

**Аналитическая справка**  
**о проведении мониторингового исследования эффективности руководителей**  
**образовательных учреждений, находящихся в ведении отдела образования администрации**  
**Пензенского 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 Пензенского 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 образования администрации Пензенского района (далее - мониторинговое исследование), проведено в соответствии с Положением о системе оценки качества образования в Пензенском районе. Получение фактологической информации в ходе мониторингового исследования основывалось на таких источниках информации, как данные официальных сайтов образовательных учреждений, отчеты образовательных учреждений о самообследовании, ведомственная статистика, материалы аттестации руководителей образовательных учреждений на соответствие занимаемой должности.

Мониторинг эффективности руководителей образовательных учреждений Пензенского района рассматривается в качестве обязательного компонента муниципальной системы непрерывного развития их профессионального мастерства. Целью мониторинга выступает:

получение объективной информации об особенностях функционирования и существующих дефицитах в системе управления образовательными учреждениями на муниципальном 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 Пензенского 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 Пензенского 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 Пензенского района использовалась информация о:

диагностике профессиональных дефицитов руководителей образовательных учреждений;

мониторинг общеобразовательных учреждений по 5 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:

разработкой новых, обновлением существующих дополнительных профессиональных программ для управленческих работников;

внедрением инновационных инструментов, методик и технологий при реализации дополнительных профессиональных программ, использовании индивидуальных траекторий профессионального развития;

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

обменом опытом и лучшими управленческими практиками.

### *Результаты мониторингового исследования*

#### *Анализ практики Пензенского района по оценке эффективности руководителей образовательных учреждений*

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

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..

Анализ показал, 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 и руководителей государственных образовательных учреждений Пензенского района, выявленных при аттестации*

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

Муниципальные особенности процедуры аттестации руководителей образовательных учреждений обусловлены спецификой управленческой деятельности в системе образования Пензенского района. 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 городом, 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 Пензенского района условно может быть представлена горизонтальным и вертикальным векторами развития. Вертикальный вектор представлен пятью взаимодополняющими ступенями постепенного вхождения руководителя в профессиональное сообщество руководителей Пензенского района.

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;

уровень областной- вовлечение сотрудников, состоящих в кадровом резерве, в мероприятия, которые организуются с целью изучения управленческого опыта не только регионов Российской Федерации, но и стран ближнего и дальнего зарубежья, направлены на формирование новой управленческой культуры, основанной на инновационных подходах к управлению образовательными учреждениями.

образовательных учреждений тождественны требованиям, предъявляемым к руководителям, что позволяет поддерживать лидерские позиции в управлении образования.

Горизонтальный вектор профессионального развития представляет собой возможность самореализацию руководителя в профессиональном сообществе Пензенского района.

В профессиональном сообществе руководитель движется постепенно от начинающего руководителю-наставнику и, наконец, к руководителю- мастеру, презентующему систему образования Пензенского района на федеральном и международном

руководителей о действующим ру качеством образо

Горизонта профессиональную руководителей Пен

В профессо руководителя к р опыт работы си уровнях.

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 ; оценка знаний и квалификации кандидатов на должность руководителя ; оценка знаний и квалификации руководителей и подтверждение их соответствия занимаемой должности; стимулирование профессионального роста руководителей. Аттестация состоит из следующих последовательных этапов:

анализа представленных документов и материалов о кандидате на должность руководителя ;

тестирования кандидата на должность руководителя ; собеседования.

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

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.

**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 Пензенского района. 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 задаются вопросы, касающиеся представленной программы развития .

При проведении собеседования руководителям задаются вопросы, связанные с осуществлением ими управленческой деятельности по занимаемой должности, результатами выполнения программы развития . Профессиональная деятельность руководителя оценивается на основе сопоставления ее соответствия уровню

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	2	-	-	-	-	-	-
Кандидаты в руководители	2	1	-	-	-	-	-	-

Одним из важнейших аспектов оценки эффективности руководителей образовательных учреждений является аспект, связанный с оценкой сформированности у них профессиональных компетенций.

По итогам проведенного мониторинга эффективности руководителей образовательных учреждений Пензенского района последние провели самооценку своих профессиональных дефицитов и сформулировали образовательный заказ на различные формы повышения своего профессионального мастерства.

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) - 80 % заявок;

- 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);

- реализация адаптированных основных образовательных программ для обучающихся с ОВЗ - 62% заявок;

- 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) - 52% заявок.

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; использование электронного обучения и дистанционных технологий в реализации образовательных программ; соответствие информационно-образовательной среды образовательного учреждения требованиям ФГОС; внедрение

информационно-библиотечные центры; электронный документооборот, использование цифровых технологий в управлении школой и ОП) - 86% заявок;

- результативность формирования резерва цифровых кадров - 56% заявок