района



В.Г. Лосева